

ANTIFRÁGIL

Coisas que se beneficiam com o caos



PODSUMÁRIO 022

Olá, bom-dia, boa-tarde, boa-noite, meu nome é Luciano Pires, e este conteúdo é exclusivo para os assinantes do Café Brasil Premium. Hoje apresento o podsumário do livro **ANTIFRÁGIL - Coisas que se beneficiam com o caos**.

Este é outro livro que quebra uma regra dos Podsumários, pois já foi editado em português, em 2014. Mas é um daqueles raros livros que, quando surgem, causam um impacto capaz de mudar a visão de mundo de muitas pessoas. Além disso, foi um livro muito solicitado por assinantes do Café Brasil Premium, e me proporcionou a oportunidade para uma releitura. No fim, como sempre, quem mais sai ganhando sou eu.

Por que “podsumário”? Porque este conteúdo é mais que um sumário. Foi criado a partir da experiência dos Podbooks, audiolivros que trazem, além do conteúdo original do livro, comentários do autor. No caso dos podsumários, que os assinantes do Café Brasil Premium recebem nas versões em PDF e em áudio, os comentários são meus, apresentados sempre que eu anunciar o “meu pitaco”.

A intenção deste podsumário é tratar de temas relacionados ao exercício da liderança e do empreendedorismo. Os livros que aqui abordo, quando lançamos este podsumário, normalmente ainda não foram publicados em português. A ideia é antecipar para você conceitos inovadores que uma hora destas chegarão por aqui.

Este sumário não tem nenhuma associação nem é endossado pela editora ou pelo(s) autor(es) do livro original, nem tem a intenção de ocupar o lugar do livro. Este podsumário é apenas um guia com reflexões de Luciano Pires sobre o conteúdo original. Inclui citações e ideias originais do livro em tradução livre, com a intenção de educar e informar sobre temas diversos em discussão na sociedade.

Só lembrando: você pagou para ter acesso a este conteúdo por acreditar que existe valor nele. Este podsumário é seu, faça o que quiser com ele, mas lembre-se: se você o enviar a outras pessoas, não estará remunerando quem trabalhou para que este conteúdo valioso chegue até você. O livro foi lançado no Brasil em 2014, tem mastodônticas 664 páginas e está à venda na Amazon por R\$ 53,94 em papel e R\$ 38,43 no Kindle. Compre aqui: <https://amzn.to/2UZdnSV>

Vou começar com um baita pitaco: Olha, este livro me agradou desde a primeira leitura por uma razão simples, o autor Nassim Nicholas Taleb tem um estilo que tem tudo a ver comigo: ele gosta do caos. O livro não tem uma escrita estruturada, tipo uma linha de raciocínio com começo, meio e fim. Não. Ele vai despejando ideias, às centenas. A cada momento, uma reflexão que aparentemente nada tem a ver com o tema anterior, mas que no final forma um mosaico completo. No começo parece confuso, mas você logo repara que o que ele fez não foi uma má edição, mas a aplicação prática dos conceitos que ele traz no livro.

Em determinado momento ele escreve: “Eu mesmo, enquanto escrevo estas linhas, tento evitar a tirania de um planejamento preciso e explícito, oriundo de uma fonte opaca dentro de mim que me surpreende. A escrita só vale a pena quando nos proporciona o efeito de formigamento aventureiro, e é por isso que aprecio a elaboração de livros e não gosto da camisa de força das 750 palavras dos editoriais, que, mesmo sem o filisteísmo do editor, me entedia ao máximo. E, vale destacar, aquilo que aborrece o autor ao escrever também aborrecerá o leitor. Se eu pudesse prever como seria exatamente meu dia, eu me sentiria um pouco morto.”

Taleb diz que é melhor aceitar – e até dar boas-vindas – a uma certa quantidade de desordem, aleatoriedade e riscos em nossas vidas e sistemas e nos prepararmos para tirar vantagens delas, do que tentar erradicar essas fontes de estresse.

E a cabeça explode quando Taleb afirma que é possível lucrar com o imprevisto. Basta reconhecer quais sistemas são frágeis, com tendência ao colapso, quais são antifrágéis, capazes de crescer com a força dos adversários. Sair da frente do primeiro e se juntar aos últimos, tornando-se assim, tornando-se você antifrágil também... esse é o segredo. Isso se aplica não apenas aos grandes sistemas econômicos, mas a nossos próprios corpos e mentes,

Taleb parece ter a mesma visão que eu: as pessoas apreendem melhor os conteúdos quando eles nos são apresentados do mesmo modo como a vida é. Eu tenho uma ideia do que acontecerá quando eu sair à rua para caminhar até minha casa, mas não imagino o que exatamente acontecerá. Meu celular pode tocar, um motoqueiro

pode passar com barulho, um cachorro pode fazer cocô e o dono não recolher, um vizinho pode parar para conversar, pode começar a chover, eu posso esquecer a chave ou um documento, pode faltar luz... Tudo pode acontecer e é assim que a vida é. É isso que sempre me orientou no Café Brasil: eu sei onde quero chegar, mas não sei o que acontecerá no caminho. Qual o tema do próximo podcast? Não sei? Do PodSumário do mês que vem? Não sei. Do próximo Sarau? Não faço ideia. Algo surgirá, como surge em nossas vidas... e no final se conectará com um todo.

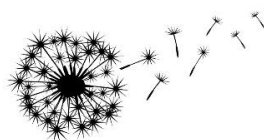
Por que é assim? Porque existe um propósito. Porque minhas buscas não são aleatórias, mas estão orientadas pelo desejo de ajudar as pessoas a ampliar seus repertórios e assim melhorar a capacidade de discernimento, julgamento e tomada de decisão.

No fim, tudo que parece um caos, está orientado para um mesmo objetivo.

Foi essa a sensação que tive quando li Antifrágil. E esse dado é importante para começar este PodSumário.

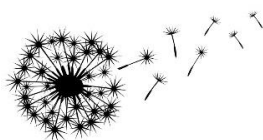
Olha, o livro é um tijolo de quase 700 páginas, para fazer um podsumário nos moldes que faço normalmente, que em média tem 13% do número de páginas do livro sumarizado, daria um absurdo de quase 90 páginas! Em áudio, algo como duas horas e meia... Não dá, né? Então não segui o processo de acompanhar passo a passo cada capítulo, fazendo as digressões. Vou relatar aquilo que entendi das ideias apresentadas, como sempre, não relatando as centenas de histórias, exemplos e citações do autor. O que segue então, mais que um sumário, é uma imensa reflexão a respeito de um livro fascinante.

Outra razão para este PodSumário é que eu adoro uma comparação. Existem diversos sumários já publicados por aí, inclusive o pessoal do Resumocast e do 12 Minutos já tratou desse livro. Eu fiz questão de não ouvir nenhum dos dois e montar o meu sumário. Quero que você que tomou contato com todos avalie a abordagem, o conteúdo e a aplicabilidade dos sumários. Será que estes que eu faço valem a pena? Depois me conte.





Nassim Nicholas Taleb é um escritor, ensaísta, estatístico, e analista de riscos, de origem líbano-americana. É matemático de formação e alterna residência entre Estados Unidos, Reino Unido e Líbano. Taleb é professor do Instituto Politécnico da Universidade de Nova Iorque e presidente da empresa de investimentos Empirica, também atuando como conselheiro do grupo Universa. É conhecido por ser um megainvestidor do mercado financeiro, o que lhe trouxe a credibilidade para escrever sobre as teorias do mundo das finanças. Seus livros tratam das incertezas e eventos imprevisíveis, e seu best seller anterior foi A Lógica dos Cisnes Negros.



INTRODUÇÃO À ANTIFRAGILIDADE

Evidentemente você conhece o conceito de “frágil”, não é? Tudo aquilo que se quebra quando submetido a uma pequena força. Uma xícara de porcelana, por exemplo. Uma bola de enfeite de árvore de natal. As coisas que não se quebram tão facilmente, chamamos de fortes, resilientes ou robustas. Um martelo. Uma cadeira de ferro. O que o autor nos apresenta em seu livro é uma terceira categoria: a das coisas que, além de não quebrar, ficam mais fortes quando submetidas a uma certa dose de estresse, de força, de pressão. Veja bem, ele não trata de coisas que nunca quebram, mas que ficam mais fortes com o esforço recebido. Portanto, Taleb define “antifrágil” como

uma espécie de “fragilidade reversa”, que faz parte de nossas vidas desde tempos imemoriais. Veja só: antifrágil não é o que é robusto, que não quebra, mas aquilo que se beneficia das ameaças, porradas e ataques.

Lembre-se de que o frágil deseja a tranquilidade, o antifrágil cresce com a desordem, e o robusto não se importa muito.

O CORPO HUMANO

O exemplo mais simples e direto do conceito de antifrágil é o corpo humano. E o exemplo óbvio é você na academia. Se pegar um peso gigante, você romperá um músculo. Mas com pesos apropriados, vai tornando esses músculos mais fortes até um dia conseguir levantar aquele primeiro peso que lhe causaria uma lesão. Isso se aplica a coisas vivas, até na sabedoria popular. Você já deve ter ouvido que aquilo que não mata, fortalece, não é? Bem, até aqui não existia um termo que definisse essa propriedade, que é o oposto da fragilidade.

Para Taleb, tudo que está vivo, e as coisas complexas que essas coisas vivas criam, como sociedades, sistemas econômicos, empresas, está submetido a essa propriedade. Compreender esse fato é o que nos coloca na posição de conhecer e tirar proveito dessas coisas, enquanto desconhecê-lo nos leva a inconscientemente prejudicar ou até mesmo destruir ou sermos destruídos por elas. Taleb tomou para si a missão de definir essa propriedade em seu livro.

O autor recorre ao exemplo das pessoas que praticam certas atividades físicas, como em algumas sociedades onde se carregam pesados objetos ou receptáculos de líquidos equilibrando-os sobre a cabeça e que desenvolvem músculos no pescoço. Naturalmente, se você aplicar uma força excessiva sobre um músculo ele romperá, portanto mesmo as coisas antifrágéis têm um ponto de ruptura. A questão é que um sistema antifrágil ficará mais forte ao receber qualquer tipo de estresse abaixo desse ponto de ruptura. Músculos funcionam da mesma forma, como sabem os praticantes de halterofilismo. O corpo vai hipertrofiando em resposta à exposição a pesos cada vez maiores, até o ponto do limite biológico. Os músculos ficam mais fortes quando suportam a maior quantidade de peso possível abaixo do ponto de ruptura. É por isso que os treinadores recomendam maiores pesos e menos repetições. Em resumo:

quanto mais intenso for o estresse, mais os músculos respondem e mais fortes se tornam.

Outro exemplo: organismos conseguem ganhar tolerância a venenos, desde que expostos a pequenas doses. Taleb fala inclusive da lenda de um rei que, depois de ver o pai assassinado, se protegeu tomando doses não letais de um material tóxico, em quantidades cada vez maiores. Desenvolveu dessa forma resistência ao veneno, prática que se repetiu ao longo da história. Algumas toxinas, quando tomadas em pequenas doses, não apenas motivam o organismo a gerar tolerância, mas agem como uma espécie de remédio. Em português chamamos de “Efeito Hormese” algum evento que é perigoso em altas doses, mas torna-se benéfico em baixas doses.

Nos organismos vivos, outro efeito de estresse é a ausência de coisas que o corpo precisa, como água, comida e sono. Portanto, também é possível ganhar força mantendo-se longe dessas coisas por mais tempo que o usual. Um exemplo é a restrição calórica e o jejum. As religiões antigas sabiam dos benefícios dessas práticas, mas a ciência moderna só agora começa a compreendê-los. Taleb explica que os cientistas estão começando a compreender os efeitos da privação de comida. As evidências apontam que nos tornamos mais magros e melhor condicionados em resposta ao estresse causado pela restrição de alimentos. Certos mecanismos biológicos são ativados e efeitos positivos da fome já surgiram em grupos de estudos. Em animais em laboratório, a restrição calórica mostrou efeitos positivos inclusive no aumento da expectativa de vida.

Meu pitaco. Aqui deve ter derrubado disjuntores, especialmente dos justiceiros sociais. O Taleb está justificando a fome? Esse capitalista opressor? Bem, se é isso que você entendeu, é melhor deixar para ler o livro quando amadurecer. Mas ainda há uma chance... em vez deste resumo, vá para o livro. Ele tem mais argumentos lá, explicando que essa “fome” a que se refere não é a fome da miséria e da desigualdade, mas a da pesquisa sobre efeitos e reações no corpo humano. Coisa que os mais antigos já estudavam e que perdemos nos Big Macs da vida.

E da mesma forma como o corpo fica mais forte quando exposto a estresses periódicos, a falta desse tipo de estresse leva à degeneração e atrofia. Isso fica

evidente quando passamos um período logo de cama em função de alguma doença. Taleb diz que associamos ao envelhecimento a perda de massa muscular, fragilidade nos ossos, perda de função mental e outros efeitos degenerativos, mas evidências existem de que esses problemas vêm é de um mal ajustamento: ou falta de estressores ou pouco tempo para recuperação entre eles. A perda da densidade óssea e a degradação da saúde também provocam o envelhecimento, diabetes e, no caso dos homens, perda da fertilidade e da função sexual. O envelhecimento é, portanto, uma combinação entre esse mal ajustamento e a senilidade, e ao que parece os dois são dissociados. A senilidade não pode ser evitada, e nem deve ser. Mas o mal ajustamento pode.

Meu pitaco. Taleb define os agentes estressores como os meios pelos quais nosso corpo, por exemplo, recebe informações sobre o meio ambiente. Ele diz textualmente “seu corpo recebe informações sobre o meio ambiente não através de seu aparato lógico, de sua inteligência e da capacidade de raciocinar, computar e calcular, mas através do estresse, por meio de hormônios ou outros mensageiros ainda não descobertos.”

Entendido? Precisamos desses pequenos estresses para crescer. Para Taleb, eliminar os “pontos fora da curva”, os vales e picos, esses pequenos choques nos sistemas complexos é um grande erro. Ele usa inclusive um exemplo interessante: o intenso choque emocional de ver um vampiro entrar em seu quarto, seguido de um período de segurança tranquilizadora por tempo suficiente para recuperar o controle de suas emoções, desde que você derrote o vampiro, é mais benéfico que o estresse constante de um chefe ou um problema econômico que fazem de seu dia a dia um inferno torturante. Não há nenhum ganho nisso.

Meu pitaco. Há inclusive uma corrente que prega exercícios físicos intensos, em períodos curtíssimos de tempo ao longo do dia. Coisa de três a cinco minutos, com uma explosão física, que faria mais benefício que longas horas dentro de academias. Quanto mais forte o exercício, mais curta a duração e menores intervalos você precisará para atingir o mesmo benefício de exercícios comuns de longa duração, como corridas por exemplo. Comprei um livro de Martin Gibala, chamado The One Minute Workout, que explica o conceito do HITT – High Intensity Interval Training. O

autor inclusive criou o Protocolo de Gibala, que você pode conhecer aqui: <https://treinomestre.com.br/protocolo-de-gibala-uma-forma-diferente-de-fazer-hiit/>

Me lembrei disso pois tem tudo a ver com a explicação de Taleb em Antifrágil.

São os momentos de incerteza, as pequenas ameaças e incomodações que dão força para que os sistemas enfrentem os grandes choques que causam danos e podem até destruí-los. Assim, remover os pequenos fatores de estresse, os picos e vales, em vez de tornar os sistemas mais estáveis, cria uma ilusão de estabilidade. Em economia, o normal é um longo período de estabilidade seguido de uma violenta queda.

Para Taleb, na tentativa de deixar os sistemas mais estáveis, acabamos por fragilizá-los. E isso não se aplica apenas à economia, mas a todos os sistemas complexos. Taleb chama essas grandes e destrutivas crises como “Cisnes Negros”.

Meu pitaco: para quem não leu o livro anterior de Taleb, até o século 17, o termo “cisne negro” era utilizado para designar algo impossível, inexistente, pois tinha-se a certeza que só existiam cisnes brancos. Mas em 1697, o capitão alemão Willem de Vlamingh, explorando a costa oeste da Austrália, deu de cara com cisnes negros .. E o que era impossível revelou-se... possível. É esse o conceito. Cisne Negro é um evento de extrema raridade, inesperado, que provoca violento impacto sobre a sociedade ou um grupo de pessoas. As Guerras Mundiais, o 11 de Setembro, a Internet... Taleb fala de como podemos nos preparar para tirar vantagens desses momentos de mudança.

A razão dos corpos dos organismos vivos serem antifrágéis é que a evolução os projetou para que assim sejam. Os organismos que ficaram fortes por terem sido expostos ao estresse, se reproduziram com mais eficiência do que os que não passaram por essa experiência e espalharam seus genes antifrágéis por suas sociedades. É fácil verificar então que a antifrágilidade é adaptativa. Uma vez que o organismo precisa enfrentar o agressor em seu ambiente para poder sobreviver, desenvolve força para enfrentar o que de mais ameaçador o ambiente tiver para oferecer, garantindo a possibilidade de enfrentar um agressor ainda mais forte no futuro. A natureza nos prepara para aquilo que não aconteceu antes, levando em conta que uma ameaça ainda maior é possível.

Taleb demonstra que a maioria dos sistemas complexos não apenas se beneficia das pequenas forças agressoras, mas é desenhada para tirar ainda mais proveito quando esses fatores de estresse são distribuídos irregularmente. Randomicamente.

Sistemas antifrágeis são complexos e uma certa quantidade de aleatoriedade é parte natural e necessária de sistemas complexos. Sistemas biológicos são casos especiais, pois além de serem complexos em si, ainda precisam interagir e se adaptar a outros sistemas complexos. Respondemos melhor a mecanismos estressores aleatórios porque fomos treinados em ambientes nos quais eles se fazem presentes.

Evidentemente existem limites para quão antifrágil um organismo vivo pode ser. No fim, todas as coisas vivas morrem, não é? Se uma força estressora como um trauma ou uma doença não acabar com você, o mecanismo estressor do tempo certamente o fará.

ANTIFRAGILIDADE E EVOLUÇÃO

Enquanto as coisas vivas morrem, os códigos genéticos responsáveis pelas vidas dessas coisas sobrevivem muito, mas muito mais. Assim como um indivíduo se torna mais forte ao ser exposto a forças estressoras ao longo da vida, o código genético das espécies também se torna mais forte em função da evolução, especificamente, da sobrevivência do mais forte. Cada nova geração representa uma melhoria sobre a geração anterior, já que só os mais fortes e adaptados passaram seus genes adiante.

Isso mostra duas coisas: primeiro que a evolução é, por si só, um processo antifrágil. Em segundo, existem níveis ou graus de antifragilidade. Espécies são mais antifrágeis que indivíduos, por exemplo. E a vida é mais antifrágil que as espécies.

Espécies tornam-se mais fortes na medida em que sacrificam indivíduos. Os menos preparados são sacrificados primeiro, mas no fim todos são sacrificados, já que cada geração deve dar lugar para a próxima. E isso é essencial para que as espécies evoluam. O velho deve dar lugar para o novo, que chega com suas modificações genéticas e assim a natureza vai refinando seu produto final. Se a natureza ficasse congelada em apenas uma geração, teria de prever o que é que funcionaria para sempre, o que é impossível. Com a introdução de pequenas variações, mutações aleatórias a cada geração, a natureza não precisa prever, ela é livre para ir fazendo seus ajustes e deixar

que os mais preparados prevaleçam. Resumindo, os organismos precisam morrer para que a natureza seja antifrágil. A natureza é, portanto, oportunista, cruel e egoísta.

O COMPLEXO E O NÃO COMPLEXO

Diferente dos organismos vivos, objetos são frágeis ou robustos. O corpo humano pode se beneficiar de forças estressoras, mas um prato, um carro, um objeto inanimado não. Quando submetido a estresse, ao atingir a fadiga de material, o objeto quebra, embora Taleb afirme que algumas exceções têm sido encontradas pela ciência. Essas exceções são raras, mas importantes, pois mostram que a definição entre frágil e antifrágil não pode ser reduzida à distinção entre as coisas não vivas e as biológicas. A distinção mais apropriada é entre os sistemas não complexos e os complexos.

Um sistema complexo é aquele com múltiplas variáveis interdependentes e que tem a habilidade de se auto organizar de alguma forma.

Taleb explica que criações artificiais do homem envolvendo soluções mecânicas e de engenharia, são complicadas, mas não complexas, pois não têm interdependências. Você aperta um botão, acende uma luz e tem a resposta exata, sem qualquer ambiguidade ou consequência, mesmo na Rússia.

Num sistema complexo, por outro lado, as interdependências são severas. Taleb publica uma tabela que ajuda a perceber as diferenças entre os sistemas mecânicos e orgânicos:

TABELA 2 - O MECÂNICO E O ORGÂNICO (BIOLÓGICO OU NÃO BIOLÓGICO)	
<i>O MECÂNICO, NÃO COMPLEXO</i>	<i>O ORGÂNICO, COMPLEXO</i>
Precisa de reparos e manutenção contínua.	Autorreparação.
Odeia a aleatoriedade.	Adora a aleatoriedade (pequenas variações).
Não há necessidade de recuperação.	Necessidade de recuperação entre os estressores.
Pouca ou nenhuma interdependência.	Alto grau de interdependência.
Agentes estressores causam fadiga do material.	Ausência de agentes estressores causam atrofia.
Envelhece com o uso (desgaste).	Envelhece com a falta de uso.*
Subcompensação com impactos.	Sobrecompensação com impactos.
O tempo traz apenas a senescência.	O tempo traz o envelhecimento e a senescência.

Os cientistas sociais usam o termo “equilíbrio” para descrever a linha intermediária entre forças opostas, como a oferta e a demanda. Portanto, pequenas perturbações ou desvios em uma direção, como os de um pêndulo, seriam combatidos com um ajuste na direção oposta, que traria as coisas de volta à estabilidade. Acredita-se que este seja o objetivo de uma economia. Analisando mais profundamente no que esses cientistas sociais pretendem nos envolver, esse objetivo pode ser a morte. O teórico da complexidade Stuart Kaufman usa a ideia de equilíbrio para separar os dois mundos diferentes apresentados na Tabela mencionada. Para o não orgânico, o não complexo, digamos, um objeto sobre a mesa, o equilíbrio (como é tradicionalmente definido) acontece em um estado de inércia. Assim, para algo orgânico, o equilíbrio (nesse sentido) só acontece com a morte. Considere um exemplo usado por Kaufman: um redemoinho começa a se formar em sua banheira e ele vai continuar assim. Esse tipo de situação está permanentemente “longe do equilíbrio” — e parece que os organismos e os sistemas dinâmicos existem em tal estado.

Entendeu? Diferente de objetos inanimados, organismos e sistemas dinâmicos precisam de um certo desequilíbrio. Para eles, um estado de normalidade requer certo grau de volatilidade, de aleatoriedade, de troca contínua de informações e de estresse, o que explica os danos a que podem ser submetidos quando privados de volatilidade.

Pense em termos de ecologia: se você remove um determinado animal, quebra a cadeia alimentar. Se for um predador, suas presas crescerão de forma descontrolada, causando uma série de efeitos cascata, muito difíceis de serem previstos. Da mesma forma, quando você fecha um banco em Nova Iorque, isso causa efeitos em São Paulo e em Kathmandu.

Meu pitaco: me lembrei de uma história que uso em minha palestra Sustentabilidade, que trata das Acácias, uma espécie de árvore que existe na África, muito apreciada pelas girafas, que se alimentam de suas folhas e brotos. Essas árvores estavam ameaçadas e os cientistas, para protegê-las, decidiram cercar uma grande área, impedindo que os animais se aproximassem das árvores. Com o tempo, as árvores protegidas começaram a apresentar doenças e a ser atacadas por insetos. Um estudo mostrou que um tipo de formiga muito agressivo vivia naquelas árvores, alimentando-se de sua seiva. Quando as girafas comiam as folhas e ramos, a árvore produzia a seiva naturalmente, como uma espécie de sangramento que curava os

ferimentos causados pelas girafas. Com alimento abundante, as formigas se reproduziam e defendiam as árvores de outros tipos de insetos. Sem as girafas, as árvores não sangravam mais e as formigas ficaram sem alimento. Foram embora, expondo as árvores ao ataque de todo tipo de inseto. Os cientistas, achando que estavam protegendo as árvores ao evitar as agressões das girafas, na verdade as enfraqueceram ao quebrar um equilíbrio natural. Não é fascinante?

Num momento delicioso, Taleb escreve: “Se o Prozac estivesse disponível no século passado, o “baço” de Baudelaire, os humores de Edgar Allan Poe, a poesia de Sylvia Plath, os lamentos de tantos outros poetas, tudo que tivesse alma teria sido silenciado...”

As tentativas de eliminar o ciclo de negócios são a origem de todas as fragilidades. Assim como pequenos incêndios aqui e acolá eliminam o material inflamável de uma floresta, alguns danos aqui e acolá em uma economia eliminam as empresas vulneráveis suficientemente cedo, permitindo que elas “fracassem logo” (de modo que possam reerguer-se) e que os danos permanentes ao sistema sejam minimizados.

As múltiplas variáveis interdependentes dos sistemas complexos interagem entre si para buscar uma auto-organização. No caso da ecologia, as partes interagem para produzir alguma forma de sistema ecológico estável. Muitas coisas, como a sociedade, atividades econômicas e de mercado, comportamentos culturais, que aparentemente são feitos pelos homens, desenvolvem-se por conta própria para atingir algum ponto de auto-organização. Essas coisas podem não ser biológicas, mas lembram muito a biologia na medida em que se multiplicam e replicam. Pense nas fofocas, ideias, tecnologias e negócios. Taleb diz que essas coisas estão muito mais próximas de um gato que duma máquina de lavar louça, mas tendem a ser confundidas com máquinas de lavar louças...

A MODERNIDADE FRAGILIZANDO OS SISTEMAS COMPLEXOS

Sistemas complexos são complexos demais para serem controlados de fora. Por vezes nos sentimos tentados a pensar que temos alguma fórmula mágica capaz de manipular esses sistemas, mas descobrimos consistentemente que estamos errados, por vezes

com resultados catastróficos. Interferir em sistemas complexos de cima para baixo tentando retirar deles as aleatoriedades, os torna frágeis.

Ninguém gosta de verdade de desordem. Ela nos amedronta por ser imprevisível e por isso estamos permanentemente tentando tirar a desordem de nossos sistemas. Assim não temos de lidar com sustos, e tudo se torna mais, digamos, tranquilo. Na economia, por exemplo, tendemos a eliminar os picos e vales, mas mantemos sempre uma tendência para o crescimento contínuo.

Meu pitaco: me lembrei imediatamente das grandes reuniões anuais que tínhamos na Dana. As Hell Weeks e as Mid Years, os dois momentos em que as lideranças apresentavam para a diretoria os planos, o previsto e o realizado. E era batata: a maioria absoluta dos gráficos sempre apontava para cima, para crescimento positivo. Sempre havia uma visão positiva com uma explicação sobre o que seria feito para que aquela curva não caísse. Na reunião seguinte os caras tinham de explicar por que caiu, mas imediatamente emendavam com outra curva ascendente, prometendo que agora vai. Por algum tempo eu achei que o que a turma tentava era proteger os empregos, mas depois compreendi que aquilo era mais profundo. Havia ali uma necessidade de acreditar no progresso, acreditar que cada um tinha os meios para fazer com que os resultados crescessem. E no fim a diretoria, mesmo sabendo que havia ali um exagero, acabava “aceitando” os gráficos com algumas correções. Eu tenho certeza que, no fundo, todo mundo sabia que acreditar no progresso era matéria prima para que ele acontecesse. Planejamento sem esperança, o que é?

Para Taleb, a única forma de lidar com sistemas complexos é de dentro para fora, fazendo com que nossas decisões causem mínimos impactos, da mesma forma como funciona a evolução. Devemos aprender por tentativa e erro quais ajustes funcionam. Muitos se mostrarão errados, mas justamente por mantê-los pequenos, evitamos que impactem no sistema como um todo. Para Taleb, o pensamento preponderante na sociedade é exatamente o contrário, temos fragilizado a economia, a saúde, a vida política, a educação, quase tudo, pois retiramos delas a aleatoriedade e a volatilidade. Enfraquecemos os sistemas complexos quando os protegemos dos fatores de estresse. Taleb chama de “ilusões soviético-harvardianas” as políticas implementadas de cima para baixo que, a título de nos proteger, são um insulto à antifragilidade dos sistemas.

Essa é a tragédia da modernidade: da mesma forma como pais neuróticos super protetores, tentamos proteger e acabamos machucando nossos filhos.

Se as medidas de cima para baixo fragilizam e bloqueiam a antifragilidade e o crescimento, tudo que vem de baixo para cima desenvolve-se quando submetido à dose certa de estresse e caos. O processo criativo, de inovação e progresso tecnológico, depende de ajustes antifrágéis e de correr riscos agressivos, mais que de educação formal.

A modernidade consiste em extrair dos humanos sistematicamente as aleatoriedades da vida, em todas as esferas. Modernidade é o espírito de uma época, marcado pela racionalização, pela ideia de que é possível que a sociedade seja compreendida e até mesmo projetada por seres humanos. Foi assim que nasceu a teoria estatística. Assim surgiu a ciência linear e a noção de eficiência e otimização. Fica claro que Taleb tem uma diferença com a ciência que se apoia mais na teoria que no método empírico.

NOVAMENTE O CORPO HUMANO

A forma mais significativa de se fragilizar o corpo humano é através de constantes intervenções médicas, mais cedo e mais frequentemente do que seria necessário ou benéfico. Taleb chama isso de “intervenção ingênua” e diz que deveríamos focar nos sintomas verdadeiramente sérios, ignorando outras situações nas quais o paciente não está realmente muito doente. Por duas razões: primeiro porque como um sistema antifrágil, o corpo humano foi desenhado para, até certo ponto, se auto curar, o que ele faz muito bem. Deve ser deixado em paz para fazer seu trabalho.

O segundo ponto é que toda vez que você interfere num sistema complexo, mesmo que contribua com ele em algum momento, é quase certo que introduzirá consequências indesejáveis e, muitas vezes, negativas. A ponto de machucar ou até mesmo destruir o sistema que você quer ajudar. Em medicina o nome disso é iatrogenia, doenças ou alterações patológicas criadas por efeitos colaterais dos medicamentos. Iatros quer dizer “curador” em grego. Iatrogenia seria então “causado pelo curador”. Nos casos em que não estamos seriamente doentes, as chances de que os malefícios de um tratamento sejam superiores aos benefícios é muito grande. A

menos que o corpo esteja realmente muito doente, deveríamos dar-lhe tempo para se curar sozinho. E Taleb desfila uma infinidade de procedimentos médicos rotineiros que contribuem para a iatrogenia, afirmando que a lista seria muito maior se os efeitos negativos de diversos tratamentos fossem conhecidos. E faz uma recomendação: *“Nunca pergunte a um médico o que você deve fazer, mas o que ele faria se estivesse em seu lugar. Você ficará surpreso com a diferença.”*

Meu pitaco: durante o processo de tratamento de minha esposa, após um transplante duplo de rim e fígado, lidamos com dezenas de médicos. Mas um deles fez a diferença. Aliás, quando você precisar de um médico especialista em fígado, esse eu recomendo de olhos fechados: Dr. Guilherme Felga. Me lembro do impacto que ele causou em nós ao recomendar que certo tratamento fosse feito num determinado lugar ou com uma determinada equipe. Ele dizia, para enfatizar: “Se eu tiver de levar minha mãe para ser tratada, será nesse lugar ou com essa equipe”. Não havia aval melhor que aquele “se fosse comigo eu faria assim”.

É fácil avaliar a iatrogenia quando o cirurgião amputa a perna errada ou opera o rim errado, ou quando o doente morre por uma reação medicamentosa adversa. Mas, quando se medica uma criança para uma suposta ou imaginária doença psiquiátrica, como TDAH (transtorno do déficit de atenção/ hiperatividade) ou depressão, em vez de deixá-la livre, o dano em longo prazo costuma passar despercebido.

Meu pitaco: pronto! Caiu o disjuntor, não é? Você é médico ou psicólogo e ficou horrorizado com a classificação do TDAH como suposta ou imaginária doença psiquiátrica, não é? Bem, Taleb não explica claramente esse ponto, você terá de investigar...

Taleb firma que a iatrogenia está no paciente, não no tratamento. Se o paciente corre risco de morte, todo tipo de tratamento especulativo deve ser encorajado. Mas se o paciente está mais próximo de uma situação saudável, a mãe natureza deve seguir seu caminho.

Meu pitaco. Em casa eu sempre arrumo encrenca com a esposa e a filha. Dei duas tossidas lá vem os remedinhos...e eu sempre digo:

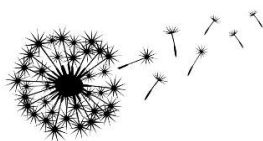
- Se eu tomar esse remédio estarei curado em sete dias. Se não tomar nada, em uma semana.

E deixo a natureza tomar seu rumo, só pra ver a cara feia das duas...

Outro exemplo fantástico está numa palestra que o economista Marcos Lisboa, presidente do Insper, deu para uma plateia do setor automotivo. Ele mostra com todas as letras o desastre que foi provocado à produtividade do Brasil pelas políticas de proteção colocadas em prática pelo governo, a pedido de diversos segmentos. As medidas tomadas para proteger os setores geraram as crises que vivemos. Vale assistir essa palestra, que tem foco nas políticas públicas voltadas para a indústria automobilística no Brasil. A palestra é curta, incisiva e um tapa na cara daqueles que ainda acreditam na relação infantilizada entre Brasília e os setores produtivos: <https://www.youtube.com/watch?v=xEtlqDK80-8&feature=youtu.be>

Taleb faz um alerta para evitar a má interpretação do que pretende dizer. O argumento não é contra a noção de intervenção; na verdade, como demonstrou anteriormente, Taleb também ficou preocupado com a sub intervenção quando ela se faz realmente necessária. Ele alerta contra a intervenção ingênua e a falta de consciência e de aceitação dos potenciais danos.

E num dos muitos momentos brilhantes, Taleb escreve: “Talvez a ideia por trás do capitalismo seja um efeito iatrogênico reverso, as consequências involuntárias-mas-não-tão-involuntárias: o sistema facilita a conversão de objetivos egoístas ou não necessariamente benévolos no nível individual em resultados benéficos para o coletivo.”



A TECNOLOGIA

Temos tendência a achar que tecnologia e inovação advêm diretamente das descobertas científicas, indo da teoria para a prática. Muitos textos definem a tecnologia como a aplicação do conhecimento científico a projetos práticos. Acreditamos que as pesquisas geram conhecimento científico, que gera tecnologias, que levam a aplicações práticas, que levam a crescimento econômico e outras coisas interessantes. Não foi isso que você aprendeu na escola? Taleb chama esse modelo de baconiano, em homenagem ao filósofo da ciência Francis Bacon.

Para Taleb, no entanto, o processo real acontece ao contrário. A vasta maioria das inovações tecnológicas veio da prática e de engenheiros experimentando objetos, aperfeiçoando-os e aparecendo com ideias para solucionar suas dificuldades práticas. Existem exceções, é claro, mas a regra é essa. Enquanto o modelo linear baconiano pode ser válido em algumas situações (embora seja altamente propagandeado), como construir a bomba atômica, por exemplo, é o contrário que acontece na maioria das situações que o autor afirma ter examinado.

A arquitetura e a engenharia avançaram pelo experimento prático e não pela aplicação da teoria, por exemplo. Conforme o historiador da ciência medieval Guy Beaujouan, antes do século 13 não mais que cinco pessoas em toda Europa sabiam como fazer uma operação de divisão. Mas os mestres de obras sabiam calcular a resistência dos materiais sem as equações que temos hoje. E construíram prédios que estão em pé até hoje! A experimentação pode fazer com que as pessoas sejam muito mais cuidadosas que as teorias.

Taleb está convencido de que os romanos, engenheiros admiráveis, construíram aquedutos sem matemática alguma. Os algarismos romanos não facilitavam muito a análise quantitativa. Ele acredita que, se tivessem sido construídos com o auxílio das fórmulas atuais, aqueles aquedutos não existiriam mais, já que um efeito colateral da matemática é fazer as pessoas super otimizarem e encurtarem caminhos, causando fragilidade. Basta observar como as coisas novas duram cada vez menos do que as antigas.

Meu pitaco. Em 2017 estive em Salvador e fui com amigos comer no restaurante Paraíso Tropical e o chef Beto Pimentel nos divertiu com suas histórias. Conversamos longamente e fiquei fascinado com a explicação que ele deu sobre seu processo para criar os pratos. Ele nos servira um prato com a presença de abacaxi ou outra fruta que absolutamente não combinavam, por não terem textura ou não suportar o cozimento. Mas tanto a textura quanto o ponto certo estavam lá. Ele havia conseguido contornar a teoria e explicou: passava horas na cozinha experimentado e anotando a reação de cada atividade. O que acontecia se mudasse a temperatura, se deixasse a fruta na água, se a combinasse com outro ingrediente, se a retirasse diretamente da geladeira... Tudo anotado. Experimentação, tentativa e erro. E assim, num minucioso processo de investigação e experimentação, ele chega a combinações surpreendentes e completamente fora do senso comum. Cara, e a comida lá é boa, viu?



Beto Pimenta é a materialização do que Taleb descreve em seu livro: o mestre que bota a mão na massa, experimenta e assim cria a inovação.

Muitas das inovações da Revolução Industrial surgiram pelas mãos e mentes de amadores e artesãos, como o motor a vapor, que foi a alma daquela revolução. A

máquina a vapor surgiu de uma tecnologia preexistente, tendo sido criada por homens de pouca instrução, muitas vezes isolados, que aplicaram bom senso e intuição prática para resolver os problemas mecânicos que os afligiam e cujas soluções pudessem lhes trazer óbvias recompensas econômicas.

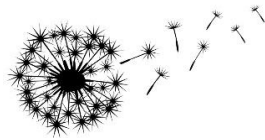
Mesmo hoje, na era das grandes ciências, as tendências em inovações continuam a favorecer a experimentação, tentativa e erro em vez da ciência aplicada, mesmo que os livros e as revistas científicas digam o contrário. Afinal, são os cientistas e os acadêmicos que escrevem esses textos, não é mesmo?

Taleb afirma que o professor Phil Scranton, da Universidade Rutgers de New Jersey, explica que construímos e utilizamos motores a jato totalmente na base de tentativa e erro, sem compreender verdadeiramente a teoria. Os construtores precisaram dos engenheiros originais, que sabiam como lidar com componentes isolados para fazer o motor funcionar, mas a teoria do sistema complexo veio depois, de forma débil, para satisfazer o intelectual obcecado por números.

Com a ciência da computação não foi diferente. Quando o computador foi inventado, havia muito pouco uso prático para ele. Até que o teclado e o monitor surgiram, e o computador decolou por sua praticidade para o processamento de textos no começo dos anos 1980. Logo depois surgiu a internet, que foi inventada com um propósito completamente diferente do que é hoje. O resultado é o que conhecemos. A tecnologia de computadores apoia-se na ciência em muitos aspectos, mas não foram os acadêmicos que determinaram a direção que a tecnologia seguiria. O processo se auto geriu, surgindo nas garagens das casas de estudantes recém saídos da adolescência.

Com isso, Taleb quer demonstrar que o progresso tecnológico é em sua maior parte um processo de baixo para cima, a partir da experimentação prática, muito parecido com a forma como acontece a evolução das espécies. Não é um fenômeno conduzido pela teoria. E isso traz implicações na forma como os governos devem financiar a inovação e como os investidores privados devem investir nela.

Os investimentos do governo deveriam ser encaminhados para os experimentadores mais agressivos, para a engenharia prática. O mesmo conselho serve para os investidores privados, que não sabem de onde virá a próxima inovação e, portanto, devem espalhar seus recursos por diversas opções. Pequenos investimentos em muitas opções, tentativa e erro e a colheita do que der certo.



NEGÓCIOS

Assim como o corpo humano e a inovação tecnológica, o mundo dos negócios também é sujeito aos princípios da evolução orgânica. E funciona melhor quando submetido a eles. Os negócios individuais devem ser pensados como organismos, as indústrias como espécies e os conglomerados de indústrias como a natureza.

Usando o exemplo da indústria dos restaurantes, Taleb diz que cada restaurante individual compete por nossa preferência e apenas os melhores sobrevivem. Como são vulneráveis, diversos restaurantes quebram a cada minuto. Mas a vulnerabilidade dos restaurantes individuais e o processo de seleção dos melhores é que cria uma indústria vibrante e estável.

Nesse sentido, os restaurantes que fracassam são tão importantes quanto os bem-sucedidos, na verdade até mais importantes, pois existirão muito mais fracassos que sucessos. E quanto mais fracassos, mais a indústria aprenderá e progredirá. Por isso Taleb diz que devemos celebrar os empreendedores que fracassam, tratando-os como tratamos os soldados que morrem na guerra. Talvez não com a mesma honra, mas usando a mesma lógica. E ele descreve o sonho de ver criado o Dia Nacional do Empreendedor, com a seguinte mensagem:

A maioria de vocês fracassará, será desrespeitada, empobrecerá, mas somos gratos pelos riscos que vocês estão assumindo e os sacrifícios que estão fazendo em prol do crescimento econômico do planeta e forçando os outros a sair da pobreza. Vocês estão na origem de nossa antifrágilidade. A nação agradece.

Pode parecer triste que tantos restaurantes individuais quebrem, mas não há outra forma para que a indústria floresça. O coletivo de restaurantes é antifrágil exatamente porque vários fracassam. Se todos dessem certo, a indústria estaria estagnada e fraca, incapaz de enfrentar grandes crises.

Taleb defende que o governo tem uma responsabilidade em regular os negócios, evitando que alguma empresa cresça demais, a ponto de se tornar “grande demais para quebrar”. Hoje em dia os governos fazem exatamente o contrário: reforçam

grandes empresas enquanto ignoram ou penalizam as pequenas. Parece que Taleb é brasileiro, não é?

Meu pitaco. Neste trecho do livro meu alarme liberal começou a tocar. Como assim, o governo intervir no crescimento das empresas? Mas o detalhe que não pode ser esquecido aqui é “até o limite de se tornarem grandes demais para quebrar”. Aliás esse é o título de um documentário da HBO, que fala do desespero do Tesouro Americano e do Fed para resgatar os grandes bancos e seguradoras que quebrariam (e de fato quebraram) na crise de 2008. Empresas como a Lehman Brothers chegaram a um tamanho tal que arrastaram consigo toda a economia norte-americana, com consequências em todo o planeta. É esse tipo de crescimento que Taleb quer limitar. Faça um exercício. Imagine se o Bradesco ou o Itaú quebrarem...

Ao limitar o crescimento das empresas para evitar que se tornem “grandes demais para quebrar”, o governo não estará apenas protegendo a sociedade, mas também essas empresas delas mesmas. Conforme Taleb, quanto mais crescem, mais frágeis as empresas se tornam, o que vai contra o senso comum. Para Taleb, é um caso simples de iatrogenia, pois as desvantagens do crescimento ilimitado são maiores que os benefícios. Uma companhia que cresce a ponto dos gerentes ficarem distantes de seus donos, vai ter problemas, já que os interesses dos que estão conduzindo o negócio ficam à frente daquilo que é bom para o negócio. E isso é fácil de ser explicado com tantos exemplos de empresas indo para o buraco enquanto distribuem bônus de desempenho para seus diretores.

Além disso, a cada camada hierárquica que se cria, mais burocrática a empresa se torna. E a burocracia odeia a experimentação e os ajustes necessários para a sobrevivência e o crescimento.

Meu pitaco. Eu vivi isso na pele. Trabalhei 26 anos numa empresa que cresceu rapidamente e que um dia, quando era uma companhia de oito bilhões de dólares, decidiu comprar outra de quatro bilhões. E a soma de oito mais quatro deu seis... Assisti de dentro o impacto do crescimento da estrutura, da burocratização, da pulverização das responsabilidades, do foco nos objetivos individuais ou

departamentais em detrimento da empresa como um todo. Foi um desastre que terminou com a quebra da empresa em 2004.

Um dia, desesperado com uma goteira, escrevi um texto que acho que cabe muito bem aqui. O título é A Gota e a história é real. O Mário sou eu.

Mário tem uma goteira em seu escritório. No escritório, Mário tem uma goteira. Uma gotinha d'água, simples e discreta. Caindo do aparelho de ar condicionado sobre o sofá. Já faz uma semana.

Ploc... Ploc... Ploc...

É sua companheira. Mário botou um copo para que a água não estrague o sofá ou o carpete. Pouco tempo atrás, a secretária de Mário chamaria um técnico de ar condicionado, que arrumaria o problema e pronto. Mas isso era num tempo em que as pessoas tomavam decisões, tinham autonomia e responsabilidades. Um tempo que não existe mais.

Enquanto isso, a gotinha vai pingando.

O mundo mudou, as empresas mudaram e agora a visão é macro. A gota na sala do Mário tem de ser tratada de um ponto de vista global. E, do ponto de vista global, a companheira gota não é uma gotinha num escritório. É parte de um Tsunami, pois como ela existem mais centenas ou milhares de gotinhas em escritórios da empresa em todos os países. A gota do Mário é prima da gota do outro executivo lá na Índia. Ou em Cingapura. E primas têm de ser tratadas de forma global. Para isso implementaram um processo.

E a gotinha pingando.

Mário descobre a gota. Avisa à secretária. Ela chama a manutenção, que abre um chamado, pois tem de lançar no relatório global. Mas a manutenção sempre está ocupada, pois tem menos gente que o necessário para tantos chamados, e não pode atender imediatamente. Finalmente aparece um indivíduo. Examina o ar

condicionado e dá o diagnóstico: tem de chamar um técnico em ar condicionado. Volta para seu departamento e aciona uma das empresas aprovadas pelo departamento de compras. O técnico só pode vir na segunda feira.

E a gotinha pingando.

Vem o técnico. Acompanhado do cara da manutenção. Tem de trocar esta peça mais aquela, revisar aquilo e apertar isto. Volta para sua empresa. Vai mandar um orçamento para o departamento de compras, que então vai proceder à aprovação. Ou não.

E a gotinha pingando.

E o Mário observando... Mais de uma semana se passou. A gotinha já mobilizou o Mário, sua secretária, o cara da manutenção, o técnico, os caras de compras, sem contar uns indiretos.

E continua pingando.

Mário liga para reclamar. E toma uma dura.

– Esse é o processo. Tem de ser tudo dentro das regras!

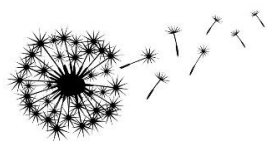
Afinal, temos de controlar os custos, temos que ter o “compliance” (você já ouviu isso? Sabe o que é? Não? Então aguarde...). Os relatórios devem ser preenchidos e as compras feitas de forma a reduzir todos os custos. É para isso que existem regras e Mário, o indisciplinado, mais uma vez quer infringi-las. É um estranho no ninho. Carta fora do baralho. Disseminador do caos. Indisciplinado.

E a gotinha pingando.

Aí Mário para pra pensar. Reflete sobre o tempo que estava gastando com essa história, sobre a quantidade de gente envolvida, sobre o total imobilismo em que essas regras estão jogando a empresa e toma uma decisão.

Puxa o vaso para debaixo da gota.

Que continua lá, linda, leve e solta...Pingando.



A ECONOMIA

Bem, ao longo do livro Taleb toca diversas vezes em temas econômicos e fica claro que ele prega que a economia deve ser deixada livre. Exceto no caso das empresas que crescem para se tornar grandes demais para quebrar e ameaçam a sociedade. Na verdade Taleb também prega algum tipo de intervenção para ajudar os mais pobres, como uma forma de respeito ao indivíduo e combate à desigualdade excessiva na sociedade. Na questão de limitar o tamanho das empresas, Taleb quer assim reduzir o efeito cascata das falhas cometidas por essas empresas mastodônticas. Especialmente quando se tratam de bancos. Pensou no Brasil outra vez?

Quando se tratam das grandes crises econômicas, Taleb diz que o tamanho das empresas é apenas uma parte do problema. A outra parte é a forma como interferimos no ciclo de negócios, especialmente em nosso desejo de eliminar os picos e vales e criar uma economia mais regular e dócil. E se existe um exemplo de como a tentativa de eliminar picos e vales provoca desastres, é na economia. A tentativa de aplainar os ciclos de negócios é a mãe de todas as fragilidades. Assim como pequenos incêndios aqui e ali controlam os materiais inflamáveis numa floresta, os pequenos fracassos dentro de uma economia permitem que as empresas falhem rapidamente, de modo que possam recomeçar rapidamente, minimizando o impacto de longo prazo no sistema.

O exemplo usado é a crise dos subprimes que começou em 2007 nos EUA e explodiu em 2008 no mundo todo. Taleb coloca a responsabilidade no colo de Alan Greenspan, o então todo poderoso presidente do Sistema de Reserva Federal dos Estados Unidos, o FED, que controla o sistema de bancos centrais daquele país. Taleb dá a Greenspan o título de maior iatrogenista econômico de todos os tempos. Greenspan queria resolver o “ciclo de expansão e recessão”, os picos e vales, que causavam riscos que eram escondidos embaixo do tapete e se acumulavam até quebrar a economia. A parte mais triste da história de Greenspan é que ele era um libertário e, aparentemente, estava convencido da ideia de entregar os sistemas aos seus próprios dispositivos. O mesmo intervencionismo ingênuo foi aplicado no Reino Unido pelo governo do fragilista Gordon Brown, um estudante do Iluminismo cuja grande e confessa missão era “eliminar” o ciclo de negócios.

Tentando aplinar o ciclo de negócios, esses caras criaram crises monumentais.

Outro tema que Taleb aborda é a questão das dívidas. Dívidas colocam o devedor numa posição vulnerável, pois ele passa a viver sob os termos do credor e fica sem nenhum recurso para um caso de emergência. A dívida nos fragiliza. Para a sociedade é o mesmo. Para crescer o PIB é fácil. Basta endividar-se agora e deixar a conta para as gerações futuras. E a economia futura poderá colapsar em razão das dívidas assumidas no passado.

Para Taleb, o fato de economistas de academia, sem experiência prática, estarem sendo chamados para tomar decisões estratégicas é a razão de grande parte dos problemas que enfrentamos. Economistas de academia são apaixonados por teorias, que respeitam muito mais que as experiências práticas já provadas e comprovadas, e que são incomparavelmente mais antifrágéis. Teorias frágeis têm levado aos desastres que conhecemos. Infelizmente esses economistas acadêmicos não perdem nada quando o resultado de suas previsões se prova equivocado. Permanecem encastelados, sem sofrer os efeitos do que acontece abaixo deles.

Mais ainda: são especialistas em torcer a verdade, particularmente do passado, fazendo com que, quando suas teorias não dão certo, parecer que a culpa não é deles. E até mesmo parecendo que anteciparam o desastre.

Meu pitaco. Cara, isso é tão Brasil... Vemos por todo lado economistas que causaram desastres, como Bresser Pereira, dizendo como deve ser conduzida a economia. E se você não lembra, eu lembro. Aloisio Mercadante que até outro dia circulava por aí com suas certezas foi quem convenceu Lula de que o Plano Real seria um fracasso. Ele disse: "O Plano Real não vai superar a crise do país (...) O PT não aderiu ao plano por profundas discordâncias com a concepção neoliberal que o inspira". Guido Mantega, que depois foi o Ministro da Fazenda dos anos de Dilma, disse: "Existem alternativas mais eficientes de combate à inflação (...) É fácil perceber por que essa estratégia neoliberal de controle da inflação, além de ser burra e ineficiente, é socialmente perversa". E quem não lembra de Dilma Rousseff, a gerentona, anunciando a redução dos preços de energia elétrica e armando uma bomba que

explodiu algum tempo depois. Essa, ao menos, pagou por seus erros. Pouco mas pagou.

Para Taleb, a falta de experiência prática não afeta apenas os economistas, mas todas as profissões. Ele diz que essa falta de experiência transfere a fragilidade de uma parte para outra. E assim, funcionários públicos, pesquisadores, jornalistas, profissionais da área médica e muitos mais, tornam-se antifrágéis à custa de nossa, do povo, fragilidade. Parte se deve à crescente especialização que temos na sociedade, e que separa os tomadores de decisão dos efeitos de suas decisões.

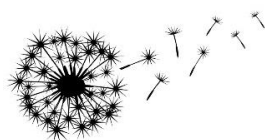
A saída? Fazer com que os tomadores de decisão fiquem em posições nas quais sintam as consequências de suas decisões e atitudes.

Meu pitaco. Imediatamente me lembrei de um episódio em que perdi as estribeiras no aeroporto de Curitiba depois de ver a companhia aérea mandar os passageiros de um lado para outro do aeroporto enquanto o portão de embarque era modificado. Entre os passageiros havia uma senhora de muletas, com dificuldade para locomoção. Os atendentes que enfrentaram minha fúria imediatamente transferiam a responsabilidade para a Infraero. É ela quem determina essas mudanças. E imaginei o sujeito da Infraero que manda mudar os portões, sentado confortavelmente numa sala com ar condicionado, protegido dos passageiros que gritavam no portão de embarque.

Outra lembrança: o desastre que foi a transferência da capital do Brasil para Brasília, deixando os políticos confortavelmente distantes dos grandes centros e sem sofrer a pressão popular.

Mais um exemplo? Os jogadores da Seleção Brasileira de Futebol, que se reúnem para disputar os campeonatos, mas moram na Europa e jamais sentem a pressão dos torcedores diante de resultados negativos.

Taleb diz que só devemos confiar nos economistas que tem portfolios de ações que estão de acordo com suas opiniões.



A POLÍTICA

A mesma questão da falta de experiência prática assombra o mundo da política, e preocupa Taleb.

Houve um tempo em que as lideranças estavam na linha de frente. Cesar, Alexandre o grande e Haníbal lideravam seus exércitos nos campos de batalha. Haníbal era o primeiro a chegar e último a sair das zonas de combate. Imagine o que isso significava para seus liderados. E fazia com que aquelas lideranças sentissem o efeito direto de suas decisões.

Hoje em dia, quais são os líderes que vão para o campo de batalha?

E não são apenas os indivíduos com posições no governo que nada têm a perder com suas decisões, as instituições também são organizadas de tal forma que seus funcionários se beneficiam do Estado. Políticos que saem do governo para aceitar empregos milionários no setor privado; políticos e agente públicos que aceitam propinas; técnicos que usam seu conhecimento das engrenagens do Estado para vender serviços de burla legal dos mecanismos de arrecadação de impostos ... essa gente toma decisões que beneficiam determinados grupos, mas jamais sentem as consequências dessas decisões. Taleb cita uma proposta do advogado pelos direitos dos consumidores Ralph Nader, que exige que todo indivíduo com poder de voto para a guerra, tenha um parente exposto ao risco de ser mandado para o combate. É como aquela proposta que se tornou popular no Brasil, que obrigaria que todo político tivesse os filhos matriculados em escolas públicas ou fosse obrigado a usar hospitais públicos. Os decisores sentindo o peso de suas decisões.

Taleb recomenda que qualquer pessoa que optar pela política seja proibida de, ao deixar o cargo, ganhar mais que o teto salarial da posição que ocupava.

A política tem de ser abordada como qualquer sistema complexo: de dentro para fora, confiando mais nos ajustes que nas grandes teorias. Taleb recorre ao filósofo e teórico político inglês Edmund Burke, que acreditava que as grandes alterações sociais podem nos expor a efeitos invisíveis. Burke defendia a ideia de pequenos experimentos de tentativa e erro em sistemas sociais, juntamente com o respeito às complexas soluções

encontradas na tradição. Há, também, Michael Oakeshot, filósofo da história e filósofo político conservador do século XX, que apostava nas tradições, que forneciam um acúmulo de refinados conhecimentos coletivos.

Meu pitaco. No Brasil de hoje, apostar nas tradições como geradoras de soluções é ser chamado de conservador. Ou melhor, de reacionário. A turminha progressista, que Taleb chama de “modernidade”, está mais interessada e inventar a roda.

Como regra geral, Taleb afirma que o processo de tomada de decisão em política deve ser mantido o mais local possível, e não entregue a um corpo centralizado. Isso respeita a abordagem de baixo para cima dos sistemas complexos, o da experiência contra as teorias. Fica evidente que Taleb defende algum tipo de federalismo em seu pensamento, que não elimina a figura de um ente centralizado para tomada de decisões estratégicas, mas que remete as decisões e os recursos para os entes da federação que demandam essas decisões.

Meu pitaco: no Brasil, fazemos o exato oposto. Os recursos e as decisões ficam em Brasília, para de lá serem encaminhados aos estados e municípios, criando uma fábrica de negociatas.



COMO VIVER NUM MUNDO IMPREVISÍVEL

Bem, no final das 664 páginas, foi possível passear com o conceito de antifragilidade pelo corpo humano, pela tecnologia, pelos negócios, pela economia e pela política. Mas para Taleb, o conceito está presente em todos os sistemas complexos que podemos encontrar, influenciando todos os aspectos de nossas vidas. Inclusive nas atitudes que devemos tomar para viver num mundo imprevisível.

O truque não é investir tempo em tentar prever com precisão o mundo, o que é impossível. Mas isso não significa permanecer inerte, esperando pela sorte. É possível usar o conceito de antifragilidade para sobreviver em meio ao caos.

Comece examinando os sistemas e fenômenos e separando-os entre frágeis e antifrágéis, confiando em cada um conforme essa classificação. Assim, confiando nos sistemas antifrágéis, é possível ter alguma proteção quando os eventos aleatórios ocorrerem. Não dá para prever se um certo fenômeno ou evento acontecerá com certeza, mas dá para prever como um sistema frágil ou antifrágil reagirá caso o fenômeno ou evento aconteça. Percebeu a diferença? Dá para dizer que sua avó é mais susceptível a mudanças de temperatura do que você; que uma ditadura militar é mais frágil que a Suíça caso aconteça alguma crise política; que o Banco Pan Americano é mais frágil que o Itaú caso uma crise aconteça; que um prédio moderno construído sem cuidados especiais é mais frágil que a Catedral de Chartres para enfrentar um terremoto. Dá para prever qual vai durar mais...

Em geral, um sistema será antifrágil na medida em que os danos causados pelos fatores agressores forem menores que os benefícios obtidos. Taleb chama de côncavos os sistemas que sofrem mais do que se beneficiam dos efeitos aleatórios. E convexos os que se beneficiam mais do que sofrem. Confiando mais nos convexos e evitando negócios ou proximidade com os côncavos (ou até mesmo apostando contra eles), nos tornamos antifrágéis.

Outra dica para se antifragilizar é abordar as situações de risco sob duas vertentes. Não tomar riscos quando o resultado pode ser desastroso e assumir grandes riscos, ou muitos pequenos riscos, quando um potencial fracasso é sobreposto pelos ganhos. É

uma oposição de aversão ao risco extremo num lado e amor ao risco extremo de outro, jamais a média ou a atitude moderada.

Taleb usa o exemplo dos investimentos: alguém que coloca 10% de seus recursos numa carteira de alto risco, mantendo 90% numa carteira mais conservadora, tem mais chances de se dar bem do que quem mantém 100% dos recursos numa carteira conservadora.

Outra forma de se antifragilizar é jamais se colocar num beco sem saída. Preocupe-se em sempre ter um plano B, uma saída. Confie naquilo que você conhece e que sabe que funciona, mas mantenha-se aberto para as oportunidades que surgirem. Taleb chama isso de **opcionalidade racional**: não ficar preso a determinado esquema, de modo que se possa mudar de opinião enquanto se segue adiante, com base em descobertas ou novas informações.

Meu pitaco. Eu já comentei em alguns programas meu método 60 x 40. Entro nos projetos sempre com 60% sob controle e 40% expostos à aleatoriedade, às oportunidades. O plano é ter flexibilidade para mudar conforme a necessidade. É assim quando entro em estúdio para gravar o Podcast Café Brasil ou quando estou escrevendo um PodSumário como este. O que tenho sob controle é o livro que estou resenhando. O restante, os pitacos, as ilustrações e informações extras, surgirão ao longo do processo. Levei isso ao extremo com o LíderCast, o podcast onde recebo pessoas para conversar e eu diria que 80% da conversa é aleatória. Vamos descobrir o assunto ao longo do caminho. É isso que tem proporcionado momentos de emoção, espanto e curtição, que seriam impossíveis se o programa tivesse uma pauta ou roteiro para cumprir. E com isso deixo o LíderCast antifrágil...

Outra coisa foi quando classifiquei meu trabalho. Eu não tenho diploma de doutor, não sou cientista, sociólogo nem um intelectual devorador de livros. Sou da vida, da experiência. Como classificar meu trabalho sem passar a impressão de que estou me achando? Isso me fragilizaria na medida em que, não tendo o estofo intelectual necessário, eu ficaria exposto a ser trucidado quando manifestasse minha ignorância. Foi aí que nasceu o termo “iscas intelectuais”. Iscas não matam a fome, só abrem o apetite. Eu só levanto poeira, tenho consciência de meus limites e sei que

meu trabalho é raso. Mas assumi isso e comprei o desafio de ser o cara que lança iscas. Quem for fisgado, que mergulhe mais fundo. Com isso, aumentei minha antifrágilidade.

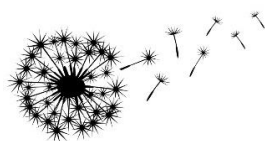
Meu, como me identifiquei com o Taleb...

As empresas adoram a ideia do planejamento estratégico. Elas precisam pagar para descobrir aonde estão indo. No entanto, não há evidências de que o planejamento estratégico funcione — parece que temos, até mesmo, evidências contra ele.

Um pesquisador de gestão, William Starbuck, publicou alguns artigos desmistificando a eficácia do planejamento — ele faz com que a empresa fique cega às opções, uma vez que se aprisiona a uma conduta não oportunista.

Testes empíricos já comprovaram que quase todas as teorias de gestão, do taylorismo às várias histórias de produtividade, são pseudociência — e, assim como a maioria das teorias econômicas, vivem em um mundo paralelo às evidências.

Nossa falta de compreensão do ajuste convexo, da antifrágilidade e de como domar a aleatoriedade está nas entranhas de nossas instituições — embora não de forma consciente e explícita. Na medicina, há uma categoria de pessoas chamadas de empiristas, ou céticos empíricos, os empreendedores, que tem a ver com isso — não temos muitos nomes para designá-las, pois elas não escreveram uma infinidade de livros. Muitas de suas obras foram destruídas ou afastadas da consciência cultural, ou desapareceram naturalmente dos registros, e sua memória tem sido pouco cultuada pela história. Os pensadores formais e os conjecturadores de teorias tendem a escrever livros; os empiristas tendem a ser profissionais com experiência prática que, muitas vezes, se contentam com o sentimento de empolgação, ganhar ou perder dinheiro e conversar nos bares. Seus experimentos são, muitas vezes, formalizados pelos acadêmicos; na verdade, a história vem sendo escrita por aqueles que querem que acreditemos que há um monopólio do raciocínio, ou um quase monopólio, sobre a produção de conhecimento.

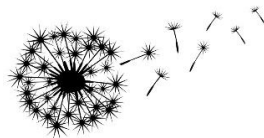


Meu pitaco: que porrada é esse livro. Olha, este PodSumário foi o mais desafiador que fiz até o momento, seja pelo tamanho do livro, seja pela forma caótica com que o autor despeja suas ideias. Mas foi sensacional.

Olha, este Podsumário dá um raso mergulho no tsunami de ideias do livro. Eu não preciso dizer que você deveria ler o livro completo, não é? Ele tem tabelas, planilhas, dezenas de exemplos, citações e casos que eu não conseguiria reproduzir aqui. Mas acho que essência tá aqui: precisamos evitar ficar cegos para a antifragilidade natural dos sistemas e sua capacidade de cuidar de si mesmos, e lutar contra nossa tendência de prejudicá-los e fragilizá-los por não lhes dar a liberdade para que funcionem naturalmente. E criaturas complexas com mentes complexas reagem melhor, aprendem melhor, quando são apresentadas às ideias da mesma forma com que a vida se apresenta: com aleatoriedade.

Foi assim que pensei o Café Brasil Premium, e é assim que eu o apresento. Conhecimento não estruturado, repleto de surpresas.

Do jeitinho que a vida é.



Muito bem, este foi o podsumário do livro **ANTIFRÁGIL - Coisas que se beneficiam com o caos**, que faz parte do Café Brasil Premium. Quer comprar o livro? Use este link:

<https://amzn.to/2UZdnSV>

Para terminar, uma frase de Nicholas Nassim Taleb

Se pela manhã você souber com precisão como será o seu dia, você está meio morto - quanto mais precisão, mais morto você está.

Você recebeu este podsumário por fazer parte do Café Brasil Premium. De onde veio este, tem muito mais. Acesse www.cafebrasilpremium.com.br