

NEUROBUGS

Amostra

Amostragem

LUIZ GAZIRI

NEUROBUGS

*Supere as falhas do seu cérebro,
revolucione suas decisões e
afie seu pensamento crítico*

volume 1



ALTA/CULT
EDITORIA

Neurobugs

Copyright © 2025 Alta Cult.

Alta Cult é um selo do Grupo Editorial Alta Books (STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA).

Copyright © 2025 Luiz Gaziri.

ISBN: 978-85-508-2778-0

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G258n

1. ed. Gaziri, Luiz

Neurobugs: supere as falhas do seu cérebro, revolucione suas decisões e afie seu pensamento crítico / Luiz Gaziri. – 1. ed.

Rio de Janeiro : Alta Cult, 2025. v. 1.

264 p.; 16 x 23 cm

Bibliografia.

ISBN 978-85-508-2778-0

1. Psicologia cognitiva. 2. Tomada de decisão.

3. Comportamento humano. 4. Ciência cognitiva. 1. Título.

CDD 153.42

CDU 159.955

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal. O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor. A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books
Diretor Editorial: Anderson Vieira
Editor da Obra: J. A. Ruggeri
Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Produtor editorial
Fonte Editorial



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br
Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



Editora
afiliada a:



Para Mariana, Leonardo e Victoria

Amostra

Amostra

Amostra

As vezes eu me assusto comigo mesmo
As vezes minha mente prega peças em mim
E tudo continua se acumulando
Eu acho que estou pirando
Será que sou simplesmente paranoico?

Eu não sei
Basket Case
Green Day

Amostra

Sumário

Introdução	1
Dissonância Cognitiva	7
Falácia do Custo Irrecuperável	19
Viés do Comprometimento	27
Viés da Confirmação	33
Raciocínio Motivado	39
Polarização de Atitude	47
Groupthink	53
Viés da Desejabilidade	63
Efeito do Falso Consenso	67
A Ilusão da Transparência	71
Ilusão do Controle	77
Realismo Ingênuo	83
Efeito da Terceira Pessoa	87
Fenômeno da Mídia Hostil	91
Efeito Holofote	97
Viés do Retrospecto	101
Viés dos Incentivos Externos	107
Viés do Ator-Observador	111
Viés do Meu Lado	117
Ponto Cego do Viés	127

Efeito Dunning-Kruger	131
Ponto Cego da Baboseira	139
Viés da Disponibilidade	143
Efeito de Posse	151
Aversão ao Algoritmo	157
Ilusão da Singularidade	167
Teoria da Autopercepção	173
Licenciamento Moral	179
Viés do Autointeresse	187
Autossabotagem	193
Viés do Status-Quo	199
Perseverança de Crenças	209
O Efeito da Linda Bagunça	215
Humildade Intelectual	219
Apêndice	225
Metodologia Científica: a melhor ferramenta para afiar seu pensamento crítico	

Introdução

Analise a imagem abaixo e responda: qual das mesas é a mais comprida?

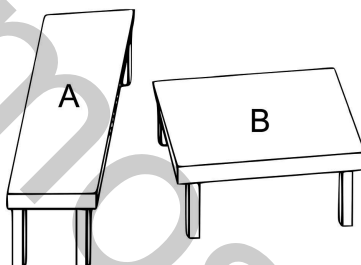


Figura 1 – Mesas de Shepard

A resposta é óbvia, não é mesmo? A mesa A é mais comprida do que a mesa B. Será? **Isso é o que seus olhos te mostram.** Se puder, pegue uma régua, um pedaço de papel ou até mesmo o seu smartphone, e meça o comprimento e largura de cada uma das mesas – você vai se surpreender.

Sim, você pode medir quantas vezes quiser e o que encontrará é que **tanto a largura quanto o comprimento das mesas A e B são idênticos**, apesar de seu cérebro te entregar uma informação bem diferente. Essa ilusão, criada pelo cientista da Stanford, Roger Shepard, traz o ensinamento de que nossos julgamentos a "olho nu" nem sempre são confiáveis e, quando em dúvida, **devemos investigar mais profundamente para descobrir a verdade.**

Perceba que mesmo que você **tente** ver as mesas de forma igual, você nunca vai conseguir. Mesmo **sabendo que as mesas são iguais**, seus olhos continuam não acreditando. Nem a **consciência** de que a imagem é uma ilusão permite com que o seu cérebro a desligue. Da mesma forma, as **ilusões**

cognitivas que o seu cérebro fabrica são impossíveis de se apagar – **nós não conseguimos desligar os vieses que governam nossas decisões**. Para não sermos vítimas de maus julgamentos, é aconselhável usarmos uma régua.

Essa régua se chama ciência!

A metodologia científica é uma das maiores invenções da humanidade, funcionando como uma espécie de passo que os pesquisadores são **obrigados** a utilizar para eliminar os **bugs** que assombram nosso cérebro e descobrir como o mundo funciona de verdade. O influente cientista da Harvard, Steven Pinker, reflete que em situações de risco, mesmo que um piloto de avião tenha uma visão precisa de todos os detalhes do avião e do terreno que está sobrevoando, ele precisa se livrar de suas intuições e seguir as instruções do sistema de segurança da aeronave para escapar de uma fatalidade. Em outros momentos, pilotos têm sua visão prejudicada pela nebulosidade e precisam confiar nos instrumentos para guiar a aeronave com segurança até o seu destino. Da mesma maneira, em nossos percursos do dia a dia podemos ter bloqueios visuais e mentais causados por **bugs em nosso cérebro** e assim, devemos deixar de lado nossas crenças e confiar na ciência para nos guiar a decisões seguras.

Entre a imensidão de vieses que distorcem nossas decisões e crenças sobre como o mundo funciona, destacam-se os que revelam que o ser humano luta com todas as suas forças para **manter uma imagem positiva de si mesmo**. Todos nós queremos acreditar que somos indivíduos inteligentes, honestos, racionais e bons decisores. Em nossas cabeças, somos experts demais para adotarmos estratégias perigosas em nossas empresas, defendermos políticos desonestos, investirmos dinheiro em ações sem potencial, casarmos com a pessoa errada, sermos vítimas de cultos destrutivos, acreditarmos em teorias da conspiração, ou até mesmo, para sermos enganados por charlatões da autoajuda. Essa necessidade de manter o ego elevado faz com que as pessoas tenham **extremas dificuldades em assumir erros, atualizar suas crenças e mudar suas atitudes**, levando-as a persistir em estratégias corporativas comprovadamente ineficientes, teimar no investimento de seu suado dinheiro em fundos que trarão prejuízo, acabar com a sua saúde mental permanecendo em relacionamentos tóxicos e pior, aumentar seu apoio a políticos com histórico de corrupção e autoritarismo.

*Uma vasta literatura científica revela que quando
confrontadas com informações que colocam suas crenças em
risco, as pessoas tendem a assumir posições ainda mais radicais
naquilo que já acreditam.*

No decorrer desse livro, você descobrirá que nosso cérebro apresenta vários *bugs* que nos levam a cometer erros **sistemáticos e previsíveis**. A notícia boa é que, como esses bugs são previsíveis, podemos **antecipá-los e superá-los**, evitando com que eles arruinem nossas decisões.

Olhando por uma perspectiva evolucionária, muitas partes do nosso cérebro que são responsáveis pela tomada de decisões são relativamente novas, portanto, é esperado que existam alguns *bugs* nesse sistema. Um desses *bugs* é o investimento demasiado no que os cientistas chamam de **Positivo Falso**, ou seja, acreditar em algo que acaba não se revelando verdadeiro. Para os nossos ancestrais, era melhor **acreditar** que foi um **leão** que fez um barulho atrás do arbusto e sair logo correndo, do que permanecer parado no local imaginando que poderia ser um antílope. Ao sair correndo e posteriormente descobrir que se tratava de um antílope atrás do arbusto, o prejuízo causado por esse Positivo Falso era **mínimo**. Mas ao sair correndo e depois de alguns minutos ver um leão saltando de trás do arbusto, um Positivo Verdadeiro, o **lucro era enorme**. Por outro lado, ficar parado e ser surpreendido por um leão saltando em sua direção, um **Negativo Falso**, gera prejuízos gigantescos, por isso, o ser humano sempre prefere **acreditar** primeiro, **agir** por segundo e **verificar** por terceiro. Na savana, os indivíduos mais vigilantes à presença de potenciais predadores tinham chances maiores de sobreviver e passar seus genes para as próximas gerações, o que nos leva a conclusão de que **nós somos descendentes dessa classe de indivíduos**. Perceba que há dezenas de milhares de anos, acreditar em algo que não era verdadeiro gerava danos pequenos para nós, mas atualmente, em um mundo recheado de *fake news*, dicas empresariais furadas, políticos corruptos e lobos disfarçados de gurus, esse *bug* pode gerar perdas inestimáveis.

As renomadas cientistas Susan Fiske, da Princeton, e Shelley Taylor, da Universidade da Califórnia Los Angeles definem o ser humano como um **Avarento Cognitivo**.

*Da mesma forma que um avarento evita gastar dinheiro, o
nosso cérebro evita gastar energia.*

Inúmeros estudos apontam que o cérebro humano é limitado em tempo, conhecimento, atenção e recursos cognitivos, assim, as pessoas não pensam cautelosamente sobre determinados assuntos, utilizando **atalhos cognitivos** para fazer previsões e julgamentos. Estes atalhos do cérebro são conhecidos como **vieses ou heurísticas**, e eles nos ajudam a tomar decisões rápidas e **geralmente acertadas** – como no caso do barulho atrás do arbusto – sem a necessidade de termos de pensar cuidadosamente em todas as variáveis envolvidas naquela decisão.

*Por isso, o objetivo desse livro é apresentar uma lista
organizada das ocasiões em que esses atalhos mentais
apresentam bugs – levando-nos a correr quando não existe leão
algum atrás do arbusto – provocando decisões equivocadas e
crenças perigosas.*

São abundantes os exemplos apresentados sobre as ações dos vieses nos mundos corporativo, jurídico, político, financeiro, conjugal, religioso, familiar, pessoal e muitos outros. Alerta de spoiler: poucos minutos de leitura diária já farão com que você **detecte** esses vieses nas situações mais corriqueiras do dia a dia. Como diz um amigo meu, depois de ser picado pelo “bichinho dos vieses” você passa a enxergá-los por toda parte. O conhecimento que você vai adquirir nesse livro, porém, vem com um preço alto: você nunca mais vai consumir informações de maneira ingênua, seu poder de análise crítica vai te deixar surpreso e seu nível de exigência para aceitar qualquer tipo de conteúdo vai subir muito. **Você está pronto para essa nova vida?**

Entre as descobertas que você fará nessa obra, estão:

- Ao ler um artigo científico revelando que comissões trazem piores resultados em vendas, existem chances maiores ou menores de um empresário mudar a estratégia de remuneração na sua empresa?
- As pessoas passam a ter uma visão política mais equilibrada quando consomem informações dos dois lados?

- Casais com baixa fertilidade têm mais chances de conceber um filho após adotar uma criança?
- Cada ser humano é motivado por fatores diferentes, portanto, o que me motiva não necessariamente te motiva?
- Qual a probabilidade de as pessoas notarem uma mancha de ketchup na sua gravata após um acidente durante o almoço?
- Ao não serem resgatadas por um disco voador que as salvaria de uma calamidade, como prometido pelo líder de um culto religioso, as pessoas têm mais ou menos chances de abandonar o culto?
- Juízes de direito inocentam criminosos perigosos com mais frequência antes ou depois do almoço?
- Votar em um político e posteriormente descobrir que ele está envolvido em um esquema de corrupção, faz com que um indivíduo se torne um defensor ainda mais fervoroso desse candidato?
- Após ajudar uma senhora de idade a atravessar a rua, existem mais ou menos chances de você contratar um candidato de uma raça diferente da sua?
- Ao herdar uma farta carteira de investimentos do seu tio avô, sua tendência é mudar completamente a alocação dos recursos ou deixar os investimentos da maneira que estão?
- Depois de confessar para seus colegas de trabalho que cometeu uma falha e colocou os resultados da empresa em perigo, seus colegas passam a gostar mais ou menos de você?

Sem usar a régua da ciência, dificilmente acertaremos as respostas para essas perguntas e assim, nunca saberemos se elas não passam de ilusões criadas por nossas mentes.

O leitor mais desconfiado pode estar indagando nesse momento: **se o ser humano é tão idiota, como é que ele inventou um foguete que tem marcha ré?** Essa pergunta é excelente, assim como a resposta para ela. Nós não tomamos decisões erradas por sermos estúpidos, e sim, por sermos

humanos. Os vieses presentes em nosso cérebro não são frutos da nossa irracionalidade, mas de **bugs em nossa racionalidade.**

Todos nós temos crenças enraizadas que influenciam nossa visão do mundo, porém, durante essa leitura você vai entender que **suas crenças devem ser encaradas como hipóteses a serem testadas, não como verdades a serem preservadas.**

REFERÊNCIAS

Shepard, R. N. (1990). *Mind Sights: Original visual Illusions, Ambiguities, and other Anomalies*, with a Commentary on the play of mind in Perception and art. WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.

Shepard, R. N. (2001). Perceptual-cognitive universals as reflections of the world. *Behavioral and Brain Sciences*, 24(4), 581-601.

Pinker, S. (2021). *Rationality: What it is, why it seems scarce, why it matters*. Penguin.

Gilovich, T., Griffin, D., & Kahneman, D. (Eds.). (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge university press.

Williams, E. F., & Gilovich, T. (2008). Do people really believe they are above average?. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(4), 1121-1128.

Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296-320.

Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. McGraw-Hill Book Company.

Bazerman, M. H., & Schoorman, F. D. (1983). A limited rationality model of interlocking directorates. *Academy of Management Review*, 8(2), 206-217.

Dissonância Cognitiva

No dia 30 de janeiro de 1997, membros do culto Heaven's Gate pagaram mais de USD 3.600,00 por um sofisticado telescópio que os possibilitaria enxergar algo que esperavam há mais de 20 anos. Na época, o cometa Hale-Bopp orbitava próximo ao sol e seu brilho podia ser visto a olho nu no mundo inteiro. O líder do grupo, Marshall Applewhite, acreditava que a chegada do cometa era um **signal dos extraterrestres** que, de acordo com a profecia, salvariam os membros do Heaven's Gate do plano terrestre e os guiariam a um "nível de existência superior ao humano." A crença do grupo era a de que uma **nave espacial** viajava colada à cauda do cometa Hale-Bopp, com o intuito de **coletar suas almas** quando estivesse próxima à terra. Após terem suas almas coletadas, as pessoas do grupo seriam **transformadas em seres super evoluídos**, muito superiores aos humanos. No entanto, para que isto acontecesse, os membros deveriam livrar-se de seus "receptáculos terrestres" – seus corpos. O investimento feito no telescópio era de grande valia para o grupo, já que o instrumento os permitiria acompanhar com precisão o deslocamento do cometa e da nave espacial, auxiliando-os a decidir **quando** seria o momento preciso da salvação.

No entanto, um fato curioso aconteceu no dia 7 de fevereiro, quando alguns membros retornaram à loja onde haviam comprado o telescópio para devolvê-lo e pedir um reembolso. Ao serem questionados pela gerente do estabelecimento sobre o motivo da devolução, um dos membros afirmou: "o telescópio está com defeito, nós enxergamos o cometa perfeitamente, mas não conseguimos avistar a nave espacial que está viajando atrás dele."

Eu sei que você provavelmente deve estar esboçando um sorriso neste momento, mas faz isto sem saber que também é vítima de crenças similares a esta e que, frequentemente, comporta-se de forma parecida aos membros deste culto.

Tragicamente, no dia 26 de março, trinta e nove membros do culto foram encontrados **mortos** em uma mansão em San Diego, Califórnia, vítimas de suicídio coletivo. Todos usavam roupas e tênis idênticos, tinham USD 5,75 em seus bolsos e jaziam em suas camas com as cabeças cobertas por um manto roxo.

O fenômeno que levou os membros do Heaven's Gate a descartarem as evidências de que não havia uma nave espacial atrás do cometa é conhecido pelos cientistas como **Dissonância Cognitiva**, que demonstra que o ser humano tem enormes dificuldades em aceitar fatos contrários às suas crenças.

A Dissonância Cognitiva é o desconforto causado quando uma pessoa é exposta a duas cognições conflitantes.

Como um exemplo, a cognição:

*Eu acredito que uma nave espacial viajando junto ao cometa
Hale-Bopp coletará minha alma e me conduzirá a um nível de
existência superior ao humano.*

É conflitante com:

*Eu procurei a nave espacial usando um poderoso telescópio, mas
enxerguei apenas o cometa.*

Para reduzir este desconforto e passar a sentir-se bem novamente, o indivíduo tem duas opções:

1. Deixa de acreditar no culto.
2. Tentar convencer a si mesmo que sua crença é correta: “o telescópio está com defeito.”

Se você possui uma crença tão enraizada que está disposto, inclusive, a morrer por ela, quando é confrontado com informações que colocam esta crença em risco, o caminho mais confortável sempre é **reduzir a dissonância, colocando a culpa no telescópio e mantendo sua crença viva**. Milhares de experimentos científicos inspirados por Leon Festinger, o renomado cientista que desenvolveu a Teoria da Dissonância Cognitiva, evidenciam que o ser humano encontra as mais bizarras justificativas para **manter suas crenças**

intactas, principalmente quando o indivíduo sente que sua imagem como **inteligente, bom decisor, honesto e racional** está sendo ameaçada.

Em 1954, Festinger e outros cientistas se infiltraram em um culto similar ao Heaven's Gate para estudar o comportamento de seus membros. A líder do culto, Dorothy Martin, dizia **receber mensagens de extraterrestres** e, em meados daquele ano, os alienígenas a “informaram” que uma grande inundação **acabaria com a vida na terra** no dia 21 de dezembro. No dia 17, Dorothy recebeu uma ligação de um “habitante do planeta Clarion”, informando-a que uma nave espacial pousaria em seu jardim às 16h para salvar os membros de seu culto da catástrofe que se aproximava. Como você pode imaginar, o disco voador não veio. Às 17h30, sem sinais da nave, os membros do culto chegaram à conclusão de que os extraterrestres não haviam pousado por uma razão: aquela havia sido apenas uma **sessão de treinamento**. Segundo Dorothy, para embarcar com segurança no disco voador, todos deveriam se livrar dos **objetos de metal** de suas roupas e corpos, como zíperes, anéis, botões, colares e pulseiras. O treinamento teve o intuito de certificar que os terráqueos não cometeriam falhas no momento real do resgate. Crenças como “foi só um treinamento” e “os alienígenas abortaram o resgate porque alguém esqueceu de arrancar o suporte de seu sutiã”, certamente serviram para reduzir a dissonância, trazer conforto e manter viva a crença do grupo, após os membros terem pensamentos como: “eu acreditei em uma mulher que me disse que alienígenas viriam me resgatar de uma grande inundação, fiquei aguardando uma nave espacial, mas ela nunca chegou.”

Mais tarde naquele mesmo dia, Martin recebeu uma nova mensagem a informando de que um disco voador os resgataria às 1h30 do dia 18. O grupo esperou até às 3h30 e, novamente, os extraterrestres os decepcionaram. No dia 20 de dezembro, um dia antes da catástrofe profetizada, boas notícias: Dorothy Martin recebeu a mensagem de que um ser espacial os visitaria pontualmente à meia-noite e os conduziria até um disco voador escondido em um local secreto, onde os membros do grupo poderiam embarcar com segurança. O ser espacial não chegou meia-noite, nem 1h, nem às 2h ou 3h. Os membros ficaram atônitos, em silêncio, por horas. Porém, às 4h45, Dorothy Martin anunciou ao grupo que recebeu a surpreendente mensagem: “O Deus da Terra poupou o planeta da destruição, o cataclismo foi adiado. O pequeno grupo que ficou sentado a noite toda espalhou tanta luz que Deus salvou o mundo da destruição.”

Você acha que o grupo acreditou nesta mensagem? Após tantas decepções seguidas, a intuição de muitos é a de que o culto chegaria ao seu fim, de que seus membros o abandonariam – mas não foi isso que aconteceu. Festinger e os demais cientistas reportaram que o grupo continuou firme em sua posição nos dias seguintes, acreditando **com ainda mais fervor** na promessa de que um dia seriam resgatados por extraterrestres. Prova disso é que o grupo, que era fechado e não concedia entrevistas, mudou completamente de comportamento após ter sua crença desconfirmada, passando a sair nas ruas para **recrutar novos membros** e começando a dar entrevistas para vários meios de comunicação. “Ufa, não sou um maluco por acreditar que uma nave espacial viria me salvar do fim do mundo, sou esperto e ainda por cima, salvei o planeta da destruição”, deve ter sido a cognição dos membros. Você percebe alguma similaridade aqui com radicais políticos, que depois de descobrirem que o candidato em que votaram está envolvido em um escândalo de corrupção, passam a fazer de tudo para se cegar ao comportamento antiético do mesmo e tornam-se **ainda mais fiéis** a ele? Ou a executivos que escolheram certa estratégia para uma empresa e, por mais que os dados mostrem o fracasso, decidem investir ainda mais nela? E que tal investidores da bolsa de valores que, após perdas consecutivas de uma ação, resolvem comprar ainda mais, enganando a si mesmos de que as ações vão estourar muito em breve?

Essas evidências revelam que ao inventar justificativas para manter uma crença perigosa, as pessoas **voltam a ter um sentimento de conforto**, o que os cientistas chamam de **Redução de Dissonância**. Em algumas ocasiões, a invenção de uma justificativa atrás da outra para reduzir a dissonância pode chegar a um nível em que voltar atrás é impossível, gerando consequências catastróficas como as que ocorreram com os membros do Heaven’s Gate. Nesses casos, é importante lembrarmos de uma das frases mais famosas do lendário cientista Carl Sagan, da Cornell University:

*Melhor a verdade dolorida, eu digo, do que a ilusão
confortante. E no final das contas, muitas vezes, os fatos são
mais reconfortantes do que a fantasia.*

A Dissonância Cognitiva também acontece com crenças **menos radicais** do que as de resgates extraterrestres. 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. Sem surpresas: 80,4% dos não fumantes diziam que o relatório era confiável, contra 77% dos fumantes leves, 58,3% dos fumantes moderados e 52,2% dos fumantes inveterados. Quanto mais cigarros os participantes fumavam, maior era o desejo de reduzir a dissonância e consequentemente, sua descrença às informações do relatório do Ministério da Saúde.

A **neurociência** também já mergulhou fundo para analisar os efeitos da dissonância. Um dos estudos mais impactantes dessa área, foi liderado pelo cientista Drew Westen, da Emory University. Dessa vez, os cientistas se reuniram para analisar o comportamento de um grupo curioso de pessoas: **radicais políticos**. Os cientistas colocavam participantes de **esquerda e de direita** em uma máquina de ressonância magnética (fMRI) em que eles deveriam ler frases que mostravam que **o seu candidato favorito** havia prometido algo e feito o contrário. Já em outras condições, os participantes liam uma contradição realizada pelo candidato do partido **oposto**. Conhecendo um pouco sobre dissonância, você concluirá com precisão que os participantes não percebiam contradição nas declarações de seu candidato preferido, mas conseguiam enxergá-la com clareza quando ela havia sido cometida pelo candidato do **partido oposto**.

O candidato do meu partido foi contraditório?

(1 – discordo totalmente, 4 – concordo totalmente)

Direita: 2,16

Esquerda: 2,60

O candidato do partido oponente foi contraditório?

(1 – discordo totalmente, 4 – concordo totalmente)

Direita: 3,55

Esquerda: 3,79

Os cientistas também pediram para os participantes julgarem frases contraditórias ditas por pessoas **neutras**, como por exemplo, o ator Tom Hanks. Como era de se esperar, esquerdistas e direitistas **conseguiram detectar facilmente** a contradição, demonstrando que **sabiam separar o que era certo do que era errado** quando o alvo não era um político.

Em seguida, os radicais políticos liam uma justificativa de seu candidato favorito, ou do candidato do partido oposto, e julgavam se **o candidato havia mesmo cometido uma contradição**. Confirmando a hipótese do estudo,

esquerdistas e direitistas avaliavam a justificativa de seu candidato como forte e a do oponente como fraca.

Após a justificativa, o candidato do meu partido mostrou que não foi contraditório?

(1 – discordo totalmente, 4 – concordo totalmente)

Direita: 3,50

Esquerda: 3,11

Após a justificativa, o candidato do partido oponente mostrou que não foi contraditório?

(1 – discordo totalmente, 4 – concordo totalmente)

Direita: 1,82

Esquerda: 1,71

Pelo que parece, quando você está comprometido com um político, **engole qualquer justificativa esfarrapada que o seu candidato apresente quando ele comete um erro, e demoniza as justificativas do candidato ao qual se opõe.**

“Ufa, com certeza votei no candidato mais incrível e honesto que existe, sou muito esperto e tomei a decisão correta”, delira o cérebro do radical político na tentativa de reduzir a dissonância.

Esse estudo ainda reservava uma bela surpresa: ao lerem informações contraditórias sobre seu candidato, o córtex pré-frontal dorso lateral – região do cérebro geralmente envolvida no raciocínio – **não apresentou atividade.** Isso mostra que estes circuitos neurais literalmente permanecem desligados quando temos contato com informações contrárias aos nossos desejos. Ativações de áreas cerebrais relacionadas com **desconforto, punição, dor e sentimentos negativos** foram detectadas enquanto os participantes estavam em dissonância, sendo seguidas por atividades em áreas responsáveis por **lembranças passadas, perdão, simpatia, cognições afetivas, julgamentos morais, regulação das emoções, e correção de respostas.** Algumas destas áreas, quando ativadas, causam **redução** no funcionamento de uma das regiões cerebrais envolvidas no processamento de ameaças, a amígdala, o que revela que um cérebro em dissonância faz de tudo para desligar o oceano de emoções desprazerosas.

Complementando as descobertas, os cientistas registraram que após a redução das emoções negativas, o cérebro ativa áreas responsáveis pela **antecipação de recompensas**, como o estriado central e o núcleo accumbens. Essas áreas são movidas pelo neurotransmissor dopamina,

que traz sentimentos de *embriaguez*. Depois de chegar a uma conclusão tendenciosa, o cérebro não quer apenas o sentimento de **alívio**, ele quer os sentimentos de **prazer e de reforço positivo**. Estes circuitos fazem parte das mesmas regiões do cérebro ativadas quando viciados em drogas alcançam a sensação de *barato*.

*Você fica “doidão” depois de racionalizar o comportamento
antiético do seu político favorito.*

De acordo com Drew Westen, o cérebro político é um cérebro **emocional**, não uma calculadora que busca objetivamente por fatos e dados para tomar uma decisão **racional**. Os caminhos neurais que utilizamos para processar informações partidárias são completamente diferentes dos que usamos para realizar julgamentos mais “frios”, que apresentam baixo valor emocional. Em resumo: tomar uma decisão política neutra é uma tarefa impossível para o ser humano. Estudos anteriores nomearam esse fenômeno como **Defesa Psicológica**, concluindo que o cérebro **nega, racionaliza e distorce informações contrárias as nossas crenças**, como se possuísse um sistema imunológico que expelle informações que as colocam em risco. Essas são evidências sólidas de que quando realizamos julgamentos sobre assuntos políticos, nosso cérebro busca por **prazer** e não por **precisão**.

Jack Brehm da Universidade de Minnesota fez uma descoberta interessante sobre o processo da dissonância cognitiva. Em um experimento, mulheres tinham que dar notas para **oito eletrodomésticos** e em seguida, escolhiam um deles como um brinde. Minutos depois, o cientista dizia que os fabricantes dos eletrodomésticos estavam interessados em saber como as clientes avaliavam seus produtos depois de terem deixado a loja e assim, pediam para as participantes novamente atribuírem notas para os eletrodomésticos. Como você pode esperar, quando avaliavam os eletrodomésticos pela segunda vez as mulheres davam notas **mais altas para os que haviam escolhido** e mais baixas para os itens que não haviam escolhido. Perceba que um **pequeno comprometimento inicial**, como a escolha de um item ou um comentário nas mídias sociais, já é suficiente para produzir grande dissonância. Já os cientistas Dan Gilbert e Jane Ebert, da Harvard e MIT, respectivamente, descobriram que a dissonância é ainda

maior quando a escolha das pessoas é **irrevogável**, ou seja, quando ela não tem mais volta. Uma pergunta: você pode **devolver seu voto**?

Contribuição igualmente importante sobre esse viés foi realizada pelo lendário cientista Elliot Aronson, da Universidade da Califórnia Santa Cruz, que revelou em um estudo que as pessoas reduzem a dissonância de um fracasso com ainda mais força após terem feito um **grande investimento inicial**. Em minhas conversas com executivos e executivas de empresas, frequentemente escuto relatos de pessoas que passaram anos trabalhando em companhias famosas por abusar dos funcionários, aquelas com ambientes pesados, onde os que não atingem as metas são ridicularizados na frente dos colegas. Porém, quando eu pergunto a estas pessoas se valeu a pena passar tanto anos em uma empresa abusiva, a maioria deles responde: “o ambiente era pesado, mas foi **uma escola!**” Depois de passar por processos de recrutamento e seleção extremamente concorridos, por uma bateria de entrevistas com os diretores da empresa, coletar toda a documentação para a admissão, realizar exames, investir anos trabalhando duro na empresa, ficar constantemente até às 21h no escritório e levar diversas broncas desnecessárias dos superiores, não é fácil admitir que passar por tudo isto foi um equívoco. A pessoa precisa **justificar** de alguma maneira todo esse esforço para manter a sua reputação como inteligente e boa decisora. O mesmo processo ocorre em cursos de coach, seminários e imersões em montanhas, em que as pessoas **pagam rios de dinheiro** para participar, passam por processos seletivos “rigorosos” para fazer parte do grupo, deslocam-se para outra cidade e sacrificam seu sono adentrando na madrugada para fazer atividades. “Foi uma experiência transformadora, mudou minha vida”, será o tipo de depoimento dos participantes após o evento – quanto **mais esforço** esta pessoa teve que fazer para realizar o curso, **mais forte se tornará a dissonância para justificar o investimento**.

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 mais de 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 mantêm 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.*

Elliot Aronson afirma que gostamos de definir o ser humano como racional, quando na verdade, somos **racionalizadores**. O ser humano racionaliza qualquer informação para manter suas crenças intactas e preservar uma imagem superior de si mesmo.

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?

REFERÊNCIAS

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*.

Festinger, L., Riecken, H. W., & Schachter, S. (2008). *When prophecy fails*. Pinter & Martin Publishers.

Shultz, T. R., & Lepper, M. R. (1996). Cognitive dissonance reduction as constraint satisfaction. *Psychological review*, 103(2), 219.

Sagan, C. (1999). *The Demon-Haunted World*. Library Services Branch.

Kassarjian, H. H., & Cohen, J. B. (1965). Cognitive dissonance and consumer behavior. *California Management Review*, 8(1), 55-64.

Westen, D., Blagov, P. S., Harenski, K., Kilts, C., & Hamann, S. (2006). Neural bases of motivated reasoning: An fMRI study of emotional constraints on partisan political judgment in the 2004 US presidential election. *Journal of cognitive neuroscience*, 18(11), 1947-1958.

Gilbert, D. T., Pinel, E. C., Wilson, T. D., Blumberg, S. J., & Wheatley, T. P. (1998). Immune neglect: a source of durability bias in affective forecasting. *Journal of personality and social psychology*, 75(3), 617.

Brehm, J. W. (1956). Postdecision changes in the desirability of alternatives. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52(3), 384.

Gilbert, D. T., & Ebert, J. E. (2002). Decisions and revisions: the affective forecasting of changeable outcomes. *Journal of personality and social psychology*, 82(4), 503.

Aronson, E., & Mills, J. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59(2), 177.

Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G., & Mazar, N. (2009). Large stakes and big mistakes. *The Review of Economic Studies*, 76(2), 451-469.

Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and social Psychology*, 28(1), 129.

Mani, A., Mullainathan, S., Shafir, E., & Zhao, J. (2013). Poverty impedes cognitive function. *Science*, 341(6149), 976-980.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105.

Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). Pay enough or don't pay at all. *The Quarterly journal of economics*, 115(3), 791-810.

Oettingen, G., & Mayer, D. (2002). The motivating function of thinking about the future: expectations versus fantasies. *Journal of personality and social psychology*, 83(5), 1198.

Ernst, E. (2002). A systematic review of systematic reviews of homeopathy. *British journal of clinical pharmacology*, 54(6), 577-582.

Fichten, C. S., & Sunerton, B. (1983). Popular horoscopes and the “Barnum effect”. *The Journal of Psychology*, 114(1), 123-134.

McLaughlin, K. A., Weissman, D., & Bitrán, D. (2019). Childhood adversity and neural development: A systematic review. *Annual review of developmental psychology*, 1(1), 277-312.

Carrion, V. G., Weems, C. F., & Reiss, A. L. (2007). Stress predicts brain changes in children: a pilot longitudinal study on youth stress, posttraumatic stress disorder, and the hippocampus. *Pediatrics*, 119(3), 509-516.

Di Tella, R., Haisken-De New, J., & MacCulloch, R. (2010). Happiness adaptation to income and to status in an individual panel. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(3), 834-852.