



3,645,086

Views



Add



Recommend



Like



Share

Sheena Iyengar · TEDGlobal 2010

Sheena Iyengar: A arte de escolher

Up Next Details **Transcript** Comments (976)

Português brasileiro



Translated by [Christine Veras](#)

Reviewed by [Fabricio Ferraresi](#)

0:00

Hoje, irei levá-los para dar a volta ao mundo em 18 minutos. Minha base de operação é nos E.U.A. Mas vamos começar na outra ponta do mapa em Kyoto, Japão, onde eu estava vivendo com uma família japonesa enquanto fazia parte da pesquisa para minha dissertação 15 anos atrás. Eu sabia mesmo antes que iria encontrar diferenças culturais e mal-entendidos, mas eles surgiam quando eu menos esperava.

0:00



No meu primeiro dia, eu fui a um restaurante, e pedi uma xícara de chá verde com açúcar. Depois de uma pausa, o garçom disse, "Não se coloca açúcar no chá verde." "Eu sei". Respondi. "Estou ciente deste costume. Mas eu realmente gosto do meu chá doce." Em resposta, ele me deu uma versão ainda mais cortês da mesma explicação. "Não se coloca açúcar no chá verde." "Eu entendo," eu disse, "que os japoneses não colocam açúcar em seu chá verde. Mas eu gostaria de colocar açúcar no meu chá verde." (Risadas) Surpreso pela minha insistência, o garçom levou o problema ao gerente. Logo, uma longa discussão se seguiu, e finalmente o gerente veio até mim e disse, "Eu sinto muito. Nós não temos açúcar." (Risadas) Bem, como não podia tomar meu chá da forma que queria, Eu pedi uma xícara de café, que o garçom trouxe prontamente. E no pires estavam 2 pacotinhos de açúcar.

0:00

Minha falha em obter uma xícara de chá verde doce não é devida a um simples mal-entendido. Foi devido a uma diferença fundamental em nossas ideias sobre escolha. Da minha perspectiva americana, quando uma cliente pagante faz um pedido razoável baseado em suas preferências, ela tem todo direito de ter seu pedido atendido. O jeito americano, para citar Burger King, é "ter do seu jeito", porque, como Starbucks diz, "a felicidade está nas suas escolhas". (Risadas) Mas pela perspectiva japonesa, é dever deles proteger aqueles que não sabem -- (Risadas) neste caso, a gaijin ignorante -- de fazer a escolha errada. Vamos encarar: a forma como eu queria meu chá era inapropriada de acordo com os padrões culturais, e eles estavam fazendo o melhor para me ajudar a não quebrar a cara.

0:00

Americanos tendem a acreditar que eles atingiram algum tipo de pico na forma como praticam a escolha. Eles acham que a escolha vista através das lentes americanas melhor preenche um inato e universal desejo de escolha em todos os seres humanos. Infelizmente, essas crenças são baseadas em suposições que nem sempre são verdadeiras em muitos países, em muitas culturas. Às vezes elas não são verdadeiras nem dentro das próprias fronteiras da América. Eu gostaria de discutir algumas dessas suposições e os problemas associados a elas. E enquanto faço isso, espero que vocês comecem a pensar sobre algumas de suas próprias suposições e em como elas são moldadas pela sua própria experiência.

0:00

Primeira suposição: se uma escolha te afeta, então é você que deve tomá-la. Esta é a única forma de garantir que suas preferências e interesses serão atingidos. Isto é essencial para o sucesso. Na América, o primeiro local da escolha é o indivíduo. As pessoas devem escolher por si mesmas, algumas vezes mantendo sua posição, independente do que outras pessoas querem ou recomendam. Chama-se "ser verdadeiro consigo mesmo". Mas todos indivíduos se beneficiarão ao acatar esta abordagem da escolha? Mark L inner e eu fizemos uma série de



beneficiários de adotar esta abordagem da escola. Mark Lipper e eu fizemos uma série de estudos em que nós procuramos a resposta para esta mesma questão. Em um estudo, que fizemos em Japantown, São Francisco, trouxemos crianças anglo- e asiático-americanas de 7 a 9 anos para o laboratório, e nós as dividimos em três grupos.

0:00

O primeiro grupo entrou, e foram saudados pela Srta. Smith, que lhes mostrou seis grandes pilhas de jogos de anagramas. As crianças podiam escolher qual pilha de anagramas gostariam de fazer. E eles podiam até escolher com qual caneta gostariam de escrever suas respostas. Quando o segundo grupo de crianças entrou, foram levadas para a mesma sala, mostrados os mesmos anagramas, mas desta vez a Srta. Smith disse a eles quais anagramas fazer e quais canetas deveriam usar para escrever suas respostas. Agora quando o terceiro grupo entrou, foi-lhes dito que seus anagramas e canetas foram escolhidos pelas suas mães. (Risadas) Na realidade, às crianças às quais foi dito o que fazer, seja pela Srta. Smith ou pelas suas mães, foi-lhes dada a mesma atividade, que as crianças do primeiro grupo escolheram livremente.

0:00

Com este procedimento, fomos capazes de garantir que as crianças nos três grupos todas fizeram a mesma atividade, tornando mais fácil para nós comparar as performances. Estas pequenas diferenças na forma como conduzimos a atividade resultaram em enormes diferenças em quão bem elas atuaram. Anglo-americanos, fizeram duas vezes e meia mais anagramas quando foram eles que os escolheram, comparado a quando os mesmos foram escolhidos para eles pela Srta. Smith ou suas mães. Não importa quem fez a escolha, se a tarefa era ditada por outra pessoa, a performance deles sofria. Na verdade, algumas das crianças estavam visivelmente envergonhadas quando foram informadas que sua mãe foi consultada. (Risadas) Uma garota chamada Mary disse, "Você perguntou para minha mãe?"

0:00

(Risadas)

0:00

Em contraste, Crianças Asiático-americanas tiveram uma melhor performance quando acreditavam que suas mães haviam feito a escolha, a segunda melhor performance foi quando escolheram por si mesmos, e a menos boa quando havia sido escolhido pela Srta. Smith. Uma garota chamada Natsumi aproximou-se da Srta. Smith enquanto ela saía da sala e puxando sua saia perguntou, "Por favor você poderia dizer à minha mãe que eu fiz exatamente como ela disse?" A primeira geração de crianças é fortemente influenciada por seus pais imigrantes e pela abordagem que fazem da escolha. Para eles, escolha não é apenas uma forma de definir e

afirmar sua individualidade, mas uma forma de criar comunhão e harmonia por diferenciar as escolhas das pessoas as quais eles confiam e respeitam. Se eles têm um conceito de ser verdadeiro a um princípio, então esse princípio, muito provavelmente, foi composto, não por um indivíduo, mas por um coletivo. Sucesso era tanto sobre agradar figuras chave quanto era sobre satisfazer as preferências de alguém. Ou, você poderia dizer que as preferências individuais foram formadas pelas preferências específicas de outros.

0:00

Então, a suposição de que fazemos melhor quando escolhemos individualmente apenas se mantém quando este princípio é claramente dividido por outros. Quando, em contraste, dois ou mais indivíduos vêem suas escolhas e suas conclusões como intimamente conectadas, então eles podem ampliar o sucesso de uns tomando a escolha em um ato coletivo. Insistir que eles escolham independentemente, pode de fato comprometer ambos, sua performance e suas relações. Ainda assim isto é exatamente o que pede o paradigma americano. Ele deixa pouco espaço para a interdependência ou um reconhecimento da falibilidade do indivíduo. Isto requer que todos tratem a escolha como um ato privado e auto-definidor. Pessoas que cresceram neste paradigma podem achá-lo motivador. Mas é um erro assumir que todos se desenvolvem sob a pressão de escolher sozinho.

0:00

A segunda suposição que informa que a visão americana de escolha é algo mais ou menos assim. Quanto mais escolhas você tem, mais propenso você está de fazer a melhor escolha. Então que venha o Walmart com 100.000 produtos diferentes, a Amazon com 27 milhões de livros e Match.com com -- o que é isto? -- 15 milhões de possibilidades de encontros agora. Com certeza você encontrará o par perfeito. Vamos testar essa suposição nos direcionando para a Europa Oriental. Aqui, eu entrevistei pessoas que eram residentes de antigos países comunistas, e todas enfrentaram o desafio da transição para uma mais sociedade mais democrática e capitalista. Uma das mais interessantes revelações veio não da resposta a uma questão, mas de um simples gesto de hospitalidade. Quando os participantes chegaram para suas entrevistas eu lhes ofereci um conjunto de bebidas, Coca, Coca Diet, Sprite -- sete, para ser exata.

0:00

Durante a primeira sessão, que aconteceu na Rússia, um dos participantes fez um comentário que realmente me pegou desprevenida. "Oh, não importa. São todos refrigerantes. Sendo apenas uma escolha." (Murmúrios) Eu fiquei tão arrasada por este comentário que a partir de então eu comecei a oferecer a todos os participantes aqueles sete refrigerantes. E eu perguntava a eles, "Quantas escolhas são essas?" De novo e de novo, eles percebiam estes sete diferentes refrigerantes, não como sete escolhas, mas apenas uma: refrigerante ou não refrigerante. Quando adicionei suas

como sete escolhas, mas apenas uma. refrigerante ou não refrigerante. Quando adiciono suco e água a estes sete refrigerantes, agora eles percebiam como apenas três escolhas -- suco, água e refrigerante. Compare isto com a devoção obsessiva de muito americanos, não apenas a um sabor específico de refrigerante, mas a uma marca em particular. Vocês sabem, pesquisas mostram repetidamente que nós não podemos realmente dizer a diferença entre Coca e Pepsi. É claro, você e eu sabemos que Coca é a melhor opção.

0:00

(Risadas)

0:00

Para americanos modernos que são expostos a mais opções e mais anúncios associados com opções que qualquer um no mundo, escolha é sobre praticamente sobre quem eles são tanto quanto é sobre qual produto. Combine isso com a suposição de que mais opções é sempre melhor, e você tem um grupo de pessoas para quem cada pequena diferença importa e portanto cada escolha importa. Mas para os europeus orientais, a súbita disponibilidade de todos esses produtos de consumo do mercado foi um dilúvio. Eles foram inundados com escolhas antes que pudessem protestar dizendo que não sabia como nadar. Quando perguntados, "Que palavras e imagens você associa com escolha?" Gregors de Varsóvia disse, "Ah, para mim é medo. Existem alguns dilemas como você pode ver. Estou acostumado a não fazer escolhas." Boudin de Kiev disse, em resposta sobre como se sentiu sobre o novo mercado consumidor, "É muito. Nós não precisamos de tudo que está lá. Um sociologista da Agência de Pesquisa de Varsóvia explicou, "A geração mais velha pulou de nada para ter escolhas em toda parte. Nunca lhes foi dado uma chance para aprender como reagir." E Thomas, um jovem polonês disse, "Eu não preciso de vinte tipos de goma de mascar. Eu não quero dizer que não quero escolha alguma, mas muitas dessas escolhas são bem artificiais."

0:00

Na realidade, muitas das escolhas são entre coisas que não são assim tão diferentes. O valor da escolha depende de nossa habilidade em perceber as diferenças entre as opções. Americanos treinam suas vidas inteiras brincar "aponte a diferença". A prática disto desde tenra idade os leva a acreditar que todo mundo deve ter nascido com esta habilidade. Na verdade, ainda que todos os humanos partilhem de uma necessidade básica e desejo pela escolha, nós todos não vemos a escolha nos mesmos lugares ou com a mesma extensão. Quando alguém não consegue ver como uma escolha é diferente de outra, ou quando existem muitas escolhas para comparar e contrastar, o processo de escolher pode ser confuso e frustrante. Ao invés de se fazer melhores escolhas, nos somos abalados pela escolha, algumas vezes até com medo dela. Escolha não mais oferece oportunidades, mas impõe restrições. Não é uma marca de liberação, mas de sufocação por detalhes sem sentido. Em outras palavras, escolha pode desenvolver-se no



extremo oposto de tudo aquilo que representa na América quando é empurrada em cima daqueles que estão insuficientemente preparados para ela. Mas não são apenas outras pessoas em outros lugares que estão sentindo a pressão do crescimento contínuo da escolha. Americanos mesmos estão descobrindo que escolha ilimitada parece ser mais atraente na teoria do que na prática.

0:00

Nós todos temos limitações físicas, mentais e emocionais que tornam impossível para nós processar cada uma das escolhas que encontramos, até mesmo na mercearia, no curso de toda nossa vida. Certo número de meus estudos mostraram que quando você dá para as pessoas 10 ou mais opções quando estão fazendo uma escolha, elas tomam decisões pobres, seja em planos de saúde, investimentos, ou outras áreas críticas. Ainda assim, muitos de nós acreditam que deveríamos fazer todas as nossas próprias escolhas e procurar ainda mais delas.

0:00

Isto me leva a terceira, e talvez a mais problemática suposição: "Você não deve nunca dizer não a uma escolha." Para examinar isso vamos voltar aos E.U.A. e então pular o lago em direção à França. Em Chicago, um jovem casal, Susan e Daniel Mitchell, estavam prestes a ter seu primeiro bebê. Eles já até tinham escolhido um nome para ela, Barbara, em homenagem a sua avó. Uma noite, quando Susan estava com 7 meses de gravidez, ela começou a ter contrações e foi levada às pressas para a sala de emergência. O bebê nasceu de cesariana, mas Barbara sofreu anoxia cerebral, perda de oxigênio no cérebro. Incapaz de respirar sozinha, ela foi colocada em um respirador. Dois dias depois, os médicos deram aos Mitchells uma escolha. Eles poderiam ou remover Barbara do respirador artificial, e neste caso ela morreria em algumas horas, ou eles poderiam mantê-la no respirador artificial, e neste caso ela ainda morreria em alguns dias. Se ela sobrevivesse, ela ficaria em estado vegetativo permanente, nunca poderia andar, falar ou interagir com os outros. O que eles fizeram? O que qualquer pai faria?

0:00

Em um estudo que conduzi com Simona Botti e Kristina Orfali, pais americanos e franceses foram entrevistados. Todos eles sofreram a mesma tragédia. Em todos os casos o respirador artificial foi removido, e as crianças morreram. Mas havia uma grande diferença. Na França, os médicos decidiram como e quando o respirador artificial deveria ser removido, enquanto nos Estados Unidos, a decisão final era dos pais. Nós pensamos: isto influencia na maneira como os pais lidam com a perda de seus amados filhos? E descobrimos que sim. Mesmo um ano depois, os pais americanos tendiam a expressar mais emoções negativas, quando comparados com os franceses. Os pais franceses estavam mais propensos a dizer coisas do tipo, "Noah esteve conosco por tão pouco tempo, mas ele nos ensinou tanto. Ele nos deu uma nova perspectiva n

vida."

0:00

Os pais americanos tendiam mais a dizer coisas do tipo, "E se? E se?" Outro pai reclamou, "Eu sinto como se eles propositadamente tivessem me torturado. Como eles me levaram a fazer isso?" Outro pai disse, "Eu sinto como se eu tivesse tomado parte em uma execução." Mas quando os pais americanos eram perguntados se eles teriam preferido que os médicos tivessem tomado a decisão, todos eles disseram "não". Eles não podiam imaginar entregar esta escolha para outro, ainda que ter feito essa escolha os fez sentir encurralados, culpados, com raiva. Em certos casos eles estavam até clinicamente deprimidos. Esses pais não conseguiam contemplar a possibilidade de abrir mão da escolha, porque fazer isso iria contra tudo aquilo que eles foram ensinados e tudo aquilo que eles passaram a acreditar sobre poder e propósito da escolha.

0:00

Em seu ensaio, "O Album Branco", Joan Didion escreve, "Contamos a nós mesmos histórias para conseguir viver. Interpretamos o que vemos, selecionamos a mais viável das múltiplas escolhas. Vivemos inteiramente pela imposição da linha narrativa sobre imagens disparatadas, pela ideia com a qual aprendemos a congelar a fantasmagoria mutante que é a nossa real experiência." A história que os americanos contam, a história sob a qual o sonho americano depende é a história da escolha ilimitada. Esta narrativa promete muito: liberdade, felicidade, sucesso. Ela coloca o mundo a seus pés e diz, "Você pode ter qualquer coisa, tudo". É uma ótima história, e é compreensível o por que deles serem relutantes em revisar isto. Mas quando você olha de perto, você começa a ver os buracos, e você começa a ver que a história pode ser contada de muitas outras maneiras.

0:00

Americanos tentam frequentemente disseminar suas ideias sobre escolha, acreditando que serão, ou têm que ser, saudadas com coração e mente abertos. Mas os livros de história e as notícias diárias nos dizem que nem sempre funciona desta forma. A fantasmagoria, a real experiência que tentamos entender e organizar através da narrativa, varia de lugar para lugar. Nenhuma narrativa sozinha atende a necessidade de todos em todo lugar. Além disso, americanos mesmos podem se beneficiar incorporando novas perspectivas em suas próprias narrativas, que tem guiado suas escolhas por tanto tempo.

0:00

Robert Frost uma vez disse, "É a poesia que se perde na tradução". Isto sugere que o que quer que seja belo e tocante, o que quer que nos dê uma nova forma de ver, não pode ser comunicada



àqueles que falam uma língua diferente. Mas Joseph Brodsky disse que, "É a poesia que se ganha na tradução", sugerindo que esta tradução pode ser criativo, um ato transformador. Quando se trata de escolha, temos muito mais a ganhar que a perder nos envolvendo nas muitas traduções das narrativas. Ao invés de substituir uma história pela outra, podemos aprender com e celebrar as muitas versões que existem e as muitas que ainda podem vir a serem escritas. Não importa de onde somos e qual é sua narrativa, todos temos a responsabilidade de nos abrir para uma gama mais ampla do que a escolha pode fazer, e o que ela pode representar. E isto não leva a um relativismo moral paralisante. Ao invés, isto nos mostra quando e como agir. Isto nos torna mais próximos de perceber todo o potencial da escolha, para inspirar a esperança e atingir a liberdade que a escolha promete mas nem sempre cumpre. Se aprendermos a falar uns com os outros, ainda que através da tradução, então nós poderemos ver a escolha em toda a sua estranheza, complexidade e fascinante beleza.

0:00

Obrigada.

0:00

(Aplausos)

0:00

Bruno Giussani: Obrigado. Sheena, existe um detalhe sobre a sua biografia que nós não escrevemos na programação. Mas que agora é evidente a todos nesta sala. Você é cega. E acredito que uma das questões na mente de todos seja: Como isto influencia seu estudo sobre escolha, porque esta é uma atividade que para a maioria das pessoas é associada com estímulos visuais como estética e cor e assim vai?

0:00

Sheena Iyengar: Bem, é engraçado você perguntar isto, porque uma das coisas que é interessante em ser cega é que você de fato tem um ponto de vantagem quando observa a forma como pessoas com visão fazem escolhas. E como você mesmo mencionou, existem muitas opções por aí que são bem visuais hoje em dia. Sim, eu -- como vocês esperariam -- fico muito frustrada por escolhas como qual esmalte usar, porque preciso confiar no que outra pessoa sugere. E eu não posso decidir. E certa vez eu estava em um salão de beleza, e eu estava tentando decidir entre duas leves tonalidades de rosa. E uma se chamava "Sapatilhas de Ballet". E a outra era "Adorável". (Risadas) Então perguntei a duas senhoras. E uma senhora me disse, "Bem, você deve definitivamente usar 'Sapatilhas de Ballet'". "Bem, e como ele se parece?" "Bem, é um tom bem elegante de rosa". "Ok, ótimo" A outra senhora me disse para usar "Adorável". "Como se

parece?" "É um glamouroso tom de rosa." E então perguntei a elas, "Bem, como eu as diferencio? O que existe de diferente entre eles?" E elas disseram, "Bem, um é elegante e o outro é glamouroso". Ok, entendemos isso. E a única coisa que elas chegaram a um consenso foi: bem, se eu pudesse vê-las, eu poderia claramente ser capaz de diferenciá-las.

0:00

(Risadas)

0:00

E então o que imaginei foi que elas estavam sendo afetadas pelo nome ou pelo conteúdo da cor. Então decidi fazer um pequeno experimento. Trouxe os dois frascos de esmalte para o laboratório, e arranquei seus rótulos. E eu trouxe mulheres ao laboratório, e perguntei a elas, "Qual você escolheria?" 50 percento das mulheres me acusou de estar pregando uma peça, ao colocar a mesma cor de esmalte em ambos os frascos. (Risadas) (Aplausos) Ponto em que você começa a pensar em quem a peça realmente foi pregada. Das mulheres que puderam diferenciá-los, quando os rótulos foram arrancados, escolheram "Adorável", e quando os rótulos estavam presentes elas escolheram "Sapatilhas de Ballet". Então até onde posso dizer, uma rosa com qualquer outro nome provavelmente parece diferente e pode até cheirar diferente.

0:00

BG: Obrigado. Sheena Iyengar. Obrigado Sheena.

0:00

(Aplausos)

TED

Programs & initiatives

TEDx

TED Fellows

TED Ed



TED Translators
TED Books
TED Institute
The Audacious Project



Ways to get TED

Podcasts
More ways to get TED

Follow TED

Facebook
Twitter
Pinterest
Instagram
YouTube
TED Blog

Our community

TED Speakers
TED Fellows
TED Translators
TEDx Organizers
TED Community

Want personalized recommendations?

Join **TED Recommends** and get the perfect ideas selected just for you.

Get started

TED Talks Usage Policy

Privacy Policy

Advertising / Partnership

TED.com Terms of Use

Jobs

Press

