

Daniel H. Pink

Quando

Os segredos científicos do
timing perfeito

TRADUÇÃO
Cássio de Arantes Leite



Copyright © 2018 by Daniel H. Pink

Todos os direitos reservados incluindo o direito de reprodução por inteiro ou em parte de qualquer forma.

Publicado mediante acordo com a Riverhead Books, um selo da Penguin Publishing Group, uma divisão da Penguin Random House LLC.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

Título original

When: The scientific secrets of Perfect Timing

Capa

Alceu Chiesorin Nunes

Fotografias © Daniel H. Pink

Todos os gráficos são de autoria de Tanya Maiboroda

Preparação

Raphani Margiotta

Índice remissivo

Probo Poletti

Revisão

Ana Maria Barbosa

Dan Duplat

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Pink, Daniel H.

Quando : os segredos científicos do timing perfeito / Daniel H. Pink ; tradução Cássio de Arantes Leite. – 1ª ed. – Rio de Janeiro : Objetiva, 2018.

Título original: When: The scientific secrets of Perfect Timing.
ISBN 978-85-470-0059-2

1. Administração do tempo 2. Psicologia cognitiva 3. Tempo – Aspectos psicológicos 4. Tempo – Percepção I. Título.

18-14393

CDD-158.1

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração do tempo : Psicologia aplicada 158.1

[2018]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Praça Floriano, 19, sala 3001 – Cinelândia

20031-050 – Rio de Janeiro – RJ

Telefone: (21) 3993-7510

www.companhiadasletras.com.br

www.blogdacompanhia.com.br

facebook.com/editoraobjetiva

instagram.com/editora_objetiva

twitter.com/edobjetiva

O tempo não é a coisa principal. É a única coisa.

Miles Davis

Sumário

Introdução: a decisão do capitão Turner 9

PARTE 1: O DIA

1. O padrão oculto da vida cotidiana17
“Por continentes e fusos horários, tão previsível quanto as marés oceânicas, era a mesma oscilação diária – um pico, uma baixa e a retomada.”
2. Poentes e café quente: o poder da pausa para o cafezinho, a promessa do almoço e por uma sesta moderna 52
“Um crescente corpus científico deixa isso evidente. Pausas não são sinal de preguiça, mas de força.”

PARTE 2: INÍCIOS, FINS E ENTRE UMA COISA E OUTRA

3. Inícios: começando direito, recomeçando e começando junto 87
“A maioria de nós sempre aceitou a ideia de que os inícios são importantes. Hoje a ciência do timing revelou que eles são ainda mais poderosos do que suspeitávamos. Inícios permanecem conosco por muito mais tempo do que percebemos; seus efeitos nos acompanham até o fim.”

4. Pontos médios: o que velas de Chanucá e o mal-estar da meia-idade podem nos ensinar sobre motivação..... 115
 “Quando chegamos a um ponto médio, às vezes nos abatemos, mas outras vezes damos um salto. Uma sirene mental nos alerta de que desperdiçamos metade do nosso tempo.”
5. Fins: maratonas, chocolates e o poder da pungência..... 141
 “Porém, quando os fins se tornam evidentes – sempre que entramos em uma última etapa de algum tipo –, apontamos nossos lápis vermelhos existenciais e riscamos qualquer pessoa ou coisa não essencial.”

PARTE 3: SINCRONIZANDO E PENSANDO

6. Rápido e devagar – duas formas de sincronizar: os segredos do timing coletivo..... 171
 “Sincronizar nos proporciona bem-estar – e sentir-se bem ajuda as engrenagens de um grupo a funcionar com mais eficiência. O entrosamento com os outros também nos leva a *fazer bem* – e fazer bem melhora a sincronização.”
7. Pensando em tempos verbais: algumas palavras finais 202
 “A maioria das línguas do mundo marca os verbos usando tempos verbais – sobretudo passado, presente e futuro – para transmitir significado e revelar pensamentos. Quase toda frase que pronunciamos vem matizada com o tempo.”
- Leitura complementar* 211
Agradecimentos 213
Notas 215
Índice remissivo..... 241

Introdução: a decisão do capitão Turner

Às 12h30 do sábado 1º de maio de 1915, um luxuoso transatlântico partiu do Pier 54 no rio Hudson, em Manhattan, com destino a Liverpool, na Inglaterra. Parte dos 1959 passageiros e tripulantes a bordo do enorme navio britânico sem dúvida sentia certo mal-estar — embora menos causado pelo movimento das ondas que por causa dos tempos em que viviam.

A Grã-Bretanha estava em guerra com a Alemanha, após a Primeira Guerra Mundial ter estourado no verão anterior. A Alemanha tinha acabado de declarar as águas adjacentes às ilhas Britânicas, pelas quais esse navio tinha de passar, como zona de guerra. Nas semanas anteriores à partida, a embaixada alemã nos Estados Unidos chegou a publicar anúncios nos jornais americanos advertindo futuros passageiros de que os que entrassem nessas águas “em navios da Grã-Bretanha ou seus aliados, o fazem por sua própria conta e risco”.¹

Poucos, porém, cancelaram a viagem. Afinal, esse navio fizera mais de duzentas travessias transatlânticas sem sofrer um único incidente. Era um dos maiores e mais velozes navios de passageiros do mundo, equipado com telégrafo sem fio e inúmeros botes salva-vidas (graças em parte às lições aprendidas com o *Titanic*, que naufragara três anos antes). E, talvez o mais importante, no comando estava o capitão William Thomas Turner, um dos homens mais calejados do setor — aos 58 anos, um sujeito rude com uma carreira repleta de glórias e “o físico de um armário”.²

Os cinco primeiros dias de travessia no Atlântico foram tranquilos. Mas em 6 de maio, quando a gigantesca embarcação se aproximava da costa irlandesa, Turner recebeu a informação de que submarinos alemães, os U-boots, patrulhavam a área. Ele deixou imediatamente o convés do capitão e se posicionou na ponte de comando, de modo a esquadrinhar o horizonte e se preparar para tomar decisões rápidas.

Na manhã da sexta-feira, 7 de maio, a cerca de 160 quilômetros da costa, uma espessa cerração desceu sobre o navio, levando Turner a reduzir a velocidade de 21 para quinze nós. Ao meio-dia, porém, o nevoeiro se dissipara, e Turner pôde observar o litoral ao longe. O céu estava limpo. O mar, calmo.

Entretanto, à uma da tarde, sem que o capitão ou a tripulação soubessem, o comandante do submarino alemão Walther Schwieger avistou o navio. E na hora seguinte, Turner tomou duas decisões inexplicáveis. Primeiro, aumentou a velocidade para dezoito nós, mas não para a velocidade máxima de 21 nós, mesmo dispondo de visibilidade segura e águas tranquilas e sabendo que podia haver U-boots à espreita. Durante a viagem, assegurara aos passageiros que iria acelerar a embarcação, porque na velocidade máxima o transatlântico podia facilmente superar qualquer submarino. Segundo, por volta das 13h45, a fim de calcular sua posição, Turner executou um método chamado *four-point bearing*, manobra que levou quarenta minutos, em vez de utilizar um método mais simples que teria levado apenas cinco minutos. E por causa disso, Turner teve de pilotar o navio em linha reta, em vez de percorrer um curso em zigue-zague, que era a melhor maneira de se esquivar dos submarinos e fugir de seus torpedos.

Às 14h10, um torpedo alemão atingiu o navio a estibordo, abrindo um imenso rombo no casco. Um verdadeiro gêiser de água do mar cuspiu uma chuva de equipamentos arruinados e peças do navio sobre o convés. Minutos depois, uma sala da caldeira inundou, depois outra. A destruição provocou uma segunda explosão. Turner foi derrubado pela amurada afora. Os passageiros gritavam e se atiravam nos botes salva-vidas. Então, apenas dezoito minutos após ter sido atingido, o navio foi a pique e começou a afundar.

Após presenciar a devastação que provocara, o comandante do submarino, Schwieger, seguiu para alto-mar. Ele acabara de afundar o *Lusitania*.

Quase 1200 pessoas morreram no ataque, incluindo 123 dos 141 americanos a bordo. O incidente agravou a Primeira Guerra Mundial, reescreveu as regras

da batalha naval e posteriormente ajudou a arrastar os Estados Unidos para o conflito. Mas o que de fato ocorreu nessa tarde de maio, um século atrás, permanece um mistério. As duas sindicâncias abertas logo após o ataque foram insatisfatórias. Oficiais britânicos obstruíram a primeira, para não revelar segredos militares. A segunda, chefiada por John Charles Bigham, um jurista britânico conhecido como Lord Mersey, que também investigara o desastre do *Titanic*, isentou o capitão Turner e a companhia de navegação de toda culpa. E mais, dias após o encerramento das audiências, Lord Mersey rejeitou o caso e se recusou a receber honorários por seus serviços, dizendo: “O caso do *Lusitania* foi um negócio amaldiçoado e sujo!”³ Durante o século passado, jornalistas se debruçaram sobre recortes de jornal e diários de passageiros, e mergulhadores sondaram os destroços do naufrágio à procura de pistas sobre o que de fato aconteceu. Livros e documentários recheados de especulações continuam a ser produzidos.

Teria a Grã-Bretanha intencionalmente levado o *Lusitania* a uma situação perigosa, ou mesmo conspirado para afundar o navio, a fim de induzir os Estados Unidos a entrar na guerra? Estaria o navio, que levava pequenas munições, sendo de fato usado para transportar um arsenal oculto de armas maiores e mais poderosas para o esforço de guerra britânico? O principal oficial naval da Grã-Bretanha, um homem de quarenta anos chamado Winston Churchill, teria algum envolvimento naquilo? Seria o capitão Turner, que sobreviveu ao ataque, apenas um fantoche de homens mais influentes, “um palerma que era um convite ao desastre”, como foi chamado por um dos passageiros sobreviventes? Ou sofrera um pequeno derrame que prejudicou sua capacidade de avaliação, como alegaram outros? Será que os inquéritos e as investigações, cujos documentos completos não foram liberados até hoje, foram uma gigantesca operação de acobertamento?⁴

Ninguém sabe ao certo. Mais de cem anos de relatórios investigativos, análises históricas e pura especulação ainda não nos deram uma resposta definitiva. Mas talvez haja uma explicação mais simples que ninguém ainda considerou. Talvez, vista pela lente renovada da ciência comportamental e biológica do século XXI, a explicação para um dos desastres mais importantes da história marítima seja menos sinistra. Pode ser que o capitão Turner apenas tenha tomado péssimas decisões. E talvez essas decisões tenham sido ruins porque ele as tomou na parte da tarde.

Este é um livro sobre timing. Todo mundo sabe que timing é tudo. O problema é que não sabemos muita coisa sobre o próprio timing em si. Nossa vida apresenta um fluxo incessante de decisões sobre “quando” — quando é hora de mudar de carreira, dar más notícias, programar uma aula, terminar um casamento, sair para correr, levar a sério um projeto ou uma pessoa. Porém a maioria dessas decisões emana de um pântano enevoado de intuição e conjecturas. Gostamos de pensar que o timing é uma arte.

Mas pretendo demonstrar que o timing na verdade é uma ciência — um corpus emergente de pesquisa multifacetada, multidisciplinar que oferece novos insights para a condição humana e orientação útil sobre como trabalhar e viver melhor. Visite qualquer livraria ou biblioteca e você encontrará uma estante (ou várias) abarrotada de livros sobre *como* fazer diversas coisas — de obter amigos e influenciar pessoas a falar filipino em um mês. A produção é tão imensa que esses livros recebem uma categoria própria: *how-to* (como fazer). Pense em *Quando* como pertencente a um gênero completamente novo — um livro *when-to* (quando fazer).

Durante os últimos dois anos, dois intrépidos pesquisadores e eu lemos e analisamos mais de setecentos estudos — na área de economia e anestesiologia, antropologia e endocrinologia, cronobiologia e psicologia social — para desenterrar a ciência oculta do timing. Ao longo das próximas duzentas páginas, vou usar essa pesquisa para examinar questões que pairam sobre a experiência humana, mas muitas vezes permanecem fora do nosso campo de visão. Por que inícios — se começamos com o pé direito ou com o pé esquerdo — fazem tanta diferença? E como podemos recomeçar algo se tivermos tropeçado na largada? Por que chegar ao meio do caminho — de um projeto, um jogo, até da vida — às vezes nos deixa desanimados e outras vezes nos motiva? Por que os fins nos dão energia para aguentar firme e alcançar a linha de chegada, mas também nos inspiram a diminuir o ritmo e buscar sentido? Como entramos em sincronia com outras pessoas — seja para projetar um software, seja para cantar num coral? Por que o horário de aulas de uma escola pode impedir o aprendizado, mas certos tipos de intervalos melhoram a nota dos alunos? Por que pensar no passado nos leva a nos comportarmos de uma forma, enquanto pensar acerca do futuro nos conduz a outra direção? E, finalmente, como

construir organizações, escolas e vidas que levem em conta o poder invisível do timing – que reconheçam, para parafrasear Miles Davis, que o timing não é a coisa principal, é a única coisa?

Este livro abarca um bocado de ciência. Você vai ler sobre uma profusão de estudos, todos eles citados nas notas, caso queira se aprofundar (ou verificar meu trabalho). Mas também é um livro prático. No fim de cada capítulo está o que chamo de “Manual do programador do tempo”, uma coleção de ferramentas, exercícios e dicas para ajudar a utilizar os insights na prática.

Então, por onde começar?

O lugar de início da nossa investigação é o próprio tempo. Estude a história do tempo – os primeiros relógios de sol no antigo Egito, os arcaicos relógios mecânicos do século XVI na Europa, o advento do fuso horário no século XIX – e logo você vai perceber que grande parte do que presumimos ser unidades de tempo “naturais” são na realidade cercas construídas por nossos ancestrais para encurralar o tempo. Segundos, horas, semanas são invenções humanas. Apenas delimitando-as, escreveu o historiador Daniel Boorstin, “a humanidade seria liberta da monotonia cíclica da natureza”.⁵

Mas uma unidade de tempo permanece além de nosso controle, o epítome da monotonia cíclica de Boorstin. Habitamos um planeta que gira em seu eixo a uma velocidade constante em um padrão regular, expondo-nos a períodos regulares de luz e escuridão. Chamamos cada rotação terrestre de dia. O dia é talvez a maneira mais importante como dividimos, configuramos e avaliamos nosso tempo. Assim começamos a nossa exploração do timing na primeira parte deste livro por ele. O que os cientistas descobriram sobre o ritmo de um dia? Como podemos usar esse conhecimento para melhorar nosso desempenho, fortalecer nossa saúde e aprofundar nossa satisfação? E por que, como visto com o capitão Turner, nunca devemos tomar decisões importantes no período da tarde?

Parte 1

O dia

1. O padrão oculto da vida cotidiana

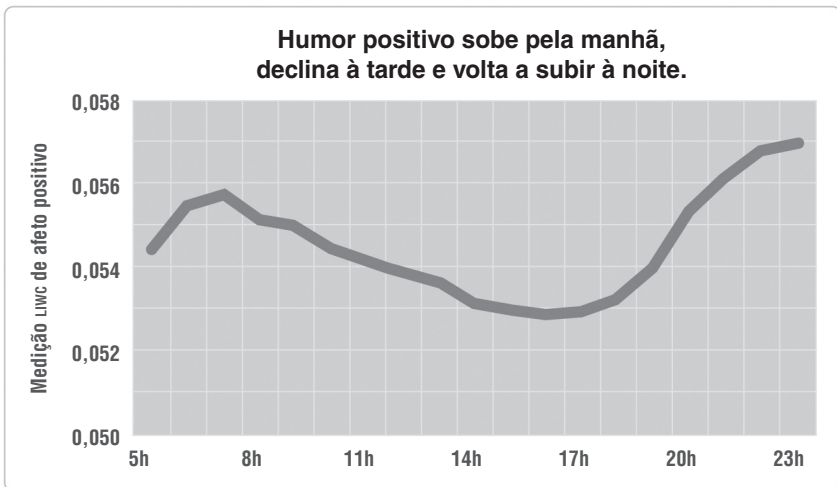
O que os homens fazem diariamente, sem saber que o fazem!
William Shakespeare, *Muito barulho por nada*

Se você quer medir o estado emocional do mundo, encontrar um termômetro de humor grande o bastante para abarcar o planeta, dificilmente vai achar candidato melhor do que o Twitter. Quase 1 bilhão de seres humanos têm conta nele, e os posts chegam a cerca de 6 mil tuítes por segundo.¹ O mero volume dessas minimensagens — o que as pessoas dizem e como dizem — produziu um oceano de dados em que os cientistas sociais podem mergulhar para compreender o comportamento humano.

Há alguns anos, dois sociólogos da Cornell University, Michael Macy e Scott Golder, estudaram mais de 500 milhões de tuítes que 2,4 milhões de usuários em 84 países postaram por um período de dois anos. Eles esperavam usar esse tesouro de informação para medir as emoções das pessoas — em particular, como o “afeto positivo” (emoções como entusiasmo, confiança e espírito alerta) e o “afeto negativo” (emoções como raiva, letargia e culpa) variavam conforme o tempo. Os pesquisadores não leram esse meio bilhão de tuítes um por um, é claro. Eles alimentaram um poderoso e amplamente utilizado programa de análise de texto computadorizada chamado LIWC

(Linguistic Inquiry and Word Count) [Investigação Linguística e Contagem de Palavras] que avaliava as palavras pela emoção transmitida.

O que Macy e Golder descobriram, e publicaram no eminente periódico *Science*, foi um padrão notavelmente consistente nas horas de despertar das pessoas. O afeto positivo – linguagem revelando que os tuiteiros sentiam-se ativos, engajados e esperançosos – em geral surgia pela manhã, despencava à tarde e voltava a subir no começo da noite. Não fazia diferença se o tuiteiro era norte-americano, asiático, muçulmano, ateu, negro, branco ou marrom. “O padrão afetivo temporal assume forma similar em diferentes culturas e localizações geográficas”, escreveram. Tampouco importava se as pessoas estavam tuitando numa segunda ou numa quinta. Dias úteis eram basicamente iguais. Os resultados de fim de semana variaram pouco. O afeto positivo em geral estava um pouco mais elevado aos sábados e domingos – e o pico matinal começava cerca de duas horas mais tarde que nos dias de semana –, embora a forma geral permanecesse a mesma.² Fosse medido em um país grande e diversificado como os Estados Unidos, fosse em um país menor e mais homogêneo, como os Emirados Árabes Unidos, o padrão diário permanecia estranhamente parecido. Era deste jeito:



Por continentes e fusos horários, tão previsível quanto as marés oceânicas, era a mesma oscilação diária — um pico, uma baixa e a retomada. Sob a superfície de nossa vida diária reside um padrão oculto: crucial, inesperado e revelador.

A compreensão desse padrão — de onde ele vem e o que significa — começa por uma planta, a *Mimosa pudica* (dormideira), para ser exato, em um vaso sobre o peitoril da janela de um gabinete na França do século XVIII. Tanto o gabinete como a planta pertenciam a Jean-Jacques d'Ortoús de Mairan, um astrônomo proeminente de sua época. Certo entardecer, no verão de 1729, De Mairan estava sentado à sua mesa fazendo o que tanto astrônomos franceses do século XVIII quanto autores de livros do século XXI fazem quando têm de terminar um trabalho importante: olhando pela janela. Ao cair do crepúsculo, De Mairan notou que as folhas da planta no peitoril haviam se fechado. Um pouco mais cedo, quando a luz do sol penetrava pela janela, as folhas haviam ficado abertas. Esse padrão — folhas desenroladas durante a manhã ensolarada e enroladas quando a escuridão se aproximava — levava a determinadas perguntas. Como a planta percebia seu ambiente? E o que aconteceria se o padrão de luz e escuridão fosse interrompido?

Então, no que se tornaria um ato de procrastinação historicamente produtivo, De Mairan tirou a planta do peitoril da janela, guardou-a dentro de um armário e fechou a porta para impedir a luz de entrar. Na manhã seguinte, abriu o móvel para verificar a planta e — *mon Dieu!* — as folhas haviam se desenrolado, a despeito das trevas absolutas. Ele continuou sua investigação por mais algumas semanas, pendurando cortinas escuras nas janelas para impedir o menor fiapo de luz de penetrar em seu gabinete. O padrão permaneceu. As folhas da *Mimosa pudica* se abriam pela manhã e se fechavam à noite. A planta não estava reagindo à luz externa. Estava obedecendo a seu próprio relógio interno.³

Desde a descoberta de De Mairan, há cerca de três séculos, os cientistas determinaram que quase todos os seres vivos — de criaturas unicelulares que vivem em lagoas a criaturas multicelulares que dirigem minivans — têm um relógio biológico. Esses marcadores de tempo internos desempenham um papel essencial no funcionamento adequado do organismo. Eles governam uma série

do que chamamos de ciclos circadianos (do latim *circa* [cerca] e *diem* [dia]) que determinam o ritmo diário da vida de todas as criaturas. (Com efeito, a planta do astrônomo francês gerou uma ciência inteiramente nova dos ritmos biológicos conhecida como cronobiologia.)

Para você e eu, o Big Ben biológico é o núcleo supraquiasmático (NSQ), um aglomerado de cerca de 20 mil células do tamanho de um grão de arroz no hipotálamo, situado no centro inferior do cérebro. O NSQ controla o aumento e a diminuição de nossa temperatura corporal, regula nossos hormônios e nos ajuda a dormir à noite e acordar pela manhã. O temporizador diário do NSQ funciona por um tempo um pouco maior do que a Terra leva para completar uma rotação — cerca de 24 horas e onze minutos.⁴ Assim, nosso relógio interno utiliza deixas sociais (cronograma de turnos de trabalho e horários de ônibus) e sinais do ambiente (nascer e pôr do sol) para fazer pequenos ajustes que põem os ciclos interno e externo mais ou menos em sincronia, processo chamado de “*entrainment*” [arrastamento].

O resultado é que, como a planta na janela de Mairan, os seres humanos “abrem” e “fecham”, metaforicamente falando, a intervalos regulares durante o dia. Os padrões não são idênticos para todo mundo — assim como minha pressão sanguínea e batimentos cardíacos não são iguais aos seus, nem sequer iguais ao que eram vinte anos atrás, ou como serão daqui a vinte anos. Mas os contornos mais amplos são surpreendentemente semelhantes. E onde não são diferem de maneiras previsíveis.

Cronobiólogos e outros pesquisadores começaram a examinar funções fisiológicas, como a produção de melatonina e a reação metabólica, mas o trabalho foi ampliado para incluir emoções e comportamento. A pesquisa deles está revelando alguns padrões inesperados em nossas sensações e nosso desempenho com base no tempo — o que, por sua vez, fornece orientação sobre como podemos configurar nossa vida diária.

OSCILAÇÕES DE HUMOR E OSCILAÇÕES DA BOLSA

A despeito de seu volume, centenas de milhões de tuítes não são capazes de fornecer uma janela perfeita para nossa alma no dia a dia. Enquanto outros estudos que usam o Twitter para medir humor encontraram os mesmos