

[Texto original](#)

Bens, Serviços e Delegações

As coisas que você pode comprar são normalmente divididas em coisas tangíveis (bens) e ações intangíveis (serviços). Mas recentemente percebi que há um tipo de coisa muito mais interessante para comprar: delegações.

Uma delegação é como um serviço, mas, em vez de pedir a alguém para fazer algo específico, você pede que ela alcance algum objetivo. Contratar alguém para pintar sua parede de branco seria um serviço; contratar alguém para deixar sua casa bonita é uma delegação.

Delegações são muito mais difíceis do que serviços. Assim como você pode ter certeza de que, ao comprar uma caneta, ela vai escrever, você pode ter certeza de que, ao contratar alguém para pintar sua parede de branco, ela fará isso. E se não fizer, você simplesmente não paga.

Mas se você quiser contratar um designer de interiores, é uma bagunça. Digamos que você escolha um olhando o portfólio dele e conclua que gosta do trabalho dele. Mas, quando ele vem projetar seu espaço, você odeia o resultado. O que você pode fazer? Você diz que o que recebeu não se parece em nada com o portfólio, e ele dirá que cada espaço é diferente e, portanto, tem um resultado diferente. Não há como provar que ele fez um trabalho ruim.

E isso é algo relativamente inconsequente. Imagine que você seja acusado injustamente de assassinato ou atingido por uma doença potencialmente fatal. Escolher o advogado ou médico certo pode significar a diferença entre vida e morte.

Mas agora não há nem um portfólio para você olhar. Claro, você pode ver se o advogado ganhou muitos casos ou se o médico manteve a maioria de seus pacientes vivos, mas isso não diz muito — provavelmente só significa que eles são muito sortudos ou escolhem principalmente casos fáceis.

Talvez, em vez de olhar para os resultados, você pudesse analisar as decisões que eles tomaram ao longo do caminho. Mas mesmo que você pudesse ter acesso a esses registros, como você poderia aprender o suficiente sobre direito ou medicina para avaliá-los? E mesmo que tentasse, provavelmente há todos os tipos de detalhes específicos relevantes sobre as circunstâncias que nunca poderiam ser incluídos, mesmo nos relatos mais detalhados.

Mas não é difícil apenas para quem delega — pela mesma razão, é difícil para quem recebe a delegação. Se você quer ser ótimo em pintar paredes de branco, é fácil obter feedback imediato sobre se fez o trabalho corretamente. Mas se você é um professor do ensino fundamental, você nunca vai saber. Você espera estar ajudando seus alunos a ter sucesso na vida, mas não há como verificar isso. E quais são as chances de você ter começado a fazer tudo certo apenas por intuição?

Não, o movimento de desempenho especializado mostrou que a única maneira de se tornar realmente bom em algo é praticar, comparando continuamente o que você fez com os resultados alcançados. Mas em qualquer tipo de trabalho delegado, isso é praticamente impossível: as incertezas são grandes demais, os ciclos de feedback são longos demais, e as oportunidades de prática são raras demais.

Tradicionalmente, resolvemos esses problemas fazendo com que uma disciplina acadêmica descubra a coisa certa a fazer usando escala. Se os médicos estivessem por conta própria, eles ainda não seriam melhores que curandeiros: as pessoas chegariam com

problemas, e eles escolheriam uma erva ou feitiço aleatório para tentar e rezar para que o paciente se sentisse melhor. Eles nunca saberiam realmente se estavam ajudando ou prejudicando. Mas eles não estão por conta própria: como as escolas de medicina podem realizar testes randomizados com centenas de pessoas, eles podem simplesmente ler os resultados e aprender o que realmente funciona.

Muito ainda depende do julgamento individual — não há um estudo médico para cada cenário, e mesmo que houvesse, você ainda teria que escolher como interpretar os resultados —, mas definitivamente há uma tendência de saber mais. E alguns dos desenvolvimentos mais emocionantes na medicina vêm da substituição do julgamento humano por listas de verificação e árvores de decisão.

Mas a medicina é provavelmente o melhor cenário. Nunca ouvi falar de advogados lendo os resultados de testes estatísticos, e a estética é tão subjetiva e a moda tão temporária que duvido que algo assim seja possível para designers de interiores. (A educação provavelmente está em algum lugar no meio.) Como as pessoas ficam boas nessas coisas?

Parte da razão pela qual administrar uma organização sem fins lucrativos é tão difícil é que praticamente todas elas são delegações. Os doadores não estão comprando algo específico que sabem que querem; estão comprando uma chance de ajudar os outros, sem saber exatamente o que querem. E é por isso que os testes controlados randomizados têm sido transformadores para o setor sem fins lucrativos — eles converteram uma delegação em um serviço. Grandes organizações sem fins lucrativos não precisam adivinhar o que ajudará mais as pessoas; elas só precisam procurar o serviço mais útil e comprar mais dele.

Poor Economics é um livro notável, mesmo que apenas por mostrar o quão crucial isso é. Ele está repleto de histórias de pequenos experimentos em que bem-intencionados tentam arduamente ajudar algumas pessoas e falham catastroficamente. Mas eles só percebem porque há acadêmicos coletando dados; em uma organização sem fins lucrativos típica, onde os tomadores de decisão estão distantes das evidências no campo, eles provavelmente nunca saberiam que algo estava tão errado (assumindo que se importassem).

Mas as organizações sem fins lucrativos “políticas” não escapam tão facilmente. É bastante impraticável fazer testes controlados randomizados de coisas como lobby, campanhas públicas, white papers, jornalismo investigativo, relações públicas, litígios estratégicos, campanhas eleitorais e o resto. Há esforços corajosos e nobres para tentar melhorar alguns dos detalhes mais propícios a testes, mas, embora você possa testar qual panfleto de mala direta faz as pessoas terem mais probabilidade de votar, é difícil testar se o [GOTV \(Get Out The Vote\)](#) é um bom uso dos fundos de campanha.

Agora, você pode obter muito ao combinar todas essas coisas para tomar decisões gerais sobre como alocar recursos. E você pode obter muito ao ter a mesma equipe fazendo isso repetidamente, para que eles possam acumular expertise institucional. Mas também há muito espaço para aprendizado dentro de cada uma delas. Assim como os testes controlados randomizados revolucionaram as organizações sem fins lucrativos de desenvolvimento, acredito que as organizações sem fins lucrativos políticas serão revolucionadas ao desenvolver estruturas institucionais para formalizar o processo de aprendizado com campanhas.

Como seria isso? Um bom primeiro passo seria desenvolver uma série de estudos de caso de grandes campanhas, bem-sucedidas ou não, para ter uma noção das histórias gerais. A partir disso, você poderia destilar um manual de várias táticas, com algumas notas sobre quais parecem ser mais ou menos eficazes e algumas questões ou caminhos de

exploração para cada uma. Então, dentro de cada tática, você poderia reunir profissionais para trocar melhores práticas e tentar melhorar o estado da arte.

Entrevistar pessoas logo após as campanhas também parece um caminho frutífero. Ao olharem para trás, o que eles veem como os grandes erros? Os grandes sucessos? O que eles gostariam de ter feito diferente?

Tudo isso pode parecer uma preocupação menor e localizada, mas, quando você parar para perceber que o mundo está cheio de grandes problemas que só podem ser resolvidos por ação coletiva, descobrir como inspirar ação coordenada de forma mais eficaz não parece apenas interessante — parece essencial.

Alguns trechos das Referências do Aaron

Páginas VII do prefácio e 9 e 10 de [Poor Economics](#) de [Abhijit Banerjee](#) e [Esther Duflo](#)

Esse impulso de reduzir os pobres a um conjunto de clichês nos acompanha desde que a pobreza existe: os pobres aparecem, tanto na teoria social quanto na literatura, alternadamente como preguiçosos ou empreendedores, nobres ou ladrões, irritados ou passivos, desamparados ou autossuficientes. Não é surpresa que as posturas políticas que correspondem a essas visões sobre os pobres também tendem a ser capturadas em fórmulas simples: “Mercados livres para os pobres”, “Torne os direitos humanos substantivos”, “Lide com o conflito primeiro”, “Dê mais dinheiro aos mais pobres”, “A ajuda externa mata o desenvolvimento” e coisas do tipo. Todas essas ideias têm elementos importantes de verdade, mas raramente deixam espaço para o homem ou a mulher pobre comum, com suas esperanças e dúvidas, limitações e aspirações, crenças e confusões. Se os pobres aparecem, é geralmente como personagens de alguma anedota inspiradora ou episódio trágico, para serem admirados ou lamentados, mas não como uma fonte de conhecimento, não como pessoas a serem consultadas sobre o que pensam, querem ou fazem.

Sachs e Easterly são ambos economistas, e suas diferenças, em grande parte, decorrem de respostas distintas a uma pergunta econômica: É possível ficar preso na pobreza? Sachs, como sabemos, acredita que alguns países, devido à geografia ou ao azar, estão presos na pobreza: eles são pobres porque são pobres. Eles têm o potencial de se tornarem ricos, mas precisam ser desalojados de onde estão presos e colocados no caminho da prosperidade — daí a ênfase de Sachs em um grande impulso. Easterly, por outro lado, aponta que muitos países que costumavam ser pobres agora são ricos, e vice-versa. Se a condição de pobreza não é permanente, ele argumenta, então a ideia de uma armadilha da pobreza que inexoravelmente prende os países pobres é falsa. A mesma pergunta também poderia ser feita sobre indivíduos. As pessoas podem ficar presas na pobreza? Se esse fosse o caso, uma infusão única de ajuda poderia fazer uma enorme diferença na vida de uma pessoa, colocando-a em uma nova trajetória.