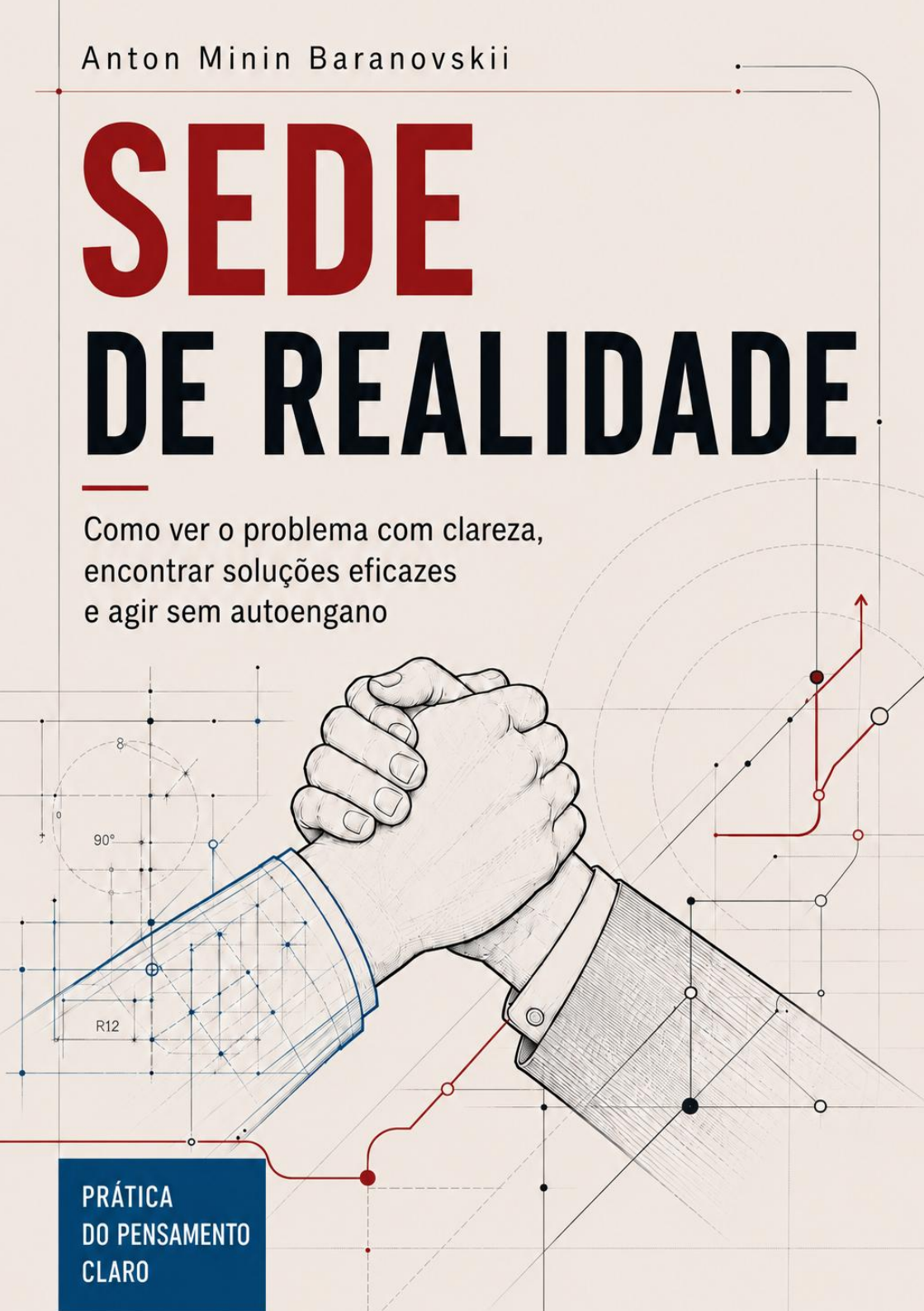


Anton Minin Baranovskii

SEDE DE REALIDADE

Como ver o problema com clareza,
encontrar soluções eficazes
e agir sem autoengano

The background of the cover is a light beige color with a complex technical drawing. It features a grid of dots and lines, a circular diagram with a 90° angle and a radius labeled R12, and a line graph with a red line and an arrow pointing upwards. Two hands, one in a blue sleeve and one in a grey sleeve, are shaking in the center. A red line with a dot at the end is also visible.

PRÁTICA
DO PENSAMENTO
CLARO

SEDE DE REALIDADE

Como ver o problema com clareza, encontrar soluções
eficazes e agir sem autoengano

Anton Minin Baranovskii

Sede de Realidade: Como ver o problema com clareza, encontrar soluções eficazes e agir sem autoengano.

Edição digital, 2026.

Edição: Alexey Naumenko

Contacto com o autor: hi@antonmb.com

Este livro é um guia para construir decisões sem autoengano. Combina ferramentas da análise de sistemas com a psicologia cognitiva, ajudando criadores de produtos e empreendedores tecnológicos a encontrar pontos de alavancagem escondidos onde os outros veem um beco sem saída. Sem histórias de sucesso envernizadas: apenas lógica de trabalho e ferramentas práticas para pôr ordem nos processos, gerir a energia pessoal e desenvolver sistemas complexos.

© Anton Minin Baranovskii, 2026

© Design da capa, 2026

Prefácio

«O primeiro princípio é não se enganar a si próprio — e a pessoa mais fácil de enganar é você mesmo».

— Richard Feynman. Do discurso «Cargo Cult Science», Caltech, 1974

Admitir erros dói à maioria das pessoas. O cérebro defende a nossa razão até ao fim, porque, para ele, «enganei-me» equivale muitas vezes a «sou burro» ou «estou em perigo».

Toda a gente conhece frases bonitas como «errar é humano» ou «é com os erros que se aprende». Mas sejamos francos: ninguém gosta de reconhecer as próprias falhas, nem perante si mesmo, muito menos perante os outros. Afinal, a um erro seguem-se muitas vezes consequências desagradáveis, por vezes críticas.

Este livro está escrito, sobretudo, como uma conversa consigo mesmo. Não exige que se confesse perante outras pessoas. A sociedade toma muitas vezes essa confissão por fraqueza ou derrota, embora, no fundo, todos queiramos ser vencedores. E há nisso alguma verdade: cada um de nós costuma acumular mais vitórias do que derrotas; o que acontece é que sentimos os erros com mais intensidade. Um erro não é o estigma do falhado, mas apenas um sinal de que o problema precisa de outra solução. Se o examinar ao microscópio, de cabeça fria, e perceber por que razão não funcionou, avançará para o sucesso muito mais do que se fugir às cegas, a tentar esquecer o falhanço o mais depressa possível.

É sabido que uma mentira puxa outra. Não sou moralista e entendo: a franqueza absoluta nem sempre é oportuna. Há situações em que a verdade, dita com brusquidão e fora de tempo, não ajuda: fere. Mas este livro não é sobre isso. É sobre outra mentira: aquela que a pessoa conta a si própria. Essa é mais perigosa, porque não protege; antes impede de ver o que se passa na realidade. Se fechar os olhos aos próprios erros e continuar a enrolar esse novelo, desenredá-lo acabará por ser muito mais difícil.

Na literatura de negócios, a narrativa constrói-se muitas vezes à volta do sucesso, do dinheiro e da tranquilidade alcançados através de determinados passos. Esses livros são úteis, mas passam frequentemente ao lado da parte mais incómoda do trabalho: a análise das falhas reais, das hipóteses falsas e das decisões que só pareciam razoáveis no momento.

Este livro escolhe outro percurso. Na sua base estão a experiência de trabalhar onde há sempre mais tarefas do que tempo, a análise de erros em produtos reais e a tentativa de separar, de cada vez, o facto observável da explicação bonita que sossega a cabeça depressa demais.

O propósito deste livro é dar-lhe um conjunto de perguntas de trabalho que ajudam a ver o problema com mais precisão antes de procurar a solução. Nos negócios e na vida pessoal, gastamos muitas vezes os recursos não no problema em si, mas na primeira versão cómoda do problema: disfarçamos sintomas, tomamos remendos provisórios por soluções duradouras e fugimos a contradições com que teria valido a pena lidar mais cedo.

O livro está organizado como um percurso de trabalho através da análise de sistemas, da TRIZ, da psicologia prática, da comunicação e da verificação de hipóteses. Esse percurso serve para:

- Confrontar as emoções fortes e as conclusões precipitadas com os factos observáveis.
- Pôr as decisões à prova com ações pequenas antes de investir nelas meses, dinheiro e reputação.
- Tratar os conflitos como problemas de trabalho, não como uma luta por ter razão.

O livro segue o princípio do minimalismo. Cada capítulo é um passo completo, composto por três elementos: a análise de um autoengano, uma ferramenta de sistemas e uma prática.

Começaremos pela origem, onde o erro costuma nascer: pela forma como damos nome ao problema e pela versão da realidade que tomamos por um facto.

Introdução. Está a lutar contra o problema errado

«A formulação de um problema é muitas vezes mais essencial do que a sua solução».

— Albert Einstein e Leopold Infeld. Do livro
«A Evolução da Física», 1938

O mais desagradável no problema errado é que raramente parece errado. Costuma ser ao contrário. Tem lógica, factos e energia. Tudo parece bem montado: a pessoa pensa, age e esforça-se. Visto de fora, parece trabalho sobre o problema. Mas depois surge uma sensação estranha: há mais esforço e menos clareza.

Há muita ação. Cada vez mais discussões. E também mais tentativas. Mas, por dentro, vai crescendo a suspeita de que a questão não está na velocidade, nem no carácter, nem na quantidade de forças investidas. Talvez o problema tenha sido mal definido desde o início — e essa ideia não é propriamente agradável.

Com a preguiça é mais fácil lidar: pode organizar-se, marcar um prazo, acrescentar disciplina ou pedir ajuda. Com uma execução defeituosa, também: encontrar a falha, refazer, precisar, corrigir. Mas o que fazer com uma situação em que se empenhou honestamente, tomou decisões, aguentou, fez planos, e depois se descobriu que, todo esse tempo, esteve a resolver o problema errado, embora tivesse a certeza de ter acertado em cheio?

E é aqui que começa o verdadeiro trabalho.

Raramente tem um ar inspirador. Pelo contrário. Tem um momento em que é preciso parar e admitir: o problema não está, de todo, onde parecia evidente.

- O negócio não cresce, e a primeira coisa que vem à cabeça é: é preciso publicidade.
- A equipa empanca; logo, é preciso um controlo apertado.
- Os clientes não compram; logo, é preciso reescrever urgentemente o texto do site, baixar o preço ou acrescentar funcionalidades.
- A conversa não flui; logo, é preciso explicar mais uma vez, com mais pormenor e de forma mais convincente.

Em cada um destes pensamentos pode haver uma parte de verdade. É precisamente por isso que são perigosos. Uma ideia fraca raramente chega com um cartaz a dizer «sou fraca». Aparece como um alívio. Finalmente está claro o que fazer. Finalmente há uma causa, uma ação, um plano. Pode deixar de sofrer com a incerteza e começar a consertar. Mas essa primeira clareza é muitas vezes não uma análise, mas uma forma de aliviar depressa a tensão interna.

Há quem ache que o bom pensamento começa pela resposta. Vê o problema, organiza-se depressa, decide e age. Há aí uma imagem compreensível de força: sangue-frio, velocidade, confiança, capacidade de não ficar bloqueado.

Mas a resposta só tem valor depois de o problema estar definido com precisão. Antes disso, a velocidade pode ser perigosa. Agir

depressa dentro do enquadramento errado não salva: apenas consolida o erro com mais confiança.

Problema e tarefa não são a mesma coisa.

O problema é, antes de mais, uma tensão na realidade. Algo dói, empanca, repete-se, custa mais do que devia, estraga os planos, consome forças ou não deixa obter o resultado necessário. O problema mostra a distância entre o que existe e o que devia existir.

A tarefa aparece depois. É já trabalho do pensamento: o que exatamente é preciso mudar, em que sistema, com que restrições, com que resultado, a que custo e à custa de que recursos.

O problema pode ser difuso. A tarefa tem de ser operacional.

E é aqui que acontece, na maioria das vezes, a substituição. A pessoa pega numa tensão difusa e trata-a como se já tivesse à frente uma tarefa precisa. Chama causa ao sintoma. Toma a primeira reação por análise. A explicação cómoda começa a parecer um facto.

A partir desse momento, o esforço torna-se duvidoso. Podem acrescentar-se forças, dinheiro, controlo, argumentos e tempo. Mas se a tarefa de partida estiver mal definida, tudo isso funciona como o motor de um carro que vai na direção errada. Gasta-se combustível, há barulho, há movimento. O problema é que ninguém verificou honestamente o rumo.

A primeira versão do problema está quase sempre incompleta. O cérebro poupa energia e agarra a explicação mais próxima,

sobretudo se for a habitual, tiver carga emocional ou proteger a autoestima:

- *«As pessoas não precisam disto».*
- *«Não tenho disciplina».*
- *«A equipa é fraca».*
- *«Os clientes não percebem nada».*
- *«É só preciso esforçar-me mais».*

Estas frases nem sempre são falsas. Pode haver nelas um pedaço de verdade. Mas um pedaço de verdade torna-se perigoso quando se faz passar pela verdade inteira. Cria uma sensação de clareza onde ainda há nevoeiro.

O problema vive muitas vezes mais fundo do que parece no primeiro momento. Vê-se a dor, mas não a estrutura da dor. Vê-se o fumo, mas não o lugar do fogo. Vê-se a queda dos indicadores, a irritação do cliente, o prazo falhado, o conflito, o cansaço, a ansiedade. Tudo isso é real, e não se pode tratar como se fosse uma ninharia. Mas o sintoma ainda não é a tarefa: é apenas um sinal, não a causa.

O sintoma soa mais alto do que a causa. Aperta, irrita, assusta e exige ação imediata. Por isso, o movimento natural aponta quase sempre para onde dói mais. Apetece aliviar a tensão, recuperar o controlo e sair da incerteza.

O trabalho útil começa onde, entre o problema e a ação, aparece uma pausa curta. Não é um convite à análise infinita nem uma

desculpa para não agir, mas uma simples paragem para uma pergunta: será este o problema que está a ser resolvido agora?

Essa pergunta pode estragar um plano bonito. Pode tirar-lhe uma confiança agradável. Pode mostrar que já se gastaram semanas, meses ou anos a lutar contra a versão cómoda do problema. É uma pergunta desagradável, porque não tem em conta o esforço investido. Verifica apenas uma coisa: se o problema escolhido coincide com os factos observáveis.

Aí está o seu incómodo. E aí mesmo, a sua utilidade.

O empenho, por si só, não garante o resultado. Pode ser-se trabalhador, inteligente, honesto e talentoso e, mesmo assim, acabar num beco sem saída, se se agir uma e outra vez dentro do enquadramento errado.

Soa duro, mas nessa certeza há liberdade. Se o resultado não depende só da força, então pode procurar-se o ponto de aplicação. Pode deixar de se pressionar sem fim e começar a desmontar a estrutura do problema. Substituir a autoacusação pela investigação. Deixar de confundir a dor com o diagnóstico. Ver onde está, de facto, o trabalho.

Uma solução que funciona não se distingue de uma superficial pela beleza nem pelo volume.

A solução superficial costuma pressionar o sintoma. Acrescenta peso: mais trabalho manual, controlo, despesas, explicações, tensão.

A solução que funciona muda a estrutura do problema. Procura o lugar onde uma mudança pequena e pontual produz um grande

feito. Por exemplo: eliminar um passo a mais, mudar a formulação, encontrar um recurso escondido ou separar requisitos em conflito. Pôr a hipótese à prova com uma ação pequena. Transferir o erro para onde ele fique barato. Reparar que o problema não está na pessoa, mas nas regras do sistema. Não é «heroico», mas funciona.

No filme Cube (1997) há uma imagem precisa deste tipo de pensamento. Umas pessoas encontram-se dentro de um sistema que não se torna mais compreensível com pânico, força ou acusações mútuas. A saída não aparece onde há mais pressão, mas onde se começa a ver a estrutura: as ligações, as restrições, a ordem das passagens, as regras do próprio sistema.

Na vida, tudo é mais suave, mas o princípio é parecido. Quando a estrutura do problema não foi entendida, a energia torna-se perigosa. Cria uma sensação de luta, mas não aproxima necessariamente da saída.

Na gestão, este princípio é descrito pela Teoria das Restrições de Goldratt. Ela mostra que a eficiência de um sistema não cresce com uma pressão uniforme sobre todas as etapas da produção. A restrição-chave costuma estar num estrangulamento concreto, mas os recursos gastam-se normalmente onde a azáfama se nota mais ou é psicologicamente mais cómoda.

Este livro não é um resumo de Goldratt, da TRIZ, do pensamento sistêmico, da TCC, da CNV, do Jobs to Be Done ou do Lean Startup. Usa elementos de trabalho concretos dessas abordagens como percurso para desmontar problemas.

Para que estes nomes não soem a senha para iniciados, umas palavras sobre cada abordagem.

A TRIZ é a teoria da resolução de problemas inventivos. Foi criada pelo engenheiro Genrich Altshuller depois de estudar milhares de patentes: procurava as regularidades que distinguem as soluções eficazes das casuais.

O pensamento sistémico é o hábito de olhar não para o acontecimento isolado, mas para as ligações à sua volta: como as partes de um todo se influenciam umas às outras e por que razão o esforço num ponto ecoa como falha noutra.

TCC é a sigla de terapia cognitivo-comportamental. É uma corrente da psicologia prática sobre a forma como um pensamento se mete, sem darmos por isso, entre o acontecimento e a nossa reação. Neste livro é usada apenas como ferramenta de clareza, não como terapia.

CNV é a Comunicação Não Violenta: uma forma de falar de coisas difíceis através de observações, sentimentos, necessidades e pedidos, em vez de acusações.

Jobs to Be Done (JTBD) significa, à letra, «trabalhos a realizar». É uma forma de ver as compras e as escolhas das pessoas como uma tentativa de resolver uma tarefa concreta da vida, não de «adquirir um produto».

Lean Startup é uma abordagem para lançar coisas novas: qualquer ideia é considerada uma hipótese, que se verifica com experiências pequenas e baratas antes de se investir nela dinheiro a sério e meses de trabalho.

A TRIZ é usada aqui como o apoio de engenharia da adaptação do autor: trabalho com contradições, recursos, o resultado ideal e a procura da solução dentro do sistema. As restantes abordagens ajudam a ver os factos com mais precisão, a formular o problema, a ter em conta as pessoas e a testar as ideias no comportamento, nos números e em pequenas experiências.

A ordem básica é simples: primeiro precisar o problema, só depois procurar a solução. Se se trocar esta ordem, é fácil obter uma ação convincente na direção errada.

O percurso do livro vai do simples ao complexo. Primeiro vamos ver como a pessoa confunde o acontecimento com a sua versão interna do acontecimento. Depois, como as palavras estreitam de antemão o campo de soluções.

A seguir desmontaremos as contradições, os recursos e o resultado ideal. Veremos como funcionam as ligações escondidas, as distorções cognitivas e a comunicação, para chegarmos, no fim, a uma formulação operacional do problema e a confrontá-la com os factos, o comportamento das pessoas e pequenas experiências.

O trabalho principal acontece com a forma como vê o problema, onde se engana, que preço não está a ver e como verifica a solução pela resposta externa: números, ações das pessoas, prazos e custo do erro. A ferramenta só é precisa onde ajuda a fazer esse trabalho com as mãos.

No fundo, é um percurso para uma análise mais lúcida. Uma formulação errada sai cara: leva anos, dinheiro, forças, relações, projetos e o respeito por si próprio. Pode esforçar-se honestamente, mas, se o problema estiver mal definido, o

empenho começa a trabalhar contra si. Consolida o percurso errado, aprofunda o erro habitual e torna a retirada cada vez mais dolorosa.

É por isso que a primeira vitória deste livro não consiste em encontrar uma solução bonita nem em aprender um enquadramento novo. A primeira vitória consiste em deixar de defender a primeira versão do problema só porque ela chegou primeiro.

Para sua comodidade, a conclusão reúne um resumo por capítulos, que ajuda a recordar depressa o movimento-chave de cada capítulo e a orientar-se no mapa do percurso.

Prática

Para começar, vale a pena pegar num problema real que exista mesmo agora: num projeto, no trabalho, nas relações ou no dinheiro.

Pode decompô-lo em três versões diferentes:

- **Primeira versão:** como o problema soa à primeira, sem censura nem enfeites.
- **Segunda versão:** o que nele se pode verificar com observação, números, ações, prazos, mensagens ou acontecimentos.
- **Terceira versão:** o que lhe foi acrescentado por cima: medos, palpites, motivos de outras pessoas, previsões,

generalizações, velhas explicações, veredictos habituais sobre si ou sobre o mundo.

Exemplo:

- *Primeira versão*: «O meu projeto não interessa a ninguém».
- *Segunda versão (verificável)*: «Em catorze dias houve doze registos e zero pagamentos».
- *Terceira versão*: «o mercado não está pronto», «o produto é demasiado complexo», «as pessoas não veem o valor», «é preciso mudar urgentemente todo o conceito».

É possível que parte destas explicações se revele certa. Mas primeiro é preciso vê-las precisamente como explicações. Enquanto se fazem passar pela realidade, dirigem as suas ações sem que dê por isso.

O sentido do exercício é criar a primeira fissura na certeza de que a primeira versão do problema já é a verdade.

Neste livro, os exercícios não vão prometer uma transformação instantânea. A sua tarefa é outra: devolver o pensamento, uma e outra vez, aos factos, ao sistema, às pessoas, ao custo da decisão e à verificação.

É assim que começa o pedido consciente de verificação: não procurar um esquema bonito, mas separar honestamente o facto observável do nome que demos ao acontecimento.

Com um reconhecimento simples: talvez, neste momento, eu não esteja a discutir com a situação em si, mas com o nome que lhe dei. Se o nome estiver errado, a solução também passará ao lado.

A seguir descenderemos mais fundo e desmontaremos o lugar onde o erro aparece antes da própria tarefa: entre o acontecimento, o pensamento, a reação e a ação.