

# DAN ARIELY

*Economista comportamental e autor  
best-seller do New York Times*

# POSITIVA MENTE IRRACIONAL

*Como nos  
apaixonamos  
pelas nossas  
próprias  
ideias.*



ALTA BOOKS  
E D I T O R A  
Rio de Janeiro, 2022

# Sumário

## INTRODUÇÃO

Lições da Procrastinação e Alguns Efeitos Colaterais Médicos

*Hepatite e procrastinação... O tratamento cinematográfico... O que deveríamos fazer e economia comportamental... Da comida aos designs incompatíveis... Levando a irracionalidade em consideração*

1

## Parte I

### FORMAS INESPERADAS DE DESAFIAR A LÓGICA NO TRABALHO

#### CAPÍTULO 1

Pagando Mais por Menos: Por que as Grandes Bonificações Nem Sempre Funcionam

*Sobre ratos e humanos, ou como altas apostas afetam ratos e banqueiros... Medindo os efeitos de um bônus à la CEO na Índia... Aversão à perda: porque bônus não são, realmente, bônus... Trabalhando sob estresse: quão clutch são os jogadores “clutch” da NBA?... O medo da plateia e o lado social das apostas altas... Fazendo a compensação funcionar socialmente*

17

#### CAPÍTULO 2

O Sentido do Trabalho: O Que Legos Podem nos Ensinar sobre a Alegria do Trabalho

*Você é o que faz: identidade e trabalho... As dores do trabalho desperdiçado... Lições de um papagaio — e de alguns ratos famintos... Buscar significado enquanto brinca com Legos... Fazer o trabalho importar novamente*

55

### CAPÍTULO 3

#### O Efeito IKEA: Por que Nós Superestimamos o Que Fazemos

*Por que a IKEA nos faz corar (de orgulho)... Aulas de culinária: encontrar um equilíbrio entre acrescentar água e assar uma torta de maçã a partir do zero... O valor real de mil garças e sapos de origami... Personalize!... Por que o “quase pronto” não faz muito pela gente... Por que precisamos amar nossos trabalhos*

87

### CAPÍTULO 4

#### A Tendência do “Não Inventado Aqui”:

#### Por que as “Minhas” Ideias São Melhores Que as “Suas”

*Mark Twain descreve uma forma universal de estupidez... “Tudo o que você sabe fazer, eu sei fazer melhor”: por que favorecemos nossas próprias ideias... A teoria da escova de dente... O que podemos aprender com o erro de Edison*

111

### CAPÍTULO 5

#### Em Defesa da Vingança: O Que Nos Faz Buscar Justiça?

*Os prazeres da vingança... Resgates e quilos de carne... A jornada de vingança de um homem contra a Audi... A etiqueta da vingança... Empresas, cuidado: quando os consumidores vão a público... Usos e abusos de vingança... Fazendo as pazes*

129

## Parte II

### FORMAS INESPERADAS DE DESAFIAR A LÓGICA EM CASA

### CAPÍTULO 6

#### Sobre Adaptação: Por que Nos Acostumamos com as Coisas (Mas Nem Todas, e Nem Sempre)

*Rãs: ferver ou não ferver? Eis a questão... Adaptando-se a pistas visuais e limiares de dor... Adaptação hedônica: de casas a cônjuges, e além... Como a esteira hedônica nos mantém consumindo — e cada vez mais... Como podemos quebrar e aprimorar a adaptação... Fazendo nossa adaptabilidade trabalhar para nós*

165

CAPÍTULO 7

Atraente ou Não?: Adaptação, Acasalamento  
Preferencial e o Mercado de Beleza

*Uma adaptação pessoal... Quando mente e corpo se dissociam...  
Ficar com o nosso tipo (mais ou menos atraente) de pretendente: nos  
acomodamos, ou nos adaptamos?... Perguntemos à internet: sites de  
encontro e critérios amorosos... How I Met Your Mother*

201

CAPÍTULO 8

Quando um Mercado Falha: Um Exemplo de  
Encontro Virtual

*A função do(a) yenta... O disfuncional mercado de solteiros (como se você  
ainda não soubesse disso)... A diferença entre o seu encontro e uma câmera  
digital... Uma falha exemplar no namoro... Como sites de encontros distorcem  
nossa percepção... Ideias para um futuro melhor para os namoros*

223

CAPÍTULO 9

Sobre Empatia e Emoção: Por que Ajudamos Uma Pessoa  
Que Precisa de Ajuda, Mas Não Muitas Delas

*Baby Jessica versus Ruanda... A diferença entre um indivíduo e uma  
estatística... Identificação: mais necessária que comprar cerveja...  
Como a American Cancer Society (ACS) consegue nos convencer...  
Os efeitos da racionalidade em atos de caridade... Superando a  
nossa incapacidade de enfrentar grandes problemas*

247

CAPÍTULO 10

Os Efeitos a Longo Prazo de Emoções a Curto Prazo:  
Por que Não Devemos Agir A Partir de Sentimentos Negativos

*Não se meta comigo: meu colega aprende uma lição sobre grosseria...  
O lado obscuro dos impulsos... Decidir sob a influência (das emoções)...  
A importância das emoções “irrelevantes”... O que uma simples canoa  
pode te dizer sobre sua vida amorosa*

269

CAPÍTULO II

Lições a Respeito do Irracional:  
Por que Precisamos Examinar Tudo

*Uma decisão sobre a vida e a integridade física... O empirismo bíblico de Gideão... A sabedoria das sanguessugas... Oxalá as lições tenham sido devidamente aprendidas*

295

*Agradecimentos*

311

*Lista de Colaboradores*

313

*Notas*

319

*Bibliografia e  
Leituras Adicionais*

323

*Índice*

335

# Parte I

---

FORMAS INESPERADAS DE  
DESAFIAR A LÓGICA  
NO TRABALHO

AMOSTRA

AMOSTRA



# Pagando Mais por Menos

*Por que as Grandes Bonificações Nem Sempre Funcionam*

Imagine que você é um rato de laboratório roliço e feliz. Um dia, uma mão enluvada lhe tira cuidadosamente da caixa confortável que você chama de lar para colocá-lo em uma caixa diferente, desconfortável e que contém um labirinto. Como você é curioso por natureza, começa a vagar, bigodinhos se contorcendo ao longo do caminho. Então, você rapidamente percebe que algumas partes do labirinto são pretas e outras, brancas. Você segue seu focinho até a parte branca. Nada acontece. Então, você vira à esquerda até uma parte preta. Assim que você entra, sente um choque muito desagradável percorrer suas patas.

Todos os dias, durante uma semana, você é colocado em um labirinto diferente. Os lugares perigosos e seguros são alterados diariamente, assim como as cores das paredes e a força dos eletrochoques. Às vezes, as partes que descarregam um leve eletrochoque são vermelhas. Em outras, partes marcadas por bolinhas causam um choque particularmente desagradável. E por aí vai. A cada dia, seu trabalho é aprender a navegar pelo labirinto,



escolhendo os caminhos mais seguros e evitando os choques (sua recompensa por aprender a navegar com segurança pelo labirinto é não ser eletrocutado). Você está indo bem?

Há mais de um século, os psicólogos Robert Yerkes e John Dodson\* realizaram diferentes versões desse experimento básico em um esforço conjunto que visava descobrir duas coisas sobre ratos: o quão rápido eles podiam aprender e, mais importante, qual intensidade de eletrochoque os motivaria a aprender mais rápido. Poderíamos facilmente assumir que, à medida que a intensidade dos choques aumentasse, aumentaria também a motivação dos ratos para o aprendizado. Quando os choques fossem sutis, os ratos simplesmente vagariam, pouco motivados pelas ocasionais descargas indolores. Mas, à medida que a intensidade dos choques e o desconforto aumentassem — pensaram os cientistas —, os ratos se sentiriam como se estivessem sob fogo inimigo e, portanto, ficariam mais motivados a aprender o quanto antes. Seguindo essa lógica, assumiríamos que, quando os ratos realmente quisessem evitar os choques mais intensos, eles precisariam aprender mais rápido.

Em geral, somos rápidos ao presumir que existe uma ligação entre a magnitude do incentivo e a capacidade de obter um desempenho melhor. Parece razoável que, quanto mais motivados estivermos para alcançar algo, mais trabalharemos para atingir nosso objetivo, e que, em última instância, esse acréscimo de esforço nos aproximará dele. Isso, afinal, é parte da lógica por trás do pagamento de bonificações altíssimas para corretores da bolsa e CEOs: ofereça um bônus muito alto e as pessoas se sentirão motivadas a trabalhar e a terem um desempenho à altura.

---

\* As referências aos trabalhos acadêmicos mencionados em cada capítulo, bem como as leituras adicionais recomendadas, encontram-se no fim deste livro.

ÀS VEZES, NOSSAS INTUIÇÕES referentes às ligações entre motivação e desempenho (e, de maneira mais geral, ao nosso comportamento) são precisas; em outras, a realidade e a intuição simplesmente não concordam. No caso de Yerkes e Dodson, alguns dos resultados — mas nem todos — alinharam-se com o que a maioria de nós poderia esperar. Quando os choques eram muito fracos, os ratos não se sentiam motivados e, conseqüentemente, aprendiam lentamente. Quando eram de intensidade média, os ratos ficavam mais motivados para descobrir rapidamente as regras da jaula, e de fato aprendiam. Até aqui, os resultados se encaixam com as nossas intuições sobre as relações entre motivação e desempenho.

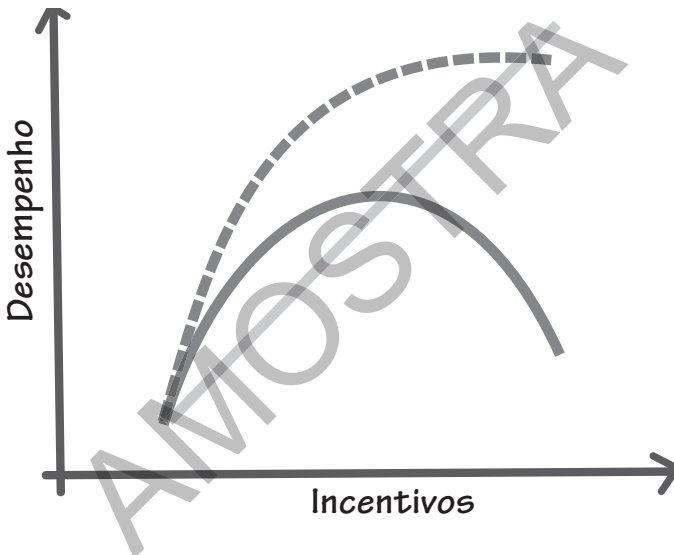
Mas o problema era este: quando a intensidade do choque era muito alta, o desempenho dos ratos piorava! Evidentemente, é difícil entrar na mente de um roedor, mas, com a intensidade no máximo, eles aparentemente não conseguiam se concentrar em nada além do medo do choque. Paralisados pelo terror, eles tinham dificuldade de lembrar quais partes da gaiola eram seguras e quais não eram. Portanto, não conseguiam definir como o ambiente ao redor estava estruturado.

O experimento de Yerkes e Dodson deveria nos fazer pensar sobre a verdadeira relação entre pagamento, motivação e desempenho no mercado de trabalho. Afinal, esse experimento mostrou claramente como os incentivos podem ser uma faca de dois gumes. Até certo ponto, eles nos motivam a aprender e a ter um bom desempenho. Para além desse ponto, no entanto, a pressão motivacional pode ser tamanha que passa a distrair o indivíduo, impedindo-o de se concentrar ou realizar uma tarefa — conseqüência indesejável para qualquer pessoa.

---

O gráfico abaixo mostra três possíveis relações entre incentivo (pagamento, eletrochoques) e desempenho. A linha cinza-claro representa um relacionamento simples, no qual incentivos maiores contribuem sempre da mesma forma para o desempenho. A linha cinza tracejada representa uma relação de rendimento decrescente entre o incentivo e o desempenho.

Já a linha contínua escura representa os resultados de Yerkes e Dodson. Em níveis de motivação menos elevados, os incentivos ajudam a aumentar o desempenho. No entanto, à medida que o nível de motivação básica aumenta, acrescentar mais incentivos pode sair pela culatra e acabar reduzindo o desempenho, criando aquilo que os psicólogos costumam chamar de "teoria do U invertido".



Naturalmente, eletrochoques não são mecanismos de incentivo muito comuns no mundo real, mas esse tipo de relação entre motivações e desempenho também pode se aplicar a outras formas de motivação, seja a recompensa a capacidade de evitar um choque ou adquirir uma grande quantia de dinheiro. Vamos imaginar como seriam os resultados de Yerkes e Dodson se eles tivessem usado dinheiro em vez de eletrochoques (supondo, é claro, que os ratos realmente quisessem dinheiro). Em níveis baixos de bonificação, os ratos não se importariam muito e não teriam

um desempenho relevante. Já em níveis médios, eles se importariam mais e teriam um desempenho melhor. Entretanto, em níveis muito altos, eles ficariam “supermotivados”: teriam dificuldades para se concentrar e, conseqüentemente, seu desempenho seria pior do que se estivessem trabalhando por um bônus menor.

Será, então, que nós encontraríamos essa relação do U invertido entre motivação e desempenho se fizéssemos um experimento com pessoas ao invés de ratos, utilizando o dinheiro como fator de motivação? Ou, pensando por um ângulo mais pragmático, seria financeiramente eficaz pagar bonificações muito altas para que as pessoas tivessem um bom desempenho?

### **A Bônus-Bonança**

À luz da crise financeira de 2008 e da subsequente indignação com as bonificações pagas continuamente a muitos dos seus responsáveis, muitas pessoas começaram a se perguntar como tais incentivos realmente afetam os CEOs e os executivos de Wall Street. Os conselhos de administração das empresas geralmente presumem que bônus muito altos baseados no desempenho motivarão os CEOs a se esforçarem mais em seus cargos, e que esse esforço produzirá um rendimento de maior qualidade.\* Mas é realmente esse o caso? Antes que você se decida, vamos ver o que as evidências empíricas têm a dizer.

---

\* Obviamente, houve muitas tentativas de se explicar por que é razoável pagar salários muito altos aos CEOs, incluindo uma que considero particularmente interessante, apesar de improvável. De acordo com essa teoria, os executivos recebem salários muito altos não porque alguém pense que eles mereçam, mas porque isso pode motivar outras pessoas a trabalhar duro na esperança de que um dia também recebam um salário correspondente. O engraçado a respeito dessa teoria é que, se você segui-la até sua conclusão lógica, não apenas teria que pagar salários ridiculamente altos aos CEOs, como também precisaria obrigá-los a passar mais tempo com seus amigos e familiares, além de enviá-los em férias caríssimas, a fim de completar o quadro de uma vida perfeita — essa, sim, seria a melhor maneira de motivar as outras pessoas a tentarem se tornar CEOs.

Para testar a eficácia de incentivos financeiros como dispositivo para melhora do desempenho, Nina Mazar (professora da Universidade de Toronto), Uri Gneezy (professor da Universidade da Califórnia, em San Diego), George Loewenstein (professor da Universidade Carnegie Mellon) e eu montamos um experimento. Nós variamos as quantias de bônus financeiros que os participantes poderiam receber se tivessem um bom desempenho, e medimos os efeitos que os diferentes níveis de incentivo tiveram sobre o desempenho. Queríamos, sobretudo, observar se a oferta de bônus muito altos aumentaria o desempenho, como era de se esperar, ou o diminuiria, de maneira análoga aos experimentos de Yerkes e Dodson com ratos.

Decidimos oferecer a alguns participantes a oportunidade de ganhar um bônus relativamente baixo (equivalente a cerca de um dia de pagamento do seu salário mensal). Outros teriam a oportunidade de ganhar um bônus médio (equivalente a cerca de duas semanas do salário mensal). Os poucos afortunados, colocados no grupo mais importante para os nossos propósitos, ganhariam um bônus elevadíssimo, equivalente a cerca de cinco meses de salário. Ao comparar o desempenho dos três grupos, pretendíamos ter uma ideia melhor da eficácia desses bônus na sua melhoria.

Eu sei que você deve estar pensando — “Onde posso me inscrever para esse experimento?” Mas, antes que você comece a fazer suposições extravagantes sobre o meu orçamento de pesquisa, permita-me dizer que fizemos aquilo que muitas empresas fazem atualmente — terceirizamos a operação para uma área rural da Índia, onde o gasto mensal médio de uma pessoa era de cerca de 500 rúpias indianas (aproximadamente 11 dólares). Isso nos permitiu oferecer bônus extremamente significativos para os participantes sem termos que lidar com cenhos franzidos ou a ira do sistema de contabilidade da universidade.

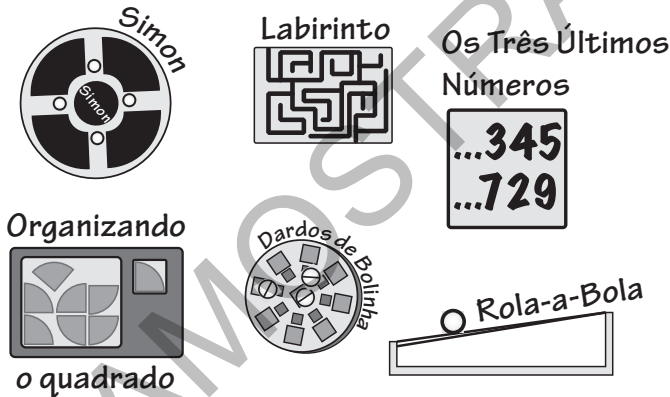
Depois de decidir onde realizar nossos experimentos, tivemos que selecionar as tarefas em si. Cogitamos utilizar atividades baseadas em puro esforço, como correr, fazer agachamentos ou levantar pesos. Mas, como os CEOs e outros executivos não ganham dinheiro fazendo esse tipo de coisa, decidimos nos concentrar em tarefas que exigissem criatividade, concentração, memória e habilidades para resolver problemas. Depois de experimentar uma série de tarefas em nós mesmos e em alguns estudantes, selecionamos seis:

1. Organizando o Quadrado: neste quebra-cabeça espacial, o participante tinha que encaixar nove fatias de um quarto de círculo em um quadrado. Até oito delas é bem simples, mas encaixar todas as nove é praticamente impossível.
2. Simon: uma relíquia em cores vivas da década de 1980, este é (ou era) um jogo eletrônico de memória bastante comum, que exige do participante a repetição de sequências cada vez mais longas de botões que piscam em cores diferentes, sem errar.
3. Três Últimos Números: o nome diz tudo, ou seja, trata-se de um jogo simples em que lemos uma sequência numérica (23, 7, 65, 4 e assim por diante) e a interrompemos em um momento aleatório. Então, era requerido aos participantes que repetissem os três últimos números.
4. Labirinto: um jogo em que o participante usava duas alavancas para controlar o ângulo de uma superfície coberta por um labirinto e crivada de buracos. O objetivo era fazer uma pequena bolinha avançar por um caminho, evitando os buracos.

5. Dardos de Bolinha: muito parecido com os dardos, porém praticado com bolas de tênis cobertas com o lado da volta do velcro e com o alvo revestido com o lado do gancho do velcro, de forma que as bolas grudassem nele.
6. Rola-a-Bola: um jogo em que o participante afastava duas hastes para mover uma pequena bola o mais alto possível por uma rampa inclinada.

---

**Ilustração dos seis jogos utilizados no experimento na Índia**



Depois de escolhermos os jogos, embalamos seis conjuntos de cada tipo em uma caixa enorme e os enviamos para a Índia. Por alguma razão misteriosa, as pessoas na alfândega da Índia não ficaram muito satisfeitas com os Simon movidos a bateria, não até que pagássemos uma taxa de importação de 250%; por fim, os jogos foram liberados e estávamos prontos para começar nosso experimento.

Contratamos cinco alunos de pós-graduação em economia do Narayanan College, na cidade de Madurai, no sul da Índia, e pedimos que fossem a alguns vilarejos locais. Em cada um deles, os alunos tiveram que encontrar um espaço público central, como um hospital pequeno ou uma sala de reuniões, onde poderiam abrir uma loja e recrutar participantes para o experimento.

Um desses locais era um centro comunitário, onde Ramesh, um aluno do segundo ano de mestrado, iniciou os trabalhos. O centro não estava totalmente finalizado — não tinha ladrilhos no piso ou tinta nas paredes —, mas era totalmente funcional e, o mais importante, oferecia proteção contra vento, chuva e calor.

Ramesh posicionou os seis jogos pela sala e saiu para chamar seu primeiro participante. Logo um homem passou e Ramesh imediatamente tentou atraí-lo para o experimento: “Temos algumas tarefas divertidas aqui”, explicou ao homem. “Você estaria interessado em participar de um experimento?” Aquilo deve ter soado como uma atividade suspeita e patrocinada pelo governo, então não foi surpresa nenhuma que o sujeito tenha apenas balançado a cabeça e seguido o seu caminho. Mas Ramesh persistiu: “Você pode ganhar algum dinheiro com esse experimento; ele é patrocinado pela universidade.” E foi assim que o nosso primeiro participante, cujo nome era Nitin, virou-se e seguiu Ramesh até o centro comunitário.

Ramesh mostrou a Nitin todas as tarefas que foram montadas na sala. “Estas são as atividades de hoje”, disse ele a Nitin. “Elas devem levar cerca de uma hora. Antes de começar, vamos descobrir quanto você poderá receber.” Ramesh, então, rolou um dado. Ele caiu no número 4, que, de acordo com nosso processo de randomização, colocava Nitin na condi-



ção de bônus médio, o que significava que o bônus total que ele poderia ganhar em todos os seis jogos era de 240 rúpias — cerca de duas semanas de pagamento, em média, para uma pessoa desta região da Índia rural.

A seguir, Ramesh explicou as instruções para Nitin. “Para cada um dos seis jogos, temos um nível médio de desempenho que consideramos bom e um nível alto que consideramos muito bom. Para cada jogo em que você atingir um bom nível de desempenho, receberá 20 rúpias, e para cada um em que atingir o nível muito bom, receberá 40 rúpias. Nos jogos em que você não alcançar nem mesmo o nível bom, não ganhará nada. Isso significa que seu pagamento final será algo entre zero e 240 rúpias, dependendo do seu desempenho.”

Nitin assentiu e Ramesh escolheu, randomicamente, o jogo Simon. Nele, um dos quatro botões coloridos acende e reproduz um tom musical. Nitin precisava apertar o respectivo botão iluminado. Então, o dispositivo acenderia o mesmo botão, desta vez seguido por outro; Nitin pressionaria esses dois botões em sucessão, e assim por diante, progressivamente. Enquanto ele se lembrasse da sequência e não cometesse erros, o jogo continuaria e a duração da sequência aumentaria. Assim que Nitin errasse uma sequência, contudo, o jogo terminaria e a pontuação de Nitin seria equivalente à sua maior sequência de acertos. No total, Nitin teria direito a dez tentativas para atingir a pontuação desejada.

“Agora, deixe-me dizer o que bom e muito bom significam neste jogo”, Ramesh prosseguiu. “Se você conseguir repetir corretamente uma sequência de seis em pelo menos uma das dez vezes, isso será considerado um bom nível de desempenho, e você ganhará 20 rúpias. Se você repetir corretamente uma sequência de oito, isso será considerado um nível muito bom, e você receberá 40 rúpias. Após dez tentativas, iniciaremos o próximo jogo. O jogo e as regras de pagamento ficaram claros?”

Nitin estava bastante animado com a perspectiva de ganhar tanto dinheiro. “Vamos começar”, disse ele, e assim o fizeram.

O botão azul foi o primeiro a acender e Nitin pressionou-o. Em seguida, foi o botão amarelo, e Nitin pressionou os botões azul e amarelo sucessivamente. Nada muito difícil. Ele se saiu bem quando o botão verde acendeu em seguida, mas infelizmente falhou no quarto botão. No jogo seguinte, ele não se saiu muito melhor. No quinto jogo, porém, ele se lembrou de uma sequência de sete, e no sexto, conseguiu emplacar uma sequência de oito. No geral, o jogo foi um sucesso, e ele agora estava 40 rúpias mais rico.

O próximo jogo foi o Organizando o Quadrado, seguido por Três Últimos Números, Labirinto, Dardos de Bolinha e, finalmente, Rola-a-Bola. Ao fim de uma hora, Nitin alcançou um nível de desempenho muito bom em dois dos jogos, um nível bom em dois, e não conseguiu chegar ao nível bom em outros dois. No total, ele ganhou 120 rúpias — pouco mais do que uma semana de pagamento — e deixou o centro comunitário completamente encantado.

O próximo participante foi Apurve, um homem atlético e ligeiramente calvo na casa dos 30 anos, além de um orgulhoso pai de gêmeos. Apurve rolou o dado e caiu no número 1, que, de acordo com nosso processo de randomização, colocava-o na condição de bônus de nível baixo. Isso significava que o bônus total que ele poderia ganhar em todos os seis jogos era de 24 rúpias, ou cerca de um dia de pagamento.

O primeiro jogo que Apurve jogou foi o dos Três Últimos Números, seguido por Rola-a-Bola, Organizando o Quadrado, Labirinto, Simon e, por fim, Dardos de Bolinha. No geral, ele se saiu muito bem: atingiu um bom nível de desempenho em três dos jogos e um nível muito bom em