

Rápido e Devagar me ensinou que decidir bem, na escola, é saber quando desconfiar da própria certeza

Resumo executivo e dez pontos de correlação com a cultura de decisão, a governança e a gestão de pessoas do Colégio Planck.

MENSAGEM CENTRAL DO LIVRO

A nossa mente opera com dois sistemas, um rápido e intuitivo, outro lento e reflexivo. A maioria dos erros de julgamento nasce de usar o rápido onde o lento era necessário. Decidir bem não é pensar sempre devagar, é reconhecer os momentos que exigem o pensamento lento e ativá-lo de propósito.

01 O livro e a ideia central

Rápido e Devagar, de Daniel Kahneman, é um daqueles livros que mudam a forma como enxergamos as nossas próprias decisões. Kahneman foi psicólogo, e ainda assim recebeu o Prêmio Nobel de Economia, um reconhecimento do quanto o seu trabalho reescreveu o que se pensava sobre a racionalidade humana. Ao lado de Amos Tversky, ele demonstrou, com décadas de experimentos, que não somos os tomadores de decisão lógicos que a teoria supunha. Erramos, e erramos de forma previsível.

A tese do livro se organiza em torno de uma metáfora simples e poderosa. A nossa mente funciona com dois sistemas. O Sistema 1 é rápido, automático, intuitivo e emocional. É ele que reconhece um rosto conhecido, reage a um susto e completa uma frase. O Sistema 2 é lento, deliberado, analítico e esforçado. É ele que resolve um cálculo difícil, compara duas propostas com cuidado ou revisa um argumento antes de aceitá-lo.

O ponto central é que o Sistema 1 está sempre ligado e adora tomar atalhos, enquanto o Sistema 2, que gasta energia, é preguiçoso por natureza e prefere confiar no primeiro. O resultado é que tomamos a maior parte das decisões no modo automático, mesmo quando o assunto merecia reflexão. É aí que nascem os vieses cognitivos, os desvios sistemáticos de julgamento que levam pessoas competentes e experientes a decidir mal sem perceber.

Escolhi este livro para a série porque ele fala diretamente ao ofício de quem lidera. Dirigir uma escola é, no fundo, tomar decisões o dia inteiro, sobre pessoas, sobre recursos, sobre alunos, sobre rumos. Entender como a nossa mente decide, e onde ela costuma nos trair, é uma das competências mais subestimadas da gestão.

EXHIBIT 1 · Os dois sistemas de pensamento

Como a mente decide	
Sistema 1 <i>rápido</i>	Automático, intuitivo, emocional e sem esforço. Sempre ligado, decide por padrão e adora atalhos. Ótimo para o hábito, perigoso para o que é novo e complexo.
Sistema 2 <i>devagar</i>	Lento, analítico, deliberado e esforçado. Verifica, compara e pondera, mas é preguiçoso e só entra em ação quando convocado de propósito.

02 A lente que Rápido e Devagar me deu

Durante anos, atribuí boas decisões à experiência e à intuição. Kahneman me ensinou que intuição é, muitas vezes, apenas o Sistema 1 operando com confiança, o que nem sempre significa acerto. A experiência gera boas intuições em ambientes estáveis e previsíveis, e gera excesso de confiança em ambientes complexos, como a gestão de pessoas.

Isso mudou a forma como conduzo decisões no Colégio Planck. Aprendi a separar as decisões de rotina, que podem e devem ser rápidas, das decisões de peso, que exigem o freio do pensamento lento. Contratar, desligar, reajustar, investir, mudar um processo pedagógico, são decisões em que a pressa cobra caro. Para essas, criamos o hábito de trazer o dado à mesa, ouvir uma segunda opinião e dar tempo à decisão antes de fechá-la.

A lição também vale para a sala de aula e para a relação com as famílias. Um professor que avalia um aluno no automático corre o risco de confundir simpatia com desempenho. Uma escola que responde a uma reclamação no calor da emoção decide pior do que decidiria com algumas horas de reflexão. Reconhecer o Sistema 1 em ação é o primeiro passo para não ser refém dele.

“A confiança que temos nas nossas crenças não é medida pela qualidade da evidência, mas pela coerência da história que a mente construiu.”

Ideia central de Daniel Kahneman, em Rápido e Devagar

03 Dez pontos de correlação com a gestão do Colégio Planck

O que mais me impressionou na leitura foi perceber como cada conceito de Kahneman atravessa direto para a rotina de quem dirige uma escola. Abaixo, os dez pontos que mais uso, conectados à cultura de decisão, à governança e à gestão de pessoas do Colégio Planck.

01

CULTURA DE DECISÃO

Existem dois sistemas, e o rápido decide por padrão

Boa parte do que chamamos de faro de gestor é o Sistema 1 operando sozinho. Ele acerta muito, e não sabe quando erra. No Colégio Planck, tratamos a primeira resposta como hipótese, não como veredito, sobretudo quando a decisão envolve pessoas ou dinheiro.

02

JULGAMENTO

A pergunta do bastão e da bola

Um bastão e uma bola custam R\$ 1,10, o bastão custa R\$ 1,00 a mais que a bola, quanto custa a bola? Quase todos respondem dez centavos, e erram, a resposta é cinco. A lição não é a conta, é o alerta: quando a resposta aparece fácil demais, é hora de convocar o Sistema 2. As decisões óbvias são as que mais merecem um segundo olhar.

03

GESTÃO DE PESSOAS

O viés de confirmação e o gestor que já decidiu

A mente busca coerência, não verdade. Um gestor que já formou opinião sobre um professor passa a enxergar apenas o que confirma essa opinião. A nossa defesa é obrigar a decisão a olhar a evidência contrária antes de fechar, com dados de desempenho, não impressões de corredor.

04

NEGOCIAÇÃO

Ancoragem, o primeiro número contamina o resto

O primeiro valor jogado na mesa molda toda a conversa seguinte, mesmo quando é arbitrário. Em reajuste de mensalidade, meta de matrícula ou orçamento, quem ancora com consciência conduz melhor a negociação, e quem desconhece o efeito é conduzido por ele.

05

LIDERANÇA

Excesso de confiança cresce com a experiência

Kahneman chama de ilusão de validade a certeza que sentimos e que nem sempre corresponde à taxa real de acerto. Para uma liderança experiente, a lição é dura: senioridade é um ativo, não um passe livre para dispensar o dado. No Colégio Planck, decisão importante sempre volta acompanhada de evidência.

06

ANÁLISE

O que você vê é tudo o que existe

O Sistema 1 constrói histórias coerentes com a informação disponível e ignora o que não aparece. Ao decidir sobre um aluno, uma família ou um professor, treinamos a equipe a perguntar o que está faltando nesta história antes de concluir, porque a informação ausente costuma ser a mais importante.

07

GESTÃO DE MUDANÇA

Perdas doem mais que ganhos

A aversão à perda mostra que perder pesa cerca de duas vezes mais que ganhar o equivalente. É por isso que escolas se apegam a práticas que já não funcionam. Liderar mudança é ajudar a equipe a enxergar que manter o que não serve também é uma perda, apenas mais silenciosa.

08

EXPERIÊNCIA DA FAMÍLIA

A memória do fim pesa mais que a média

Pela regra do pico e fim, julgamos uma experiência pelo momento mais intenso e pelo seu final, não pela média. Por isso cuidamos com atenção especial dos encerramentos, a última reunião do ano, a formatura, a despedida de um ciclo. O fim bem cuidado protege a reputação construída o ano inteiro.

09

AVALIAÇÃO

Substituição, responder a pergunta fácil no lugar da difícil

Diante de uma pergunta difícil, a mente troca por uma mais fácil sem avisar. Este professor é bom vira este professor é simpático. Avaliar com critério é resistir a essa troca, definindo antes, com indicadores claros, o que exatamente está sendo medido.

10

GOVERNANÇA

A defesa não é decidir devagar sempre, é saber quando

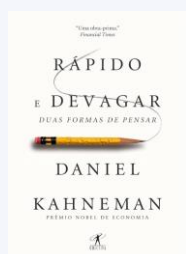
Viver no Sistema 2 seria exaustivo e paralisante. A maturidade está em reconhecer as decisões de alto impacto e, só nelas, ativar o pensamento lento de propósito, com dado, segunda opinião e tempo. No Colégio Planck vale a regra: quanto maior o impacto, mais devagar decidimos.

04 O que fica

Os livros anteriores desta série me formaram como líder de hábitos, de relações, de propósito e de pessoas. Rápido e Devagar me deu algo diferente e igualmente essencial, a consciência de como a minha própria mente decide, e de onde ela costuma me enganar.

A virada que Kahneman propõe é humilde e profunda. Não se trata de eliminar os erros de julgamento, isso é impossível, faz parte de como fomos construídos. Trata-se de conhecê-los a ponto de desconfiar da pressa nos momentos que importam. Um gestor consciente dos próprios vieses não vira uma máquina de decisões perfeitas, mas ganha o hábito mais valioso da liderança madura, o de pensar devagar diante do que é grande.

Na educação, onde cada decisão toca a vida de crianças e jovens, esse hábito deixa de ser técnica e vira responsabilidade. A pressa é a maior aliada do erro, e o antídoto está ao alcance de qualquer líder disposto a, diante do que importa, desacelerar. Recomendo a leitura a todo gestor, líder e educador que queira decidir com mais método e menos ilusão.



FONTE

Kahneman, Daniel. Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. Vencedor do Prêmio Nobel de Economia de 2002, Kahneman foi um dos fundadores da economia comportamental, ao lado de Amos Tversky. Resumo autoral dos conceitos centrais da obra, sem reprodução de trechos.

© 2026 André Guadalupe · Colégio Planck. Conteúdo autoral. O compartilhamento é incentivado, desde que citada a autoria. A reprodução integral e o uso comercial dependem de autorização prévia do autor. As obras de terceiros citadas pertencem aos seus respectivos autores e editoras.



Prof. André Guadalupe

Cofundador e Diretor, Colégio Planck

andre@colegioplanck.com.br

Engenheiro pelo ITA · Speaker Bett Brasil 2026 · 32 anos em educação