

ÍNDICE

Prefácio: À procura das minhas ideias 9

Introdução: A autonomia perdida 13

PARTE 1

Perder o controlo

1. Dados, escolha e «FOMO» 25
2. Pensamento terceirizado 53

PARTE 2

As ramificações

3. A promessa e os perigos da focalização 71
4. Consequências não-intencionais 89
5. Dependência adquirida e obediência cega 113

PARTE 3

Recuperar a autonomia

6. Fazer uma gestão consciente do foco 133
7. Orientar o foco para a missão 153
8. Pensar por si próprio 171
9. Triangular perspetivas 187
10. Manter os peritos à mão, não à cabeça 205

PARTE 4

Um caminho em frente

11. Rumar na incerteza	229
12. Autoconfiança no século XXI	249
Conclusão: Restabelecer o bom senso	279
<i>Agradecimentos</i>	285

PREFÁCIO

À procura das minhas ideias

Na origem deste livro está um artigo que escrevi para a *Harvard Business Review* intitulado «All Hail the Generalist»¹. Esse pequeno texto tocou num ponto nevrálgico e incitou milhares de leitores a fazer comentários. Alguns exprimiam raiva, outros gratidão; no entanto, todos demonstravam um certo grau de envolvimento.

A essência da minha mensagem era que a nossa paixão pelo conhecimento altamente especializado foi longe demais. A especialização da sociedade e a sua compartimentação produziram uma amplitude de visão reduzida em quase todos os sectores da vida. O futuro, sugeri no artigo, pode vir a pertencer àqueles que possuem não só a aptidão para gerar informações especializadas, mas também para as interligar. Quem tem uma visão abrangente e recorre a um conhecimento especializado apropriado quando é necessário provavelmente irá ditar o futuro.

Numa época em que o conhecimento especializado parece ser a fonte de maior rendimento, maior prestígio e uma via rápida para uma vida melhor, o que eu sugeri foi provocador. Mas como disse Walter Gretzky, pai e primeiro treinador do grande Wayne Gretzky, a chave do sucesso é «patinar para onde o disco vai, não para onde ele esteve»². A minha principal teoria, que aprofundi em muitos outros artigos,

¹ Vikram Mansharamani, «All Hail the Generalist», *Harvard Business Review*, 4 de junho, 2012, <https://hbr.org/2012/06/all-hail-the-generalist>.

² Jill Rosenfeld, «CDU to Gretzky: The Puck Stops Here!», *Fast Company*, 30 de junho, 2000, <https://www.fastcompany.com/40565/cdu-gretzky-puck-stops-here>.

10 PENSE PELA SUA CABEÇA

é que as vantagens competitivas do passado podem não se revelar tão eficazes no futuro.

Ou estarei eu, generalista comprovado que sou, apenas esperançoso de que seja este o caso?

Afinal, passei a minha vida a resistir aos que me incitavam à especialização. Enquanto estudante universitário, fiz duas licenciaturas multidisciplinares — uma em estudos do Leste Asiático e outra em ética, política e economia. No início dos anos 90, a maioria dos interessados em estudos da Ásia Oriental concentrou-se no Japão, a emergente superpotência económica. Em vez disso, optei por estudar a China. Quando decidi fazer uma pós-graduação, após seis anos de trabalho no sector económico e financeiro, acabei por fazer um mestrado em segurança internacional, antes de prosseguir com o doutoramento, em que estudei inovação tecnológica e empreendedorismo na indústria dos jogos. Munido de um doutoramento e da possibilidade de uma colocação numa prestigiada escola de gestão, optei por regressar ao mundo do investimento, tornando-me analista de ações globais e passando tanto tempo em aviões que uma grande companhia aérea me concedeu um estatuto de elite vitalício.

Os anos que passei a resistir às pressões profissionais para me especializar também se refletiram na minha carreira docente, dando origem a um vagar nómada entre departamentos e escolas. Ensinei em administração de empresas, ciência política, engenharia e grupos de ciências sociais, bem como em programas multidisciplinares e não-disciplinares. Dei aulas sobre bolhas financeiras, ética empresarial, desigualdade económica e pensamento sistémico aplicado aos problemas sociais. Tive como colegas docentes especialistas em ciência política, académicos da gestão, jornalistas, cientistas e engenheiros. Ao longo de todo o percurso, apenas lecionei disciplinas que eu próprio concebi.

Por isso, poder-se-ia dizer que tenho um interesse particular na ascensão dos generalistas — é um argumento válido. Mas a minha reflexão sobre a compartimentação do conhecimento e o poder crescente dos generalistas incorpora uma questão mais prática, na qual tenho estado cada vez mais interessado — a gestão de especialistas. Os meus amigos, familiares e colegas muitas vezes brincam comigo por eu fazer inúmeras perguntas antes de aceitar um conselho e, embora quem veja de fora possa considerar isso irritante, tenho orgulho em pensar por mim próprio. Recuso-me a deixar que terceiros controlem o meu destino. Além disso, enquanto generalista, sinto-me à vontade para fazer perguntas que possam parecer ingénuas.

Ao longo de vários anos, aprendi a reconquistar o controlo anteriormente delegado em peritos, através de um processo que começa com a consciencialização do problema. Em quase todos os casos, uma vez identificado o problema, adotei um processo em três etapas para recuperar a autonomia. Em primeiro lugar, afasto-me do perito. Em segundo lugar, penso sobre o que realmente necessito de um consultor (se é que realmente necessito de alguma coisa). Finalmente, volto a contratar cuidadosa e proativamente a ajuda de um perito, livre e sem a bagagem que acompanha os relacionamentos com um historial e com uma perspectiva explicitamente generalista. Em alguns casos, considere útil voltar ao meu conselheiro anterior e, quando o fiz, descobri que o relacionamento tinha melhorado. Noutros, percebi que não precisava de ajuda e, por isso, avancei sozinho. Esta abordagem tem funcionado para mim, mas, tal como irá ler mais adiante, o essencial é que cada um tenha um processo que funcione para si. O contexto é importante, pelo que as recomendações-modelo provavelmente irão falhar.

Utilizei esta minha abordagem de despedir, fazer pontaria e (talvez) voltar a contratar em várias esferas da vida. Já o fiz com o contabilista, o consultor financeiro, o advogado, o médico, o mecânico e muitos outros. De facto, este livro é o resultado de pôr em prática os meus próprios conselhos. Durante os anos em que trabalhei neste projeto, distanciei-me de vários peritos editoriais, ao parar para rever as minhas próprias prioridades. (Num incidente engraçado, um editor sugeriu-me que, sendo ele «um especialista», era necessário que eu deixasse para trás as minhas próprias ideias e seguisse apenas as suas orientações. Ri-me, perguntei-lhe se ele tinha lido a minha proposta e, pouco depois, estava a trabalhar com outra pessoa.)

Espero que este livro o ajude a entender e a evitar muitos dos problemas com que me deparei quando os especialistas e as tecnologias se apropriaram do meu pensamento. Está repleto de estratégias e orientações para o ajudar a recuperar o controlo. Uma das indicações é que questione os conselhos que lhe são apresentados, e (ironicamente) isso é igualmente aplicável a este livro. Quer concorde ou não com o meu modo de pensar, espero que este livro o ajude a pensar pela sua cabeça.