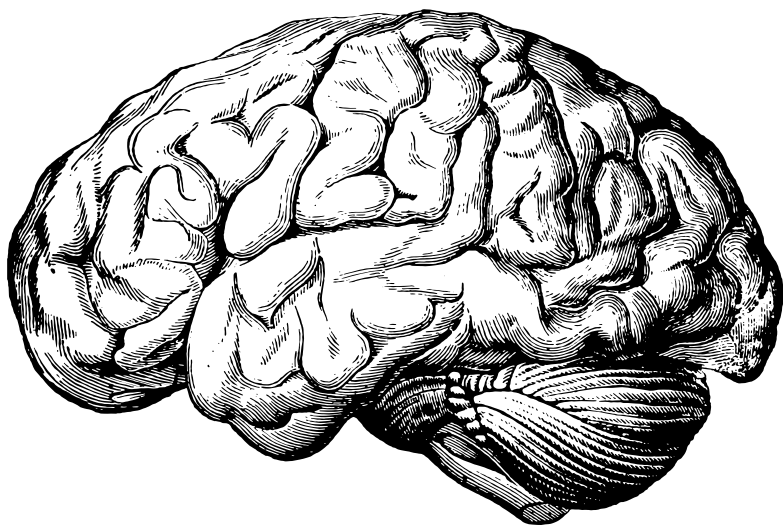


CIENTIFIQ

GUIA DE VIESES COMPORTAMENTAIS



LUIZ GAZIRI

O AUTOR



Luiz Gaziri é um dos pensadores mais provocativos da geração atual, ajudando a remodelar nossa forma de pensar sobre o comportamento humano, a sociedade e o mundo dos negócios. Em um mercado repleto de profissionais que se baseiam na intuição, achismo e autoajuda rasa, destaca-se por sua abordagem 100% baseada em evidências científicas.

Educar é uma grande responsabilidade na opinião de Gaziri, por isso, lê dezenas de artigos científicos diariamente e visita frequentemente cientistas em universidades como Harvard, Stanford e Columbia, com o intuito trazer aos profissionais brasileiros as mais recentes descobertas científicas de diversas áreas.


Gaziri é professor de pós-graduação na Unicamp e FAE Business School, possui formações acadêmicas nos EUA, Inglaterra e Brasil, e foi executivo por 16 anos ocupando cargos de liderança em empresas dos mais variados portes e segmentos. Como consultor, há mais de 10 anos atua nas áreas de cultura organizacional, vendas, RH e marketing. Suas palestras são frequentemente as mais bem avaliadas nos eventos em que participa em todo o Brasil. É autor de "A Incrível Ciência das Vendas", "Os Sete Princípios da Felicidade", "A Ciência da Felicidade" e "A Arte de Enganar a Si Mesmo", livros que estão constantemente entre os mais vendidos nas principais redes de livrarias do Brasil. Seu trabalho já foi destaque na CNN, Globo, Exame, Veja, TV Cultura, Flow, BandNews, CBN e demais meios.

Sua missão é tornar a ciência acessível para que pessoas e organizações tomem melhores decisões e evitem erros custosos. Entre consultorias, palestras e treinamentos, Gaziri já atendeu centenas de empresas como iFood, BRF, Electrolux, Sicredi, Arcelor Mittal, SBT, Stanford University, Suzano, Dunlop, HSBC, Banco do Brasil, EBanx, Cyrela, TEDx, HSM+, Segfy e muitas outras.



@luizgaziri

PALESTRAS, TREINAMENTOS E CONSULTORIAS

41 99103 2700 

comercial@luizgaziri.com.br

DISSONÂNCIA COGNITIVA

Imagine um fumante que, lendo a uma revista de alta credibilidade, dá de cara com uma matéria que explora os mais de 50 anos de pesquisas científicas que concluíram que fumar poder causar câncer no pulmão e outras doenças fatais. Ao ter acesso a esta informação, a decisão mais racional que esta pessoa poderia tomar é deixar de fumar, não é mesmo?

No entanto, ao ler a matéria o fumante vivencia a **Dissonância Cognitiva**, que é o desconforto causado quando uma pessoa é exposta a duas cognições conflitantes.

A cognição:

“Eu fumo duas carteiras de cigarro por dia”

É conflitante com a cognição:

“Fumar causa câncer.”

Para resolver este desconforto o fumante tem duas opções:

1. Para de fumar
2. Tenta a convencer a si mesmo que fumar não faz tão mal assim

Como você pode imaginar, a segunda opção é sempre a mais sedutora. Como o fumante quer preservar sua autoimagem como inteligente, racional e bom decisor, para reduzir o desconforto ele tentará convencer a si mesmo que a pesquisa científica é inconclusiva ou que a ciência muda de opinião a toda hora. Esta pessoa facilmente lembrará de um amigo médico que é fumante, concluindo que se até profissionais da saúde fumam, o cigarro não deve ser tão ruim assim.

O fumante recordará de muitos intelectuais que desfrutam de cigarros, charutos e cachimbos, convencendo a si mesmo de que se tantas pessoas inteligentes fumam, o tabagismo deve ser inofensivo. Ela lembrará de um tio que viveu até os 95 anos de idade fumando três carteiras de cigarro diariamente, concluindo que os riscos de ter sua vida encurtada por causa do cigarro são mínimos. Ela pode avaliar que seu hábito de fumar uma carteira por dia pode ser considerado como um consumo moderado e que apenas aqueles que consomem mais de uma carteira diariamente correm riscos. Já que consome cigarros com filtro branco, o fumante pode iludir a si mesmo dizendo que estes tipos de cigarro são mais leves e que o filtro certamente impede a entrada de substâncias cancerígenas no corpo. Ela pode encontrar uma saída para a dissonância afirmando que o cigarro possibilita com que se mantenha magra, combate o estresse e que é uma atividade essencial para o relaxamento. Finalmente, esta pessoa pode recordar que já leu outras matérias reportando que churrasco pode causar câncer, assim como laticínios e outros alimentos, concluindo que fumantes e não fumantes têm as mesmas chances de ter câncer.

Depois de tantas cognições, o fumante dá autorização a si mesmo para continuar com seu péssimo comportamento, ao mesmo tempo que acaba com o desconforto da dissonância cognitiva pensando “eu sou inteligente, racional e tomo excelentes decisões.”

Mas será que o comportamento de fumantes realmente funciona assim? Em 1965, um ano após o Ministério da Saúde dos Estados Unidos publicar um relatório sobre os perigos do tabagismo, dois cientistas da Universidade da Califórnia em Los Angeles realizaram uma pesquisa para saber como as pessoas avaliavam tais descobertas sobre o cigarro.

Os não fumantes que participaram desta pesquisa reportaram grande confiança na ligação entre tabagismo e câncer de pulmão, 80,4% deles diziam que o relatório do governo era confiável. Obviamente, estes participantes não tinham motivação alguma para desconfiar dos resultados do relatório. No entanto, os fumantes que participaram deste estudo reportaram níveis de confiança diferentes. Entre os fumantes inveterados, 52,2% reportavam acreditar na ligação entre tabagismo e câncer no pulmão, contra 58,3% dos fumantes moderados e 77% dos fumantes leves. Quanto mais cigarros os participantes fumavam, maior era sua descrença às informações do relatório do Ministério da Saúde. Além disso, mais do que o dobro de fumantes em relação aos não fumantes concordavam com a afirmação de que existem muitos riscos na vida e que fumantes e não fumantes acabam tendo câncer. É fácil perceber que quando uma pessoa não tem envolvimento algum com um assunto, ela geralmente leva em consideração a evidência científica para tomar decisões. No entanto, os fumantes, que tinham como objetivo manter sua autoestima elevada e tinham muito a perder caso acreditassem nos dados do relatório, eram os que reportavam menores níveis de confiança nas evidências.

Há mais de vinte anos, eu venho expondo em meus livros, palestras e aulas, que existem evidências contundentes de que comissões trazem piores resultados em vendas. Apesar de mostrar estudos de Stanford, Universidade de Michigan, Duke, Universidade de Rochester, Yale, Universidade de Chicago e outras instituições de enorme prestígio, além dos resultados incríveis das empresas para as quais prestei serviços de consultoria e eliminei o pagamento por comissionamento, a regra é ver a dissonância cognitiva batendo sem piedade nas pessoas:

: “Lá na minha empresa está funcionando”, “os estudos da Stanford não se aplicam no Brasil, pois aqui a cultura é diferente”, “os cientistas não entendem nada de vendas, aposto que eles nunca saíram à campo para vender um produto”, “esses estudos científicos não refletem o mundo real”, são algumas das racionalizações que venho escutando há duas décadas. No mundo corporativo, infelizmente uma quantidade minúscula de empresas aplica evidências científicas em suas estratégias, assim como são pouquíssimos os líderes que gerenciam suas equipes usando a ciência. Já imaginou essa situação em um hospital, onde os médicos operam e tratam os pacientes do jeito que “acham” que vai dar certo?

Praticar medicina sem usar evidências científicas é algo inconcebível para nós e assim deveria ser também para os negócios.

A verdade é que ninguém gosta de se mostrar inconsistente ou de estar errado. Nossa sociedade celebra aqueles que mantém suas posições firmes, aqueles que não mudam de opinião. Admitir estar errado ou mudar de opinião, para nós, são sinais de fraqueza. No entanto, reconhecer um erro é uma enorme virtude, que mostra que a pessoa está disposta a mudar de opinião de acordo com as melhores evidências atuais, que está disposta a aprender.

Quando preferimos racionalizar nossas decisões ao invés de admitir e corrigir um erro, demonstramos arrogância, não inteligência.

O brilhante cientista da Universidade da Califórnia, Elliot Aronson, afirma que gostamos de definir o ser humano como racional, quando na verdade, ele é racionalizador. O ser humano racionaliza qualquer informação para manter suas crenças intactas e preservar uma imagem positiva sobre si mesmo. E você, também é um racionalizador? O quanto você se apegua a uma estratégia na sua empresa, mesmo sabendo que ela não está gerando os resultados que esperava?

Como você vai se comportar se eu te disser que estudos revelam que pensar positivo reduz suas chances de atingir objetivos? Que homeopatia não funciona? Que seu signo prevê a sua personalidade com a mesma precisão que um secador de cabelos mede a fertilidade de um elefante? Que meritocracia não existe? Que dinheiro raramente compra felicidade? Você também vai agir como um racionalizador?

FALÁCIA DO CUSTO IRRECUPERÁVEL

Imagine que você é amante do teatro e fica sabendo da promoção de uma casa renomada que te permite, durante um ano, assistir quantas peças quiser aderindo ao plano “Loucos Por Teatro” por R\$ 600,00. Tentando conter sua empolgação, o rapaz da bilheteria avisa que, uma vez adquirido, o plano não permite reembolso em caso de desistência. Você dá pouca importância para a regra da casa, já que ir ao teatro é seu hobby favorito, e assim, adere ao plano. Na noite seguinte, você já quer fazer o plano valer e assim, decide assistir a uma peça. Para sua frustração, a peça era chata, quase sem graça. No final de semana seguinte, uma nova peça está em cartaz e você vai novamente ao teatro, apenas para ter mais uma frustração com um espetáculo de qualidade duvidosa. Com anos de experiência em teatro, você não lembra qual foi a última vez que viu duas peças ruins em sequência, concluindo que o acontecido deve ter sido um azar tremendo. Assim, você junta toda a sua coragem e investe em mais uma noite de final de semana indo ao teatro. A terceira peça é tão fraca quanto as últimas duas. Você acredita que em uma situação como essa, você continuaria indo ao teatro? E caso você tivesse pagado R\$ 300,00 pelo plano, sua decisão seria afetada de maneira diferente? Nesse momento, acredito que sua resposta para ambas as perguntas seria um não, no entanto, como nossas decisões frias são bem diferentes daquelas quando estamos vivenciando uma situação, gostaria de te apresentar um experimento científico que testou uma hipótese parecida.

Os cientistas Hal Arkes e Catherine Blumer, da Ohio University, fizeram um acordo com um teatro local para oferecer planos de entrada ilimitada durante um ano, nas seguintes condições:

Grupo 1: Pagariam USD 15,00 pelo plano

Grupo 2: Receberiam USD 2,00 de desconto, pagando USD 13,00 pelo plano

Grupo 3: Receberiam USD 7,00 de desconto, pagando USD 8,00 pelo plano

Levando em consideração que em 2024, o valor do plano custaria 3,15 vezes mais do que em 1982/1983, quando o experimento foi realizado, você acredita que os grupos variaram na frequência com a qual compareceram ao teatro? Pode apostar que sim! Os cientistas reportaram que nas primeiras cinco peças, as pessoas compareceram com a frequência a seguir:

Grupo 1: 4,11 vezes

Grupo 2: 3,32 vezes

Grupo 3: 3,29 vezes

Note que quanto mais dinheiro uma pessoa investiu no plano, maior era a sua frequência no teatro. É importante ressaltar que em experimentos científicos, um grupo nunca sabe das condições dos outros grupos, portanto, podemos descartar a hipótese de que esse comportamento se deu pelo motivo dos participantes terem descoberto que algumas pessoas pagaram mais ou menos do que elas. Assim, podemos concluir que o que causou a maior frequência do primeiro grupo foi o fato de eles terem pagado mais caro, ou seja, de terem um sentimento maior de perda do que os outros grupos caso não utilizassem seus ingressos. Esse sentimento foi nomeado pelos cientistas como **Falácia do Custo Irrecuperável**, um viés que faz com que permaneçamos nos comportando de certa maneira pois não queremos perder os recursos que já investimos.

Mas será que isso acontece mesmo quando assistimos três peças chatas em sequência? Apesar dessa hipótese não ter sido testada, outra similar chegou à conclusão de que mesmo ao perceber que um filme é chato, a maioria das pessoas continua o assistindo para “não perder” os 30 minutos investidos nele.

Por incrível que pareça, a Falácia do Custo Irrecuperável nos atinge inclusive quando podemos optar por uma opção melhor do que a que escolhemos em primeiro lugar. Suponha que você adora surfar e ao navegar no site de uma agência de viagens, encontra um pacote para um final de semana em Florianópolis por R\$ 2.000,00, o qual adquire imediatamente. Algumas semanas depois, você recebe o alerta de uma outra agência de viagens, oferecendo um pacote final de semana em Saquarema por R\$ 1.000,00, e mais uma vez, não consegue resistir à tentação. Apesar de apreciar o mar de Floripa, você acredita que vai gostar mais da viagem à Saquarema. Ao organizar sua agenda, porém, você percebe que, no meio da empolgação, comprou os pacotes para o mesmo final de semana. Sem a possibilidade de receber o reembolso de qualquer uma das agências, qual destino você escolheria? Em um experimento similar, Arkes e Blumer descobriram que a maioria das pessoas deixa de ir ao seu destino favorito, simplesmente por terem investido mais dinheiro no outro pacote de viagem. No artigo, publicado no journal *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, os cientistas exaltam que como a teoria econômica tradicional prevê que o ser humano sempre toma decisões baseadas nos custos e benefícios esperados de cada opção, seria “racional” que 100% dos participantes escolhessem seu destino favorito, no entanto não foi isso o que ocorreu – evidência de que a “racionalidade humana” prevista pelo modelo tradicional da economia não reflete as decisões no mundo real.

Incrivelmente, nossas decisões não são baseadas no prazer futuro e sim, no medo de perder um investimento passado. Esse viés já foi testado inclusive por ganhadores do Prêmio Nobel, como Daniel Kahneman e Richard Thaler. Em um estudo ao lado de seu maior parceiro, Amos Tversky, Kahneman recrutou participantes para indicar suas decisões em cenários similares aos seguintes:

1. Imagine que você decidiu assistir a uma peça em que o ingresso custa \$ 50,00. Assim que entra na fila, percebe que perdeu uma nota de \$ 50,00. Você ainda pagaria \$ 50,00 para assistir à peça?

2. Imagine que você decidiu assistir a uma peça e comprou um ingresso que custava \$ 50,00. Assim que entra na fila, percebe que perdeu o ingresso. O assento não era marcado e não existe a possibilidade de recuperar o valor. Você pagaria \$ 50,00 por um novo ingresso?

Em dezenas de estudos similares a esse, uma quantidade estatisticamente significativa de pessoas responde sim no primeiro cenário e não no segundo, sem ao menos perceber que em ambos o valor investido é o mesmo: \$ 100,00. É interessante notar que no segundo cenário as pessoas têm um sentimento maior de prejuízo, pois não conseguem ignorar o fato de que a perda do ingresso trará o custo incremental de \$ 50,00 pela peça.

A incapacidade em ignorar perdas passadas e focar nos benefícios do futuro é a marca registrada da Falácia do Custo Irrecuperável

Na vida do trabalho, milhões de pessoas têm o desejo de mudar de profissão ou de cargo dentro de uma empresa, mas acabam presas a uma rotina que não gostam pelo medo de perder o que já investiram.

Mudanças desse tipo são difíceis realmente, principalmente pelo aspecto financeiro: começar uma carreira do zero, demanda um grande investimento. Em alguns casos, uma mudança significa um salário inicial bem menor do que o que a pessoa está habituada e conseqüentemente, uma redução na qualidade de vida. Já em outras, essa mudança acarreta grande investimento em educação. Nessas oportunidades, é sempre importante lembrar que é melhor sofrer por três ou quatro anos do que viver uma vida de desgosto. A mesma regra vale para relacionamentos amorosos.

O mundo corporativo também não está ileso a esse viés. Quantos de nós já presenciamos uma empresa insistindo em uma estratégia que não está funcionando apenas por estar utilizando ela há muito tempo? Qual empresa não continua a apostar em um funcionário com desempenho fraco pela razão de ele já ter muitos anos de casa? E quantas companhias decidem continuar a investir na construção de uma nova sede, apesar de ela estar custando mais caro do que o planejado e a empresa não ter mais a necessidade de mudar de imóvel, simplesmente por que a obra já está em andamento? Se formos tratar de sistemas de gestão e de fornecedores, faltariam páginas nesse livro para cobrirmos os exemplos. No entanto, talvez o livro recordista no Guinness por ter o maior número de páginas da história, seria o das péssimas decisões que nossos políticos tomam quando se tornam vítimas da Falácia do Custo Irrecuperável.

Em uma sociedade que premia a resiliência, a desistência soa como um comportamento destinado aos fracacos, àqueles que não aguentam pressões, que não cumprem suas promessas ou que não são determinados o bastante.

Porém, em muitos casos a desistência é uma opção mais sábia do que a resiliência. Não continuar projetos, crenças, investimentos e comportamentos que trouxeram altos custos no passado, mas que geram grande dor presente, é um sinal de que você sabe priorizar sua saúde mental e bem-estar. Não caia na tentação de continuar com certos comportamentos, ou finalizar tudo o que você começou pela pressão social de que você deve ser resiliente. A desistência poupa energia para a resiliência no que importa.

VIÉS DA CONFIRMAÇÃO

Em 1975, cientistas da Washington State University publicaram um artigo intrigante no *Journal of Personality and Social Psychology*. Estudantes favoráveis ou contrários a legalização da maconha deveriam escutar mensagens que defendiam a liberação da substância. Um total de quatorze mensagens foram apresentadas aos participantes, sendo que sete eram fortes e difíceis de refutar e as outras sete eram tolas e fáceis de se vencer. Os estudantes deveriam escutar as quatorze mensagens através de fones de ouvido, sem saber que, propositalmente, os cientistas inseriram um ruído estático nos fones, que atrapalhava levemente a audição dos participantes. Para acabar com este problema, os cientistas pediam aos participantes que apertassem um botão, que cancelava o ruído por cinco segundos. Você acha que os estudantes apertavam o botão quando ouviam argumentos favoráveis ou desfavoráveis às suas posições em relação a maconha?

Aqueles favoráveis à venda da substância apertaram em média 11,93 vezes o botão enquanto escutavam argumentos fortes que confirmavam suas crenças, mas quando escutavam argumentos tolos e fáceis de desqualificar, apertavam o botão apenas 8,24 vezes. Já os participantes contrários à legalização da maconha, apertavam em média 10 vezes o botão enquanto escutavam as mensagens tolas e 7,53 quando escutavam mensagens com argumentos de alta qualidade. Ambas as diferenças são estatisticamente significativas. A tendência em valorizar mais as informações que vão ao encontro das nossas crenças foi nomeada pelos cientistas como **Viés da Confirmação**.

Este experimento e muitos outros similares mostram que, literalmente, fazemos o que for necessário para não escutar mensagens contrárias as nossas opiniões, aquelas que podem despedaçar nossas crenças. Neste exato momento, você pode estar sendo vítima do Viés da Confirmação, sublinhando apenas as partes deste livro que confirmam seus pontos de vista. Que tal voltar algumas páginas para analisar?

Agora, vamos mergulhar mais fundo nesse viés. Suponha que você recebeu quatro cartas, apresentadas da seguinte forma:

A, B, 2, 3

Sua missão é testar uma regra: sempre que uma vogal aparece na face de uma carta, a face oposta tem um número par. Você só pode virar uma carta: qual seria? Fácil não é mesmo? Basta virar a carta A ou a 2, correto? Quando o cientista Peter Wason da University College Londres realizou esse estudo, em média, 90% das pessoas optaram por virar uma dessas cartas. E precisamente por isso, todas elas falharam no teste. Perceba que virar as cartas A ou 2 não responde a hipótese de forma satisfatória, já que mesmo que elas confirmem a validade da regra, se posteriormente a carta 3 for virada e sua face oculta revelar a letra E, devemos concluir que a hipótese é falsa. Percebe a grande descoberta de Wason? Naturalmente, a maioria das pessoas tenta validar uma hipótese procurando pelas informações que a **confirmam**, ao invés de procurar pelas informações que a **desconfirmam**. Tanto esse estudo, quanto o anterior revelam algo ainda mais surpreendente: o uso do Viés da Confirmação nem sequer necessita que a pessoa seja apaixonada pelo tema em discussão.

A maioria das pessoas não é apaixonada por cartas, mesmo assim, elas escolhem virar aquelas que confirmam a hipótese. Os participantes do estudo sobre preços de imóveis não eram corretores ou investidores, no entanto, levavam as opiniões de outros participantes à sério apenas quando elas confirmavam seus julgamentos iniciais. Se em casos como esses nossa tendência natural é procurar primeiramente pela confirmação da hipótese, imagine o que acontece quando os temas são política, armas, negócios, religião e futebol?

Justamente por essa tendência é que o método científico é tão valioso. Muitas pessoas acreditam que a ciência trabalha com “comprovações científicas”, sendo que na verdade a base da ciência é a descomprovação. Sempre que um cientista realiza um estudo, uma das obrigações da metodologia científica é que ele formule uma hipótese que pode demonstrar que está errado – a hipótese nula. Um cientista pode até preferir que a sua hipótese alternativa seja verdadeira, mas nunca pode coletar apenas os dados que confirmam que ele está certo. Por essa e outras razões é que muitas pessoas consideram o método científico como a maior invenção da humanidade.

É curioso saber que muitos estudos revelam que o ser humano aceita facilmente e rapidamente as opiniões que confirmam suas crenças, mas avaliam de forma mais crítica as opiniões contrárias. Foi exatamente isto que três cientistas da Stanford, Mark Lepper, Lee Ross e Charles Lord, descobriram em um experimento que pediu para que participantes favoráveis e contrários à pena de morte avaliassem a qualidade de estudos científicos com resultados opostos. Alguns estudos demonstravam um efeito positivo entre a pena de morte e a diminuição de homicídios, enquanto outros chegavam à conclusão de que a pena de morte não diminuía o número de assassinatos.

Os resultados deste experimento revelaram que tanto as pessoas favoráveis quanto as contrárias a pena de morte avaliaram os estudos que confirmavam seus pontos de vista como mais convincentes, robustos e com melhor metodologia, ao mesmo tempo que concluíam que os estudos contrários as suas opiniões eram tendenciosos, mal formulados e possuíam dados inconclusivos.

No entanto, as descrições dos estudos e das metodologias de pesquisa que os participantes receberam eram praticamente idênticas. Já a cientista Emily Pronin da Princeton descobriu que pessoas que recebiam resultados negativos em um teste de inteligência emocional avaliavam o teste como menos válido em relação àquelas que receberam bons resultados.

É apavorante saber que até mesmo alguns cientistas acabam se comportando como os participantes dos estudos acima. Nos anos iniciais de pesquisas na área que hoje é conhecida como Economia Comportamental, o cientista da Harvard, Matthew Rabin notou que os economistas tradicionais ficavam profundamente irritados e respondiam com agressividade toda vez que uma pesquisa revelava que os modelos econômicos tradicionais não refletiam a forma como as pessoas se comportavam no mundo real. Ao invés de abordarem as novas descobertas com um senso de curiosidade e humildade, algo fundamental no mundo da ciência, os economistas tradicionais atacavam os economistas comportamentais, como se estivessem sendo ameaçados. Ao observar essa reação negativa constante, Rabin afirmou que os economistas estavam sofrendo de incuriosidade agressiva. É justamente por isso, que um dos objetivos desse guia é tentar fazer com que você se torne um curioso receptivo.

Uma série de experimentos realizados por cientistas da Universidade Hebraica de Jerusalém, chegou a outra conclusão extremamente interessante sobre o Viés da Confirmação: as pessoas processam mais rapidamente frases que confirmam suas crenças em relação a informações contraditórias. Este comportamento, por incrível que pareça, acontece naturalmente e fora do nosso nível de consciência, já que os participantes do estudo estavam sendo avaliados pela correção gramatical das frases e não pela rapidez com que as processavam. Mesmo assim, frases que confirmavam seus pontos de vista eram corrigidas mais rapidamente.

Um lado ainda mais curioso do Viés da Confirmação foi descoberto em um estudo realizado por Edward Jones e Rika Kohler da Universidade Duke. Voluntários favoráveis e desfavoráveis à segregação racial deveriam ler argumentos sobre ambos os lados. Alguns destes argumentos eram extremamente plausíveis enquanto outros eram completamente fracos, quase ridículos. Os cientistas queriam descobrir de quais argumentos as pessoas iriam lembrar mais. A hipótese deles era a de que as pessoas lembrariam com mais facilidade dos argumentos fortes e esqueceriam dos argumentos fracos, afinal, qual é a razão de memorizar argumentos ridículos? Mas não foi isto que aconteceu. Os participantes de ambos os lados lembravam facilmente dos argumentos plausíveis sobre sua posição e dos argumentos não plausíveis do lado oposto, mas tinham dificuldades em lembrar de argumentos plausíveis defendendo a posição oposta e dos argumentos fracos defendendo sua própria posição.

Lembrar dos fatos que confirmam nossas crenças não é suficiente para trazer o conforto de que estamos certos, é necessário também lembrar quão ridículas são as pessoas que defendem posições contrárias.

O Viés da Confirmação ainda nos leva a outro erro fatal em nossos julgamentos. Caso você tenha se sentido desconfortável com a informação do capítulo anterior de comissões trazem piores resultados em uma série de tarefas, estou certo de que logo em seguida você lembrou de algumas empresas que pagam comissões agressivas e têm resultados fantásticos. Após termos nossas crenças desafiadas, um dos nossos comportamentos mais comuns é, logo em seguida, buscar informações que confirmam que estamos certos, ou conversar com pessoas que pensam como nós, buscando reduzir a Dissonância Cognitiva. No entanto, quando precisamos analisar como duas variáveis se relacionam, sempre existem quatro possibilidades.

EMPRESAS QUE PAGAM COMISSÕES E TÊM BONS RESULTADOS

EMPRESAS QUE PAGAM COMISSÕES E NÃO TÊM BONS RESULTADOS

EMPRESAS QUE NÃO PAGAM COMISSÕES E TÊM BONS RESULTADOS

EMPRESAS QUE NÃO PAGAM COMISSÕES E NÃO TÊM BONS RESULTADOS

Note que quando é vítima do Viés da Confirmação, você explora possibilidades e analisa dados de forma rasa, prestando atenção em apenas 25% dos casos e cegando-se para os outros 75%. Se a sua crença é a de que comissões trazem melhores resultados, você dificilmente pensou em empresas que pagavam comissões altas e foram à falência, ou em empresas que não pagam comissões – como a Apple – e apresentam resultados acima da média.

Voltando ao estudo de Lepper, Ross e Lord, a descoberta mais surpreendente ainda estava por vir. Os pesquisadores solicitaram aos participantes que informassem quanto mudaram suas opiniões sobre os efeitos da pena de morte após lerem os estudos e analisarem seus dados. Muitos acreditam que após lerem estudos favoráveis e contrários sobre certo assunto, as pessoas passarão a ter uma opinião mais equilibrada, mas não foi isso que aconteceu. Na verdade, as pessoas relataram ter ficado ainda mais convencidas de que suas posições iniciais estavam corretas. Esse movimento em direção a posições cada vez mais extremas é conhecido por todos nós como polarização.

Por mais que quase ninguém queira ser considerado um extremista, ao darmos um passo em certa direção e então, lutarmos com todas as nossas forças para confirmar que aquele passo foi dado na direção correta, acabamos nos tornando pessoas que não queremos ser.

Centenas de experimentos como esses demonstram algo fascinante sobre a natureza humana: dados não mudam nossas opiniões! Quando as pessoas têm acesso a dados que desconfirmam suas crenças, o que ocorre é justamente o movimento oposto, elas passam a acreditar com ainda mais fervor em seus pontos de vista. É isso mesmo: quantos mais dados que ameaçam a autoestima de seu chefe você apresenta, mais para o extremo ele se move. Nosso sistema imunológico psicológico realmente faz de tudo para expelir o vírus do desconforto e construir uma realidade que mantém nossas crenças cada vez mais fortes. Espero que, com a leitura desse capítulo, você fique inoculado para esse comportamento.

VIÉS DOS INCENTIVOS EXTERNOS

Muitos “gurus motivacionais” nos dizem que cada pessoa é motivada por fatores diferentes, assim, começamos a ter a perigosa impressão de que somos seres únicos, distintos de todos os demais deste planeta. Não é o que a ciência revela. Uma série de estudos realizados pelo cientista Chip Heath, da Stanford, trouxe uma descoberta importante sobre esse tema. Participantes de um programa de MBA foram solicitados a ranquear, de acordo com suas opiniões pessoais, a ordem de importância de oito itens motivacionais para:

1. Si mesmos.
2. Seus colegas de turma.
3. Gerentes de banco.
4. Atendentes de banco.

Os itens motivacionais eram:

1. Aprender coisas novas.
2. Qualidade dos benefícios.
3. Quantidade de elogios do supervisor.
4. Realizar um trabalho que o faz se sentir bem.
5. Ter estabilidade no trabalho.
6. Alcançar algo que valha a pena.
7. Valor do salário.
8. Desenvolver competências e habilidades.

Como você pode notar, alguns itens são motivadores internos (aprender coisas novas, realizar um trabalho que o faz se sentir bem, alcançar algo que valha a pena, desenvolver competências e habilidades), já os demais são motivadores externos (qualidade dos benefícios, quantidade de elogios do supervisor, ter segurança no trabalho, valor do salário).

Para tornar a atividade mais empolgante, antes de os estudos iniciarem, Heath prometeu um prêmio de USD 10,00 para os alunos que acertassem acima de 30% das previsões de seus colegas de turma, ou seja, para ganhar o prêmio os alunos deveriam tirar 3,00 na prova. Moleza para estudantes da Stanford, não é mesmo? Aqui a beleza do estudo começa a aparecer.

Quando solicitados a ranquear a importância dos oito itens para si mesmos, apenas 22% dos participantes incluíram um motivador externo no topo da lista, porém previram que 32% dos seus colegas de turma, 54% dos gerentes de banco e 85% dos atendentes de banco colocariam um motivador externo como o mais importante da lista. Veja que curioso: ao serem incentivados a prever como os atendentes de bancorankeariam esses itens, os participantes previram que a ordem de importância dos quatro principais motivadores para esses profissionais seria o salário, a estabilidade, os benefícios e os elogios – os quatro fatores motivacionais externos! Por outro lado, os próprios atendentes de banco afirmaram que, para eles, os itens motivadores mais relevantes eram: o desenvolvimento de competências, alcançar algo que valha a pena, aprender coisas novas e a qualidade dos benefícios. Dos quatro principais motivadores, apenas um era externo. O estudo evidenciou que os alunos do MBA tinham uma perspectiva bastante distorcida sobre o que motivava os outros. Assim, apenas 12% dos alunos conseguiram acertar mais que 30% do que motivava os demais. Sim, até mesmo estudantes da Stanford são vítimas do **Viés do Autointeresse**, nossa tendência em julgar que temos capacidades superiores as das demais pessoas nas mais diversas áreas da vida.

A pergunta a ser feita é: será que a maioria das pessoas não comete o mesmo erro de avaliação sobre os outros e sobre si mesma?

Como você agora sabe, um grande volume de pesquisas revela que essa tendência em acreditar que nos comportamos de forma diferente – e melhor – da maioria é algo comum.

Esses vieses fizeram os alunos de Chip Heath errarem feio na avaliação, e o mesmo padrão se manteve quando o pesquisador fez análises similares com atendentes de um banco. As pessoas acreditam que são motivadas por fatores internos, mas que as outras, completamente diferentes delas, são motivadas por fatores externos. Você já deve ter ouvido alguém dizer que trabalha pelo prazer, mas que seus colegas só o fazem por causa do dinheiro! Coincidência? Ao descobrir que essa tendência estava presente em todos os seus quatro estudos, Chip Heath a nomeou como **Viés dos Incentivos Externos**.

Vamos pensar um pouco mais sobre as implicações e consequências do Viés dos Incentivos Externos no nosso cotidiano e nos ambientes de trabalho. Se tivermos uma perspectiva distorcida sobre o que motiva os outros, poderemos facilmente tomar decisões erradas sobre como lidar com o comportamento dos nossos filhos, cônjuges, funcionários, amigos e familiares. Dentro de uma empresa, a visão equivocada de um gestor sobre o que motiva seus funcionários poderá acarretar em estratégias de incentivos financeiros, participação nos lucros, premiações, cerimônias de reconhecimento e outras estratégias capazes de minar os resultados planejados. E como é exatamente isso o que acontece nos ambientes de trabalho, não é surpresa que uma pesquisa do Gallup tenha revelado que apenas 15% das pessoas são altamente engajadas em seus trabalhos.

Por causa desses estudos, e de outros similares, é que uma das maiores contribuições da ciência para nossas vidas é a noção de que a “bola de cristal”, fixada em nossas cabeças, apresenta grandes falhas que podem mudar nosso comportamento e nos levar para o caminho errado na estrada da motivação. Portanto, na próxima vez que estiver em dúvidas sobre o que motiva as pessoas ao seu redor, pense no que te motiva e desenvolva uma estratégia que atenda seus desejos.

EFEITO DUNNING-KRUGER

Você tem algum amigo advogado que durante a pandemia do Covid 19 virou um expert em vacinas? E uma amiga formada em turismo que fala com confiança sobre como a urna eletrônica pode ser hackeada? Que tal aquele vizinho administrador de empresas que parece entender tudo sobre doenças cardíacas? Uma prima engenheira civil que oferece todas as soluções para programas de auxílio social? Um cunhado publicitário que lista todas as estratégias erradas que um técnico de futebol usou durante uma partida? Uma sogra pedagoga que dá todas as explicações sobre os motivos de uma campanha de marketing de uma empresa não ter dado certo?

Em 1999, os cientistas David Dunning e Justin Kruger publicaram um dos estudos mais interessantes da história da psicologia. Em quatro análises, os pesquisadores demonstraram que a maioria das pessoas acredita ter habilidades superiores as suas habilidades reais e que, aquelas com menos habilidades, surpreendentemente, são as mais cegas para a sua própria performance. Anos depois, este viés passou a ser nomeado como Efeito Dunning-Kruger.

Em um dos estudos, Dunning e Kruger pediram para alguns alunos de psicologia responderem vinte problemas de raciocínio lógico. Em seguida, as pessoas deveriam indicar em uma escala entre 0 e 100 (um percentil) onde consideravam que suas habilidades gerais em raciocínio lógico estavam em comparação com seus colegas de sala de aula. Usando o mesmo percentil, os alunos posteriormente deveriam indicar onde acreditavam que suas notas no teste de raciocínio estariam em comparação com estes mesmos colegas e, finalmente, deveriam dizer quantas das vinte questões acreditavam ter respondido corretamente.

Os participantes do estudo de Dunning e Kruger acreditavam estar classificados em um percentil de 66 quando comparados com seus colegas nas habilidades gerais em raciocínio, ou seja, acima da média de 50. Já sobre sua performance no teste, os estudantes acreditavam estar no percentil 61 em comparação com os outros participantes. No entanto, na média, os participantes não superestimavam de forma estatisticamente significativa quantas questões haviam respondido corretamente, afirmando ter acertado 13,3 questões enquanto haviam acertado 12,9.

Porém, quando as notas dos alunos foram analisadas pelos cientistas, eles descobriram que aqueles com pior desempenho no teste eram os que mais inflavam suas próprias performances, acreditando estar classificados no percentil 68 em suas habilidades gerais e no 62 em seus resultados no teste, enquanto a real classificação dos mesmos era 17,2 e 11, respectivamente.

Como os cientistas imaginavam, os alunos com melhor performance subestimavam sua própria performance. Mesmo classificados no percentil 86 no resultado do teste, eles acreditavam estar em 68 neste quesito e em 74 nas suas habilidades gerais. Para fechar, os alunos com excelentes resultados haviam acertado em média 14 perguntas do teste, enquanto haviam acertado 16,9.

Dunning e Kruger concluíram que as pessoas com baixa capacidade cognitiva sofrem de uma dupla maldição: além da ignorância propriamente dita, elas ainda são cegas a sua própria incapacidade, mesmo quando têm todas as ferramentas para enxergá-la. Sim, os membros do Clube Dunning-Kruger não sabem que são associados!

É interessante notar que para reconhecer sua inaptidão, uma pessoa de baixa performance deveria ter exatamente a expertise a qual a falta: o conhecimento. Para reconhecer suas falhas gramaticais, por exemplo, um indivíduo deve conhecê-las a fundo, para então analisar as oportunidades onde não as utilizou corretamente e corrigi-las futuramente. Ignorância não é uma dádiva e sim, uma maldição. Lembre apenas que é fácil julgar a ignorância do outro, acreditando que estes conceitos não se aplicam a nós mesmos.

Em uma certa oportunidade, o comediante inglês, Ricky Gervais, disse:

"Quando você morre, você não sabe que morreu, apenas as pessoas em sua volta é que sofrem. O mesmo acontece quando você é ignorante."

Para não se tornar uma vítima do Efeito Dunning-Kruger, lembre-se que você não tem todo o conhecimento do mundo e que opinar sobre assuntos fora da sua área de formação ou de conhecimento é algo extremamente arriscado. Quer ter uma visão mais precisa do mundo? Pergunte a um expert. Por razões como essa é que os cientistas indicam que devemos cultivar uma "humildade intelectual", atentando-nos constantemente de que nos falta conhecimento em diversas áreas, inclusive naquelas em que somos especialistas. Por isso, nunca pare de estudar, de se atualizar e de se aprofundar em sua área de expertise -- quanto mais você sabe, mais você percebe que ainda lhe falta conhecimento. A vida teria graça se em um determinado momento, você soubesse tudo e não precisasse mais se desenvolver?

VAMOS CONTINUAR A CONVERSA?



@cientifiq.com.br



Cientifiq

CONTATO

41 99103 2700

info@cientifiq.com.br

[Clique Aqui Para Mandar Um Whats](#)

REFERÊNCIAS

1. Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance.
2. Kassarian, H. H., & Cohen, J. B. (1965). Cognitive dissonance and consumer behavior. *California Management Review*, 8(1), 55-64.
3. Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational behavior and human decision processes*, 35(1), 124-140.
4. Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I* (pp. 99-127).
5. Kleinhesselink, R. R., & Edwards, R. E. (1975). Seeking and avoiding belief-discrepant information as a function of its perceived refutability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(5), 787.
6. Wason, P. C. (1968). Reasoning about a rule. *Quarterly journal of experimental psychology*, 20(3), 273-281.
7. Lord, C. G., Ross, L., & Lepper, M. R. (1979). Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence. *Journal of personality and social psychology*, 37(11), 2098.
8. Gilead, M., Sela, M., & Maril, A. (2018). That's my truth: evidence for involuntary opinion confirmation. *Social Psychological and Personality Science*, 1948550618762300.
9. Jones, E. E., & Kohler, R. (1958). The effects of plausibility on the learning of controversial statements. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 57(3), 315.
10. Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2015). Bounded Rationality, Negotiation Perception, and Attitudinal Structuring. *Negot. J.*, 31, 363.
11. Heath, C. (1999). On the social psychology of agency relationships: Lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), 25-62.
12. Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of personality and social psychology*, 77(6), 1121.