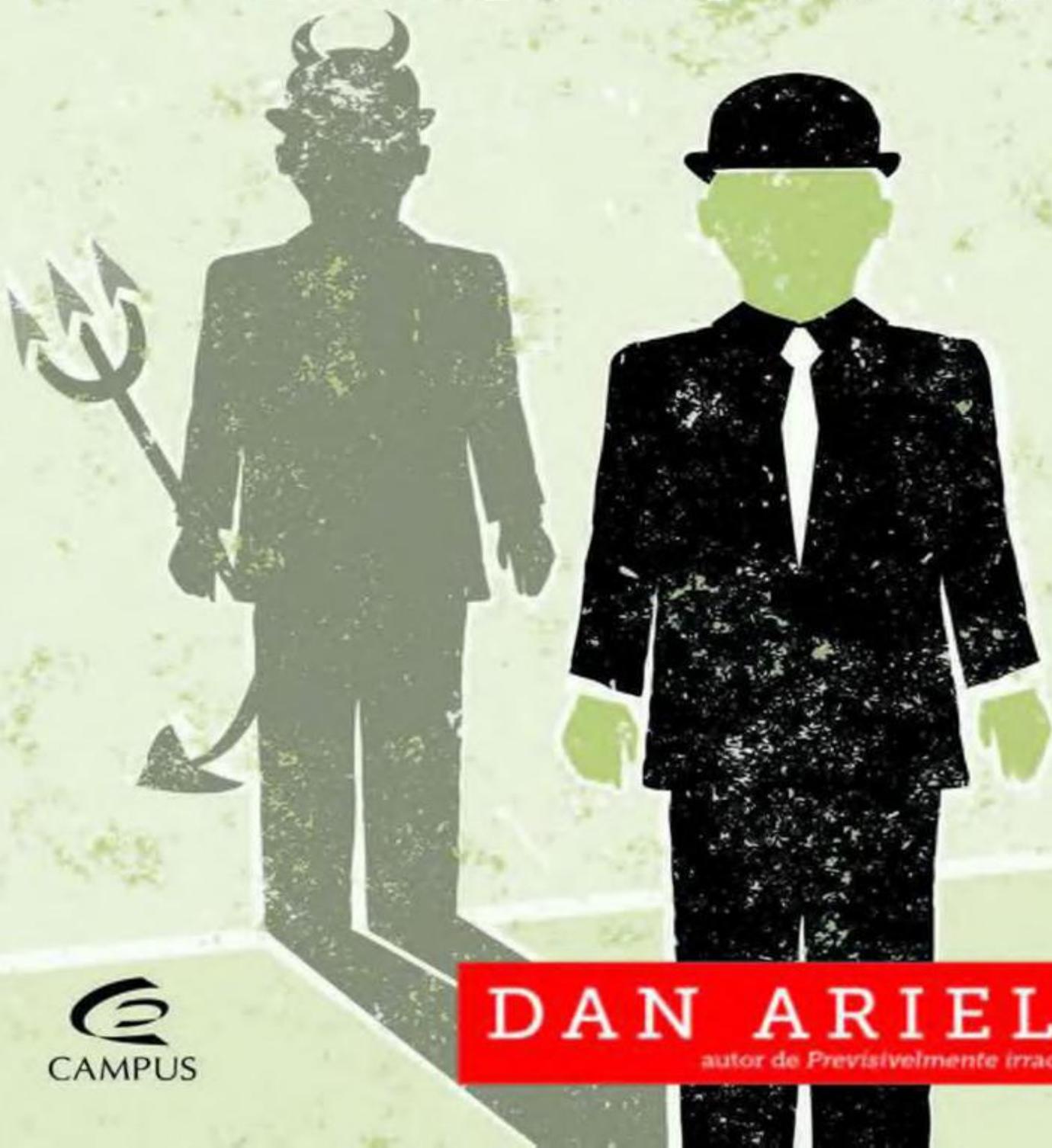




A MAIS PURA
VERDADE SOBRE A

DESONESTIDADE




CAMPUS

DAN ARIELY

autor de *Previsivelmente Irracional*

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [X Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

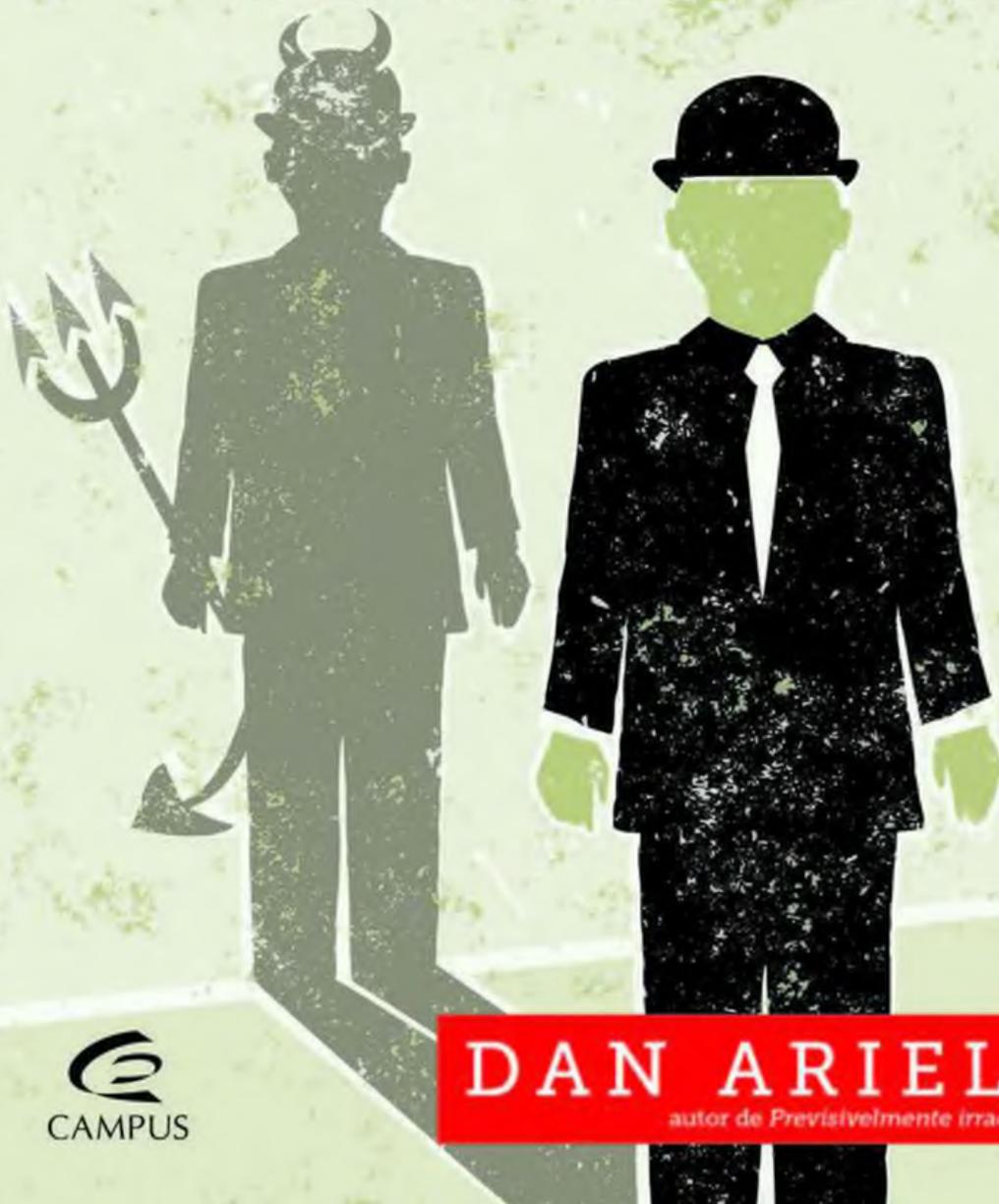
O [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: xlivros.com ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade enfim evoluirá a um novo nível.



A MAIS PURA
VERDADE SOBRE A

DESONESTIDADE




CAMPUS

DAN ARIELY

autor de *Previsivelmente Irracional*

Cadastre-se em www.elsevier.com.br para conhecer nosso catálogo completo, ter acesso a serviços exclusivos no site e receber informações sobre nossos lançamentos e promoções.

Do original: ***The (Honest) Truth About Dishonesty***

Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por HarperCollins Publishers

Copyright © 2012, by Dan Ariely

©2012, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: Shirley Lima da Silva Braz

Revisão: Soeli Ferraresi e Jayme Teotônio Borges Luiz

Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 - 169 andar

20050-006 - Centro - Rio de Janeiro - RJ - Brasil

Rua Quintana, 753 - 85 andar

04569-011 - Brooklin - São Paulo - SP - Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

sac@elsevier.com.br

ISBN 978-85-352-6189-9

Edição original: ISBN: 978-0-06-218359-0

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceituai. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte

Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ - A746m

Ariely, Dan

A mais pura verdade sobre a desonestidade [recurso eletrônico]: por que mentimos para todo mundo : inclusive para nós mesmos / Dan Ariely ; tradutor Leonardo Abramowicz. - Rio de Janeiro :

Elsevier, 2012.

recurso digital

Tradução de: The honest truth about dishonesty

Formato: EPUB

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-352-6189-9 (recurso eletrônico)

1. Honestidade. 2. Conduta. 3. Livros eletrônicos. I. Título.
12-2527.

CDD: 179.9

CDU: 179.9

Para meus professores, colaboradores e alunos, por tornarem a pesquisa divertida e emocionante.

E a todos aqueles que participaram de nossos experimentos ao longo dos anos. Vocês são os motores desta pesquisa, e eu sou profundamente grato por toda a sua ajuda.

Agradecimentos

Acho que escrever sobre pesquisa acadêmica é gratificante e estimulante, mas o prazer que recebo todos os dias vem de trabalhar em conjunto com incríveis pesquisa dores/amigos gerando ideias, concebendo experimentos, descobrindo o que funciona e o que não funciona, e imaginando o que significam os resultados. A pesquisa descrita aqui é, em grande parte, resultado da engenhosidade e dos esforços de meus colaboradores (veja a biografia de meus fantásticos colegas na sequência), e estou grato que tenhamos conseguido viajar juntos pelo cenário da desonestidade e aprender juntos um pouco sobre esse tema importante e fascinante.

Também sou grato aos cientistas sociais em geral. O mundo da ciência social é um lugar estimulante em que novas ideias são

constantemente geradas, dados são coletados e teorias são revistas (algumas teorias mais do que outras). A cada dia, aprendo coisas novas com meus colegas pesquisadores e me lembro do quanto não sei (para uma lista parcial de referências e leituras adicionais, veja o final deste livro).

Este é meu terceiro livro, e agora é de se esperar que eu saiba o que estou fazendo. Mas a verdade é que eu não seria capaz de fazer muito sem a ajuda de um grande número de pessoas. Meu profundo agradecimento vai para Erin Allingham, que me ajudou a escrever; Bronwyn Fryer, que me ajudou a ver com mais clareza; Claire Wachtel, que conduziu o processo com graça e humor, manifestações raras em editores; Elizabeth Perrella e Katherine Beitner, que conseguiram ser minhas substitutas humanas para o Adderall e o Xanax. E à equipe da Levine Greenberg Literary Agency, que esteve lá para ajudar de todas as formas possíveis. Aline Grüneisen fez muitas sugestões, algumas que foram muito perspicazes e outras que me fizeram sorrir. Também sou grato a Ania Jakubek, Sophia Cui e Kacie Kinzer. Agradecimentos muito especiais também vão para a pessoa que funciona como minha memória, mãos e *alter ego* externos: Megan Hogerty.

Finalmente, onde eu estaria sem minha adorável esposa, Sumi? É preciso ser uma pessoa muito especial para estar disposta a compartilhar a vida comigo, e minha vida frenética, junto com minha compulsão pelo trabalho, não facilitam nada.

Sumi, vou mudar as caixas para o sótão quando eu voltar para casa hoje à noite. Na verdade, provavelmente será tarde; então, farei isso amanhã. Quer saber de uma coisa? Definitivamente, farei isso no fim de semana. Eu prometo.

Com amor, Dan

O autor

Dan Ariely é professor de Psicologia e Economia Comportamental da cadeira James B. Duke, na Duke University, com vínculos também na Fuqua School of Business, no Centro de Neurociência Cognitiva, no Departamento de Economia e na Escola de Medicina. Dan obteve PhD em Psicologia Cognitiva e outro em Administração. É fundador e diretor do Center for Advanced Hindsight. Seu trabalho tem sido destaque em muitas publicações, incluindo *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *The Washington Post*, *The Boston Globe* e outras.

Atualmente, vive em Durham, na Carolina do Norte, com a esposa, Sumi, e os dois filhos criativos, Amit e Neta.

www.danariely.com

Sumário

Agradecimentos vii

O autor ix

INTRODUÇÃO

Por que a desonestidade é tão interessante?

Da Enron aos nossos próprios comportamentos ruins... Uma visão da trapaça a 10 mil metros de altitude... O problema de estacionamento de Becker e o nascimento do crime racional... Voluntários idosos e pequenos roubos... Por que economia comportamental e desonestidade?

CAPÍTULO 1

Testando o Modelo Simples do Crime Racional (MOSCR)

Fique rico trapaceando... Incitando as pessoas a trapacear; a medida da desonestidade... O que sabemos versus o que achamos que sabemos sobre a desonestidade... Trapaceando quando não podemos ser pegos... Vendedores do mercado, motoristas de táxi e enganando os cegos... Histórias de pescador e lorotas... Atingindo equilíbrio entre a verdade e a trapaça.

CAPÍTULO 2

Diversão com margem de manobra

Por que é mais fácil roubar certas coisas que outras... Como as empresas pavimentam o caminho para a desonestidade... Símbolo de desonestidade... Como promessas, mandamentos, códigos em dinheiro e pagamento em dinheiro podem dar suporte à honestidade... E um pouco sobre religião, o IR e as seguradoras.

C A P Í T U L O 2 B

Golfe

Golfe... O homem contra si mesmo... Uma mentira de 10 centímetros... Quando se é mais nobre na mente usando um mulligan...

A planilha de pontuação de Schrödinger.

C A P Í T U L O 3

Cegos por nossas próprias motivações

Fissuras nos dentes, tatuagens e os conflitos de interesses que distorcem nossa percepção... Como os favores afetam nossas escolhas... Por que a sinceridade total e outras políticas não são inteiramente eficazes... Imaginando remuneração menos conflituosa...

A importância das diretrizes.

C A P Í T U L O 4

Por que estragamos tudo quando estamos cansados

Por que não farreamos pela manhã... Força de vontade: outro recurso limitado... Tomando decisões com o estômago vazio... Como a flexão dos músculos cognitivos e morais podem nos tornar mais desonestos... O autoesgotamento e uma teoria racional da tentação.

C A P Í T U L O 5

Por que o uso de falsificações nos faz trapacear mais

A linguagem secreta dos sapatos... Do arminho ao Armani e a importância da sinalização... As imitações derrubam nossos padrões de honestidade?... As mentiras iniciais podem levar a mentiras monstruosas?... Quando o "que se dane" provoca estragos... Uma pequena mentira branca não existe... Interrompendo a espiral descendente.

C A P Í T U L O 6

Enganando a nós mesmos *Garras, chifres e currículos inflados... Quando o gabarito nos diz o que já sabíamos... QIs excessivamente otimistas... The Center for Advanced Hindsight... Sendo Kubrick... Heróis de guerra e heróis desportivos que nos decepcionam... Ajudando a nós mesmos a termos melhor autoimagem.*

C A P Í T U L O 7

Criatividade e desonestidade

Somos todos contadores de histórias

As histórias que contamos para nós mesmos e com o criamos relatos em que possam os acreditar... Por que as pessoas criativas mentem melhor... Refazendo as histórias até que cheguemos ao que queremos... Quando a irritação nos incentiva a seguir adiante... Com o o pensamento criativo pode nos colocar em apuros.

CAPÍTULO 8

A trapaça como infecção

Como contraímos o germe da desonestidade

Contraindo o vírus da trapaça... Uma maçã podre pode realmente estragar as outras (a menos que ela vá para a University of Pittsburgh)... Regras ambíguas + dinâmicas de grupo = culturas de trapaça... Um possível caminho para a saúde ética.

CAPÍTULO 9

Trapaça em colaboração

Por que duas cabeças não são necessariamente melhores que uma

Lições de um chefe ambíguo... Todos os olhos estão voltados para você: observação e trapaça... Trabalhar em conjunto para trapacear mais?... Ou manter um ao outro na linha... Trapacear por caridade... Construindo a confiança e tomando liberdades... Jogando limpo com os outros.

C A P Í T U L O 10

Um final parcialmente otimista

As pessoas não trapaceiam muito!

Anime-se! Por que não devemos ficar muito deprimidos com este livro... O verdadeiro crime... Diferenças culturais na desonestidade... Políticos ou banqueiros, quem trapaceia mais?... Como podemos aumentar nossa saúde moral?

Lista de colaboradores

225

Notas

233

Bibliografia e leituras relacionadas

237

Índice

245

INTRODUÇÃO

Por que a desonestidade é tão interessante?

Há maneiras de descobrir se um homem é honesto: pergunte a ele. Se responder "sim", ele é um vigarista.

GROUCHO MARX

Meu interesse pela trapaça surgiu pela primeira vez em 2002, apenas alguns meses após o colapso da Enron. Eu estava passando a semana em uma conferência relacionada com tecnologia e, numa noite, tomando uns drinques, encontrei John Perry Barlow. Eu conhecia John como o antigo letrista do Grateful Dead, mas, ao longo da conversa, descobri que ele também vinha trabalhando como consultor para algumas empresas, incluindo a Enron.

Caso você não estivesse prestando atenção em 2001, a história básica da queda da queridinha de Wall Street foi algo assim: por meio de uma série de criativos truques contábeis (e ajudados pelas vistas grossas de consultores, agências de classificação de risco, conselho administrativo da companhia e a agora extinta empresa de auditoria Arthur Andersen), a Enron subiu a uma grande altitude financeira para depois cair quando as coisas não puderam mais ficar ocultas. Os acionistas perderam investimentos, os planos de aposentadoria evaporaram, milhares de funcionários perderam empregos, e a empresa foi à falência.

Enquanto conversava com John, eu estava especialmente interessado na descrição que ele fazia da própria cegueira, fruto da ilusão. Embora

estivesse dando consultoria para a Enron, em uma época em que a empresa começava rapidamente a sair do controle, ele disse não ter percebido nada de sinistro acontecendo. De fato, ele havia comprado integralmente a ideia de que a Enron era uma líder inovadora da nova economia até o momento em que a história acabou estampada nas manchetes. De forma ainda mais surpreendente, ele também me revelou que não pôde acreditar não ter conseguido ver os sinais do que estava para acontecer desde o início, quando as informações foram divulgadas. Isso me fez pensar. Antes de conversar com John, eu achava que o desastre da Enron basicamente fora provocado pelos três sinistros arquitetos da alta administração (Jeffrey Skilling, Kenneth Lay e Andrew Fastow), que, juntos, haviam planejado e executado um esquema contábil de grandes proporções. Mas lá estava eu sentado com aquele homem, pessoa que eu admirava e de quem gostava, e que tinha sua própria história de envolvimento com a Enron: a de uma cegueira consentida, e não a de uma desonestidade intencional.

Certamente, era possível que John e os demais envolvidos com a Enron fossem profundamente corruptos, mas comecei a achar que poderia ter havido um tipo diferente de desonestidade, mais relacionada com a cegueira consentida, praticada por pessoas como John, você e eu. Comecei a pensar se o problema da desonestidade não seria mais profundo que apenas algumas maçãs podres, e se esse tipo de cegueira consentida ocorreria também em outras empresas.* Também queria saber se meus amigos e eu teríamos agido da mesma forma se fôssemos nós os consultores da Enron.

Fiquei fascinado pelo assunto “trapaça e desonestidade”. De onde isso vem? Qual é a capacidade humana tanto para a honestidade quanto para a desonestidade? E talvez ainda mais importante: a desonestidade seria algo restrito, em grande parte, a algumas poucas maçãs podres ou seria um problema mais amplo?

Percebi que a resposta a essa última pergunta poderia mudar drasticamente a forma como devemos tentar lidar com a desonestidade: isto é, se apenas poucas maçãs podres são

*** O fluxo de escândalos empresariais que continuou a ocorrer desse ponto em diante foi uma resposta clara a essa pergunta.**

responsáveis pela maior parte das fraudes no mundo, então podemos facilmente resolver o problema. Os departamentos de recursos humanos poderiam filtrar os trapaceiros durante o processo de contratação ou agilizar o procedimento a fim de se livrar de pessoas que se mostrem desonestas ao longo do tempo. No entanto, se o problema não estiver confinado a poucos casos atípicos, significa que qualquer pessoa pode comportar-se desonestamente no trabalho ou em casa (você e eu incluídos). E, se todos nós temos a possibilidade de sermos um pouco criminosos, seria fundamentalmente importante que entendêssemos, em primeiro lugar, como a desonestidade funciona e, em seguida, imaginar alternativas para conter e controlar esse aspecto de nossa natureza.

O que sabemos sobre as causas da desonestidade? Na economia racional, o conceito predominante de fraude vem do economista Gary Becker, da University of Chicago, ganhador do Prêmio Nobel, que sugeriu que as pessoas cometem crimes com base em uma análise racional de cada situação. Conforme descreve Tim Harford, em seu livro *A lógica da vida* o nascimento dessa teoria foi bastante mundano. Um dia, Becker estava atrasado para uma reunião e, graças à escassez de vagas no estacionamento, decidiu estacionar ilegalmente e se arriscar a receber uma multa. Becker analisou o próprio processo de raciocínio nessa situação e observou que sua decisão havia sido inteiramente uma questão de avaliar o possível custo (de ser pego, multado e eventualmente guinchado) contra o benefício de chegar à reunião a tempo. Ele também observou que, ao pesar custos *versus* benefícios, não havia lugar para considerações sobre certo ou errado; tratava-se apenas da comparação de possíveis resultados positivos e negativos.

Assim nasceu o Modelo Simples do Crime Racional (MOSCR).**

De acordo com ele, todos nós pensamos e nos comportamos de forma

**** Simple Model of Rational Crime (SMORC), no original em inglês.**

bastante parecida à de Becker. Tal como a média dos assaltantes, todos nós buscamos nossa própria vantagem enquanto avançamos pelo mundo. Se, nesse processo, procuramos atingir esse objetivo roubando bancos ou escrevendo livros, é irrelevante para nossos cálculos racionais de custos e benefícios. De acordo com a lógica de Becker, se estivermos com pouco dinheiro e acontecer de entrarmos em uma loja de conveniência, rapidamente calcularemos quanto dinheiro há na caixa registradora, analisaremos a probabilidade de sermos pegos e imaginaremos a punição reservada para nós se fôssemos flagrados (obviamente, com possível redução de pena por bom comportamento). Com base nesse cálculo de custo-benefício, decidimos então se vale a pena roubar o lugar ou não. A essência da teoria de Becker é que as decisões sobre honestidade, como a maioria das outras, baseiam-se em uma análise de custo-benefício.

O MOSCR é um modelo muito simples de desonestidade, mas a questão é saber se descreve com precisão o comportamento das pessoas no mundo real. Se isso acontece, a sociedade possui dois meios claros para lidar com a desonestidade. O primeiro é aumentar a probabilidade de ser pego (contratando mais policiais e instalando mais câmeras de vigilância, por exemplo). O segundo é aumentar o tamanho da punição para as pessoas flagradas (por exemplo, sentença de prisão e multas mais duras). Isso, meus amigos, é o MOSCR, com suas claras implicações em termos de aplicação da lei, punição e desonestidade em geral.

Mas e se a visão muito simples de desonestidade do MOSCR for imprecisa ou incompleta? Se for esse o caso, o padrão de abordagem utilizado para controlar a desonestidade será ineficiente e insuficiente. Se o MOSCR for um modelo imperfeito para as causas da desonestidade, precisaremos primeiro descobrir quais são as forças que realmente levam as pessoas a enganar e, em seguida,

aplicar essa melhor compreensão para reduzir a desonestidade. É exatamente disso que trata este livro.*

*** Além de explorar o tema da desonestidade, este livro trata fundamentalmente da racionalidade e da irracionalidade. Embora a desonestidade seja em si mesma uma fascinante e significativa característica dos seres humanos, é importante ter em mente que é apenas um dos componentes de nossa interessante e intrincada natureza humana.**

A vida no mundo MOSCR

Antes de examinarmos as forças que influenciam nossa honestidade ou desonestidade, vamos considerar um rápido experimento mental.

Como seria nossa vida se todos aderíssemos estritamente ao MOSCR e analisássemos somente os custos e benefícios de nossas ações?

Se vivêssemos em um mundo com base puramente no MOSCR, analisaríamos a relação custo-benefício de todas as nossas decisões e faríamos o que parecesse mais racional. Não tomaríamos decisões com base em emoções ou confiança, de modo que seria mais provável trancarmos as carteiras na gaveta quando saíssemos do escritório por um minuto.

Manteríamos o dinheiro debaixo do colchão ou o trancaríamos em um cofre escondido. Não pediríamos aos vizinhos para guardarem a correspondência dentro de nossas casas quando estivéssemos de férias, temendo que pudessem roubar nossos pertences. Vigiaríamos nossos colegas de trabalho como falcões. Não haveria valor em apertar as mãos como confirmação de um acordo; em qualquer negociação, seriam necessários contratos, o que também significa que provavelmente gastaríamos parte substancial de nosso tempo em batalhas e processos judiciais. Poderíamos decidir não ter filhos porque, quando crescessem, eles também tentariam roubar tudo o que temos, e a facilidade de morarem em nossas casas lhes daria muitas oportunidades para isso.

Certamente, é fácil ver que as pessoas não são santas. Estamos longe de sermos perfeitos. Mas se você concorda que o mundo MOSCR não é uma imagem correta de como pensamos e agimos nem uma descrição precisa do cotidiano, esse experimento mental sugere que não enganamos e roubamos tanto quanto poderíamos

se fôssemos perfeitamente racionais e agíssemos somente em interesse próprio.

Responsabilizando todos os amantes das artes

Em abril de 2001, o programa de Ira Glass, "This American Life", apresentou uma história sobre Dan Weiss, um jovem universitário que

trabalhava no John F. Kennedy Center for the Performing Arts em Washington, D.C. Seu trabalho era inventariar o estoque para as lojas de presentes do Centro, onde uma equipe de vendas de 300 voluntários bem-intencionados (principalmente aposentados que adoravam teatro e música) vendia a mercadoria aos visitantes.

As lojas de presentes eram gerenciadas como barraquinhas de limonada. Não havia caixas registradoras; apenas caixas de dinheiro nas quais os voluntários depositavam os pagamentos e das quais pegavam o troco. As lojas de presentes faziam um tremendo negócio, vendendo o equivalente a mais de \$400 mil em mercadorias por ano. Porém, apresentavam um problema grave: desse total, cerca de \$150 mil desapareciam a cada ano.

Quando Dan foi promovido a gerente, foi incumbido da tarefa de pegar o ladrão. Começou a suspeitar de outro jovem empregado cujo trabalho era levar o dinheiro para o banco. Dan entrou em contato com a agência de detetives U.S. National Park Service, e um detetive o ajudou a montar a operação policial. Em uma noite de fevereiro, eles prepararam a armadilha. Dan colocou notas marcadas na caixa de dinheiro e saiu. Em seguida, ele e o detetive se esconderam em uns arbustos nas proximidades e esperaram pelo suspeito. Quando o funcionário de quem desconfiavam finalmente saiu, já tarde da noite, eles se atiraram sobre o jovem e encontraram algumas notas marcadas em seu bolso. Caso encerrado, certo?

Não foi bem assim, como se comprovou mais tarde. O jovem empregado roubou apenas \$60 naquela noite e, mesmo após sua demissão, dinheiro e mercadorias continuaram a desaparecer. O próximo passo de Dan foi instalar um sistema de inventário, com listas de preços e registros de vendas. Ele disse aos aposentados para anotarem o que era vendido e o valor recebido, e assim - você

já adivinhou - os roubos cessaram. O problema não era de um único ladrão, mas a multiplicidade de voluntários idosos, bem-intencionados e amantes da arte, que se fartavam com as mercadorias e o dinheiro fácil.

A moral dessa história não é nada edificante. Conforme disse Dan:

“Vamos roubar uns aos outros se tivermos oportunidade... muitas pessoas precisam ser controladas para fazer a coisa certa.”

O objetivo principal deste livro é investigar as forças racionais de custo-benefício, que presumimos levar ao comportamento desonesto, mas que - conforme você verá - muitas vezes não o fazem, e as forças irracionais, que não achamos importantes, mas costumam ser. Ou seja, quando desaparece uma grande quantia, geralmente pensamos se tratar do trabalho de um criminoso de sangue-frio. Porém, conforme vimos na história dos amantes da arte, a trapaça não se deve necessariamente a uma única pessoa fazendo uma análise de custo-benefício e roubando muito dinheiro. Na verdade, o mais comum é ver pessoas silenciosamente se absolvendo por pegar um pouco de dinheiro ou de mercadoria sucessivas vezes. Na sequência, exploraremos as forças que nos levam a trapacear e analisaremos de perto o que nos mantém honestos. Vamos discutir o que faz a desonestidade mostrar sua cara feia e como trapaceamos em nosso próprio benefício, embora mantendo uma visão positiva de nós mesmos (uma faceta de nosso comportamento que ativa grande parte de nossa desonestidade).

Depois de analisar as tendências básicas por trás da desonestidade, passaremos para alguns experimentos que nos ajudarão a descobrir as forças psicológicas e ambientais que aumentam ou diminuem a honestidade na vida diária, incluindo conflitos de interesses, falsificações, promessas, criatividade ou apenas cansaço. Também exploraremos os aspectos sociais da desonestidade, incluindo como os outros influenciam nossa compreensão sobre o que está certo e errado e a capacidade de

trapacear quando outros podem beneficiar-se de nossa desonestidade. Finalmente, tentaremos entender como funciona a desonestidade, como depende da estrutura de nosso ambiente diário e em que condições somos mais ou menos propensos à desonestidade.

Além de analisar as forças que moldam a desonestidade, uma das principais vantagens práticas da abordagem da economia comportamental é que ela nos mostra as influências internas e ambientais sobre nosso comportamento. Compreendendo com mais clareza as forças que realmente nos movem, descobrimos que não somos impotentes diante das loucuras humanas (incluindo a desonestidade), que podemos reestruturar o ambiente à nossa volta e que, assim, podemos obter comportamentos e resultados melhores.

Espero que a pesquisa que descrevo nos ajude a entender o que provoca o comportamento desonesto e nos aponte algumas formas interessantes de contê-los e limitá-los.

E agora, iniciemos a jornada...

INTRODUÇÃO

Testando o Modelo Simples do Crime Racional (MOSCR)

Deixe-me ir logo dizendo. Eles trapaceiam. Você trapaceia. E sim, eu também trapaceio de tempos em tempos.

Como professor universitário, tento misturar um pouco as coisas para manter meus alunos interessados na matéria. Com esse objetivo, eventualmente convido pessoas interessantes para palestrar durante a aula, o que também é uma boa maneira de reduzir o tempo gasto na preparação. Basicamente, é uma situação em que todos ganham: o palestrante convidado, a classe e, naturalmente, eu mesmo.

Para uma dessas palestras com o objetivo de “escapar de dar aula sem deixar de receber”, chamei um convidado especial para meu curso de Economia Comportamental. Esse homem inteligente e bem estabelecido tem ótimo pedigree: antes de se tornar lendário consultor de negócios para bancos e CEOs proeminentes, ele fez doutorado e, antes disso, bacharelado em Princeton. “Nos últimos anos”, eu disse à classe, “nosso ilustre convidado vem ajudando as elites empresariais a alcançar seus sonhos!”.

Com essa apresentação, o convidado subiu ao palco e foi direto ao assunto. “Hoje vou ajudá-los a alcançar seus sonhos. Seus sonhos de DINHEIRO!”, ele gritou, com a voz altissonante de professor de rumba. “Vocês querem ganhar DINHEIRO?”

Todos assentiram e deram risadas, apreciando a abordagem entusiasmada e pouco convencional.

A MAIS PURA VERDADE SOBRE A DESONESTIDADE

“Alguém aqui é rico?”, ele perguntou. “Sei que sou, mas vocês, universitários, não são. Não; vocês são todos pobres. Mas isso está prestes a mudar com o uso do poder da TRAPAÇA! Vamos lá!”

Em seguida, recitou os nomes de alguns trapaceiros infames, de Genghis Khan até hoje, incluindo uma dezena de CEOs, Alex Rodriguez, Bernie Madoff, Martha Stewart, e assim por diante. “Vocês querem ser iguais a eles?”, ele estimulava. “Vocês querem poder e dinheiro! E vocês podem ter tudo isso por meio da trapaça. Prestem atenção, e eu revelarei o segredo!”.

Com esse início inspirador, chegou o momento de um exercício em grupo. Ele pediu para os alunos fecharem os olhos e respirarem profundamente por três vezes. “Imagine que você tenha trapaceado e conseguido seus primeiros \$10 milhões”, disse. “O que você fará com esse dinheiro? Você, de camisa turquesa!”

“Uma casa”, respondeu timidamente o aluno.

“UMA CASA? Nós, pessoas ricas, chamamos isso de MANSÃO.

Você?”, disse apontando para outro estudante.

“Tirar férias.”

“Em sua ilha particular? Perfeito! Quando você ganha o dinheiro que os trapaceiros ganham, ele muda sua vida. Alguém aqui aprecia a alta culinária?”

Alguns alunos levantaram a mão.

“Que tal uma refeição preparada pessoalmente por Jacques Pépin?

Uma degustação de vinhos Châteauneuf-du-Pape? Quando você ganha dinheiro suficiente, pode viver com folga para sempre. Basta perguntar a Donald Trump! Olha, sabemos que, por \$10 milhões, você passa por cima do namorado ou da namorada. Estou aqui para lhes dizer que está tudo bem e para liberar o freio de mão para vocês!”

A essa altura, a maioria dos alunos começou a perceber que não estava lidando com um modelo sério de comportamento. No entanto ao passar os últimos 10 minutos compartilhando sonhos sobre todas as coisas emocionantes que poderiam fazer com os primeiros \$10 milhões, eles estavam divididos entre o desejo de ficar rico e o reconhecimento de que trapacear é moralmente errado.

“Posso sentir sua hesitação”, disse o palestrante. “Vocês não devem deixar que as emoções determinem as ações. Devem enfrentar os medos com uma análise de custo-benefício. Quais são as vantagens de ficar rico trapaceando?”, perguntou.

“Ficar rico!”, os alunos responderam.

“Está certo. E quais são os custos?”

“Ser pego!”

“Ah”, disse o conferencista. “Há uma POSSIBILIDADE de você ser pego. MAS aqui está o segredo! Ser pego trapaceando não é o mesmo que ser punido por fraude. Vejam Bernie Ebbers, o ex-CEO da WorldCom. Seu advogado usou uma defesa pífia: Ebbers não sabia o que estava acontecendo. Ou Jeff Skilling, antigo CEO da Enron, que escreveu o famoso e-mail dizendo, ‘Destrua os documentos, eles estão contra nós’. Skilling declarou mais tarde dizendo que estava apenas sendo ‘sarcástico’! Agora, se essas defesas não funcionarem, você sempre pode fugir da cidade para um país que não tenha leis de extradição!”

De forma lenta, mas segura, meu palestrante convidado (que, na vida real, é um comediante chamado Jeff Kreisler e autor de um livro satírico intitulado *Get Rich Cheating*) foi apresentando a argumentação favorável à abordagem das decisões financeiras numa base puramente de custo-benefício e sem prestar atenção a considerações de caráter moral. Ouvindo a palestra de Jeff, os alunos perceberam que, de um ponto de vista perfeitamente racional, ele estava absolutamente certo. Mas, ao mesmo tempo, não podiam deixar de sentir incômodo e repulsa por seu apoio à trapaça como o melhor caminho para o sucesso.

No fim da aula, pedi aos alunos que pensassem sobre em que medida seu próprio comportamento se ajusta ao MOSCR. “Quantas oportunidades de trapacear e sair impunes vocês têm em um dia normal?”, perguntei a eles. “Quantas dessas oportunidades vocês aproveitam?”

Quantas vezes veríamos mais trapaças acontecerem se todos adotassem a abordagem sobre custo-benefício de Jeff?”

Estabelecendo a fase de testes

Tanto a abordagem de Becker quanto a de Jeff em relação à desonestidade são compostas de três elementos básicos: (1) a vantagem que alguém obtém de lucrar com o crime; (2) a probabilidade de ser pego; e (3) a punição esperada caso seja pego. Comparando o primeiro componente (o ganho) com os outros dois (os custos), o ser humano racional consegue determinar se vale a pena ou não cometer um crime específico.

Agora, pode ser que o MOSCR seja uma descrição precisa de como as pessoas tomam decisões sobre honestidade e trapaça. Mas o desconforto dos alunos (e meu mesmo) gerado pelas implicações do MOSCR sugere que vale a pena investigar um pouco mais para descobrir o que acontece na realidade (as próximas páginas detalharão como iremos mensurar a trapaça ao longo deste livro; portanto, por favor, presteatenção).

Decidi junto com meus colegas Nina Mazar (professora da University of Toronto) e On Amir (professor da University of Califórnia, em San Diego) analisar mais de perto como as pessoas trapaceiam.

Espalhamos anúncios por todo o *campus* do MIT (onde, na época, eu era professor) oferecendo aos alunos a oportunidade de ganharem até \$10 por cerca de 10 minutos de seu tempo.* Na hora marcada, os participantes entraram em uma sala onde sentaram em cadeiras com pequenos braços de apoio (o arranjo típico de uma sala de provas).

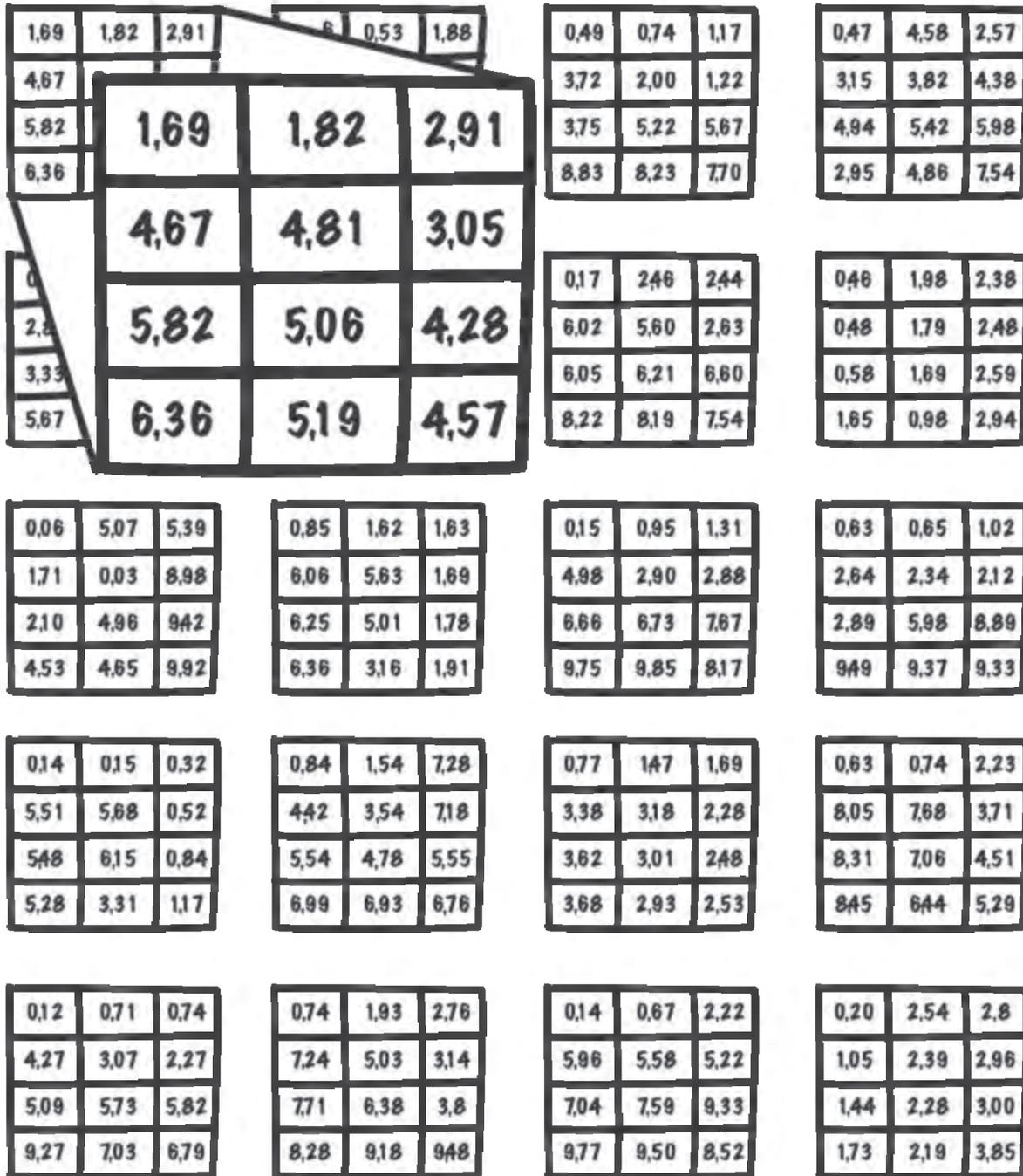
Em seguida, cada participante recebeu uma folha de papel contendo um conjunto de 20 matrizes diferentes (estruturadas como o exemplo que você vê na próxima página) e foram instruídos a encontrar em cada uma das matrizes dois números que, somados, totalizassem 10 (chamamos isso de "tarefa das matrizes", e nos referiremos a ela ao longo de boa parte deste livro). Também lhes

dissemos que teriam cinco minutos para resolver o máximo possível das 20 matrizes e que receberiam \$0,50 por resposta correta (quantia que variava, dependendo do experimento). Quando o pesquisador dizia “Comecem!”, os participantes viravam a página para cima e passavam a resolver esses problemas simples de matemática, o mais rápido que pudessem.

*** Os leitores de *Previsivelmente irracional* poderão reconhecer alguns dos materiais apresentados neste capítulo e no Capítulo 2, “Diversão com margem de manobra”**

A seguir, um modelo dessa folha de papel, com a matriz ampliada.

Figura 1: Tarefa das Matrizes



Com que rapidez você consegue encontrar o par de números que somam 10?

Era assim que o experimento começava para todos os participantes, mas o que acontecia ao término dos cinco minutos era diferente, dependendo da condição experimental específica de cada um.

Imagine que você esteja na condição "controle" e que tenha pressa para resolver o máximo possível das 20 matrizes. Após um minuto, você terá resolvido uma. Mais dois minutos se passam, e você terá resolvido três. Então, o tempo acaba e você terá completado quatro matrizes e ganhado \$2. Você vai até a mesa da pesquisadora e lhe entrega as soluções. Após verificar as respostas, a pesquisadora sorri em sinal de aprovação. "Quatro resolvidas", ela diz e, em seguida, conta seus ganhos. "Aqui está", ela diz, e você segue seu caminho (as pontuações nessa condição controle nos dão o nível real de desempenho nessa tarefa).

Agora imagine que você esteja em outra configuração, chamada condição "triturador", em que tem a oportunidade de trapacear. Essa condição é semelhante à condição controle, exceto que, após os cinco minutos, o pesquisador lhe diz: "Agora que você terminou, conte o número de respostas corretas, coloque a folha no triturador de papéis no fundo da sala e volte para me dizer quantas matrizes resolveu corretamente." Se estivesse nessa condição, você obedientemente contaria as respostas, trituraria a folha de papel, informaria seu desempenho, receberia o dinheiro e seguiria seu caminho.

Se você fosse um participante na condição triturador, o que faria?

Trapacearia? E, se trapaceasse, em que quantidade de matrizes?

Tendo em mãos os resultados de ambas as condições, podíamos comparar o desempenho na condição controle, em que trapacear era impossível, com o desempenho informado na condição triturador, em que trapacear era possível. Se as pontuações fossem as mesmas, concluiríamos que não ocorrera trapaça. Mas se constatássemos que, estatisticamente falando, as pessoas tinham

um desempenho “melhor” na condição triturador, então podíamos concluir que os participantes aumentaram o desempenho informado (trapacearam) quando tiveram a oportunidade de eliminar a prova. E o grau de trapaça desse grupo seria a diferença entre o número de matrizes que alegavam ter resolvido corretamente e o que realmente resolveram corretamente na condição controle.

Talvez um pouco sem surpresa, descobrimos que, se tivessem oportunidade, muitas pessoas efetivamente falsificariam a pontuação. Na condição controle, os participantes resolveram em média 4 das 20 matrizes. Já os participantes na condição triturador alegaram ter resolvido em média 6 (2 a mais que na condição controle). Esse aumento geral não resultou de poucos indivíduos que afirmavam ter resolvido bem mais matrizes, mas de várias pessoas que trapacearam apenas um pouco.

Mais dinheiro, mais trapaça?

Com essa quantificação básica de desonestidade em nossos bolsos, Nina, On e eu estávamos prontos para investigar quais forças motivavam as pessoas a trapacear mais ou menos. O MOSCR nos diz que as pessoas *devem* trapacear mais quando percebem a chance de ganhar mais dinheiro sem serem pegadas ou punidas, o que parecia simples e intuitivamente atraente; assim, decidimos testar essas situações na sequência. Configuramos outra versão do experimento da matriz, só que dessa vez variamos a quantia recebida pela solução correta de cada matriz. Para alguns participantes, foi prometida a quantia de \$0,25 por questão; para outros, \$0,50, \$1, \$2 ou \$5. Na faixa mais elevada, prometemos a alguns participantes a colossal quantia de \$10 para cada resposta correta. O que você acha que aconteceu? Será que o volume de trapaça aumentou com a quantia oferecida?

Antes de divulgar a resposta, quero lhe contar sobre um experimento correlato. Dessa vez, em vez de resolver, eles mesmos, o teste das matrizes, pedimos para outro grupo de participantes estimar quantas respostas as pessoas na condição triturador

alegariam ter resolvido corretamente em cada faixa de pagamento. Eles previram que as alegações de matrizes corretamente resolvidas aumentariam à medida que subisse a quantia por acerto desse grupo era a mesma da premissa do MOSCR. Mas eles estavam errados. Acontece que, quando verificamos a magnitude da trapaça, nossos participantes acrescentaram, em média, duas matrizes certas às pontuações, independentemente da quantia que pudessem ganhar por questão. Na verdade, o volume de trapaça foi ligeiramente *menor* quando prometemos aos participantes o valor mais alto, de \$10, para cada matriz correta.

Por que o nível de trapaça não aumentou com a quantia oferecida? Por que a trapaça foi ligeiramente menor na maior faixa de pagamento? Essa ausência de variação em relação ao valor da recompensa sugere que a desonestidade muito provavelmente não é resultado da análise de custo-benefício. Se fosse, o aumento do benefício (a quantia oferecida) levaria a mais trapaça. E por que o nível de trapaça foi menor quando o pagamento foi maior? Suspeito que, quando a quantia oferecida aos participantes foi de \$10 por questão certa, foi mais difícil para eles trapacearem e ainda se sentirem bem com seu próprio senso de integridade (voltaremos a esse ponto mais tarde). A \$10 por matriz, não estamos falando sobre trapacear em nível de, digamos, pegar um lápis do escritório. Seria mais próximo de pegar várias caixas de canetas, um grampeador e uma resma de papel, muito mais difícil de ignorar ou racionalizar.

Para pegar um ladrão

Nosso próximo experimento analisou o que poderia acontecer se os participantes sentissem que havia maior probabilidade de ser pegos trapaceando. Basicamente, inserimos o equivalente mental a uma câmera de segurança que filmava parcialmente o experimento.

Pedimos para um grupo de participantes triturar apenas metade da planilha (o que significava que poderíamos encontrar as provas caso fossem desonestos). Pedimos para um segundo grupo triturar

toda a planilha, o que significava que poderiam sair impunes. Finalmente, pedimos para um terceiro grupo triturar a planilha inteira, sair da sala de testes e pagar a si próprios tirando dinheiro de uma vasilha com mais de \$100 em notas pequenas e moedas. Ao pegar o próprio pagamento, os participantes poderiam não apenas trapacear e escapar impunes, como também pegar bastante dinheiro extra.

Novamente, pedimos para um grupo diferente prever quantas questões, em média, os participantes afirmariam ter resolvido corretamente em cada condição. Mais uma vez, eles previram que a tendência à desonestidade seguiria o MOSCR e que os participantes afirmariam ter resolvido mais matrizes à medida que diminuísse a probabilidade de serem pegos.

O que constatamos? Mais uma vez, muitas pessoas trapacearam, mas apenas um pouco, e o nível de trapaça foi o mesmo nas três condições (triturando metade, triturando tudo, triturando tudo e pegando o próprio pagamento).

Ora , você pode estar se perguntando se os participantes realmente acreditavam que, durante o teste das matrizes, poderiam trapacear e não ser pegos. Para deixar claro que era exatamente esse o caso, junto com Racheli Barkan (professora da Ben-Gurion University no Negev) e Eynav Maharabani (mestranda que trabalha com Racheli), conduzi outro estudo em que Eynav ou Tali, outra assistente de pesquisa, supervisionava o experimento. Eynav e Tali eram semelhantes em vários aspectos, mas Eynav era visivelmente cega, portanto era mais fácil trapacear quando ela estava no comando. No momento de pegar o pagamento da pilha de dinheiro na mesa em frente ao pesquisador, os participantes poderiam pegar a quantia que quisessem que Eynav não os veria.

Será que isso quer dizer que eles enganaram Eynav em um grau maior? Na verdade, os participantes ainda pegaram um pouco mais de dinheiro do que mereciam, mas trapacearam no mesmo grau tanto na supervisão de Tali quanto na de Eynav.

Esses resultados sugerem que a probabilidade de ser flagrado não exerce influência substancial sobre o grau de de trapaça. Certamente não estou argumentando que as pessoas não sejam nem um pouco influenciadas pela probabilidade de serem pegas (afinal, ninguém vai roubar um carro quando um policial estiver nas proximidades), mas os resultados mostram que ser pego não exerce influência tão grande quanto achamos, e que isso com certeza não desempenhou papel significativo em nossos experimentos.

Você pode estar se perguntando se os participantes usaram a seguinte lógica: "Se eu trapacear em apenas algumas perguntas, ninguém vai suspeitar de mim. Mas, se eu trapacear em mais de uma pequena quantidade, poderei levantar suspeitas e ser questionado."

Testamos essa ideia no experimento seguinte. Dessa vez, dissemos à metade dos participantes que a média dos alunos nesse experimento resolve cerca de 4 matrizes (o que era verdade). Para a outra metade, dissemos que o aluno médio resolve cerca de 8 matrizes. Por que fizemos isso? Porque, se o nível de trapaça se baseia no desejo de evitar ficar fora da média, nossos participantes trapacearão em ambas as condições por algumas matrizes acima do que acreditavam ser o desempenho médio (significando que eles afirmariam resolver cerca de 6 matrizes quando achavam que a média era 4 e cerca de 10 matrizes quando achavam que a média era 8).

Assim, como os participantes se comportaram quando esperavam que os outros resolvessem mais matrizes? Eles não foram influenciados nem mesmo em pequeno grau por esse conhecimento. Eles trapacearam por cerca de 2 respostas a mais (resolveram 4 e informaram 6), independentemente de achar que os outros resolviam, em média, 4 ou 8 matrizes.

Esse resultado sugere que o ato de trapacear não é acionado por preocupações sobre ficar fora da média. Pelo contrário, isso mostra que o senso de nossa própria moralidade está interligado com a

frequência de trapaga com a qual nos sentimos confortáveis.
Essencialmente, trapaceamos até o nível que nos permite manter
nossa autoimagem como a de indivíduos razoavelmente honestos.

Na natureza selvagem

Armado com essas evidências iniciais contra o MOSCR, decidi, junto com Racheli, sair do laboratório para nos aventurarmos em ambientes mais naturais. Queríamos examinar situações comuns encontradas em um dia qualquer. E queríamos testar “pessoas reais”, e não apenas alunos (embora eu tenha descoberto que eles não gostam de ouvir que não são pessoas reais). Outro componente ausente em nosso paradigma experimental até esse momento era a oportunidade de as pessoas se comportarem de maneira positiva e benevolente. Em nossos experimentos de laboratório, o melhor que os participantes poderiam fazer era não trapacear. No entanto, em muitas situações da vida real, as pessoas podem exibir comportamentos que não sejam apenas neutros, mas caridosos e generosos. Com essa nova nuance em mente, buscamos por situações que nos permitissem testar tanto o lado negativo quanto o positivo da natureza humana.

Imagine um grande mercado de produtos direto da fazenda se espalhando por toda uma rua. O mercado está situado no centro de Beer Sheva, uma cidade no sul de Israel. É um dia quente, e centenas de mercadores montam barracas em frente a lojas que se alinham de ambos os lados da rua. Você pode sentir o cheiro das ervas frescas e dos picles verdes, de pão fresco e morangos maduros, e os olhos vagueiam por pratos de azeitonas e de queijos. Os gritos dos mercadores elogiando os próprios produtos nos rodeiam: “*Rak há yom !*” (só hoje),

“*Matok!*” (doce), “*Bezoll!*” (barato).

Eynav, usando uma bengala branca para se orientar, e Tali entraram no mercado e seguiram direções opostas. Cada uma se aproximou de algumas barracas de vegetais e pediu para os vendedores escolherem 2 quilos de tomates enquanto elas seguiam para outras compras. Depois de fazer o pedido, elas se afastavam por

cerca de 10 minutos, retornavam para pegar os tomates, pagavam e saíam. De lá, levavam os tomates para outro vendedor na extremidade do mercado, que havia concordado em julgar a qualidade dos produtos de cada pacote. Comparando a qualidade dos tomates vendidos para Eynav e para Tali, pudemos constatar quem pegou os produtos melhores e os piores.

Será que Eynav fez um mau negócio? Tenha em mente que, de um ponto de vista puramente racional, teria feito sentido que o vendedor escolhesse os piores tomates para ela. Afinal, ela não poderia se beneficiar da qualidade estética do produto. Um economista tradicional da University of Chicago, por exemplo, poderia até argumentar que, em um esforço para maximizar o bem-estar social de todos os envolvidos (o vendedor, Eynav e os outros consumidores), o vendedor deveria ter selecionado para ela os tomates de pior aparência, deixando os bonitos para as pessoas que pudessem também apreciar a beleza dos tomates. Acontece que o aspecto visual dos tomates escolhidos para Eynav não foi pior e, na verdade, foi superior ao dos escolhidos para Tali. Os vendedores saíram do padrão e, com algum custo para o negócio, escolheram produtos de melhor qualidade para a cliente cega.

Com esses resultados otimistas, nos voltamos em seguida para outra profissão que muitas vezes é vista com grande suspeita: motoristas de táxi. No mundo dos táxis, há um golpe popular chamado "trajeto longo", o nome oficial para levar passageiros que não conhecem o caminho até o destino através de um longo desvio, às vezes aumentando substancialmente a tarifa. Um estudo sobre motoristas de táxi em Las Vegas, por exemplo, constatou que alguns taxistas dirigem do Aeroporto Internacional McCarran até a Strip seguindo por um túnel para a Interstate 215, o que pode elevar a tarifa para \$92 de uma viagem que deveria ter apenas 3 quilômetros.

Dada a reputação dos taxistas, somos levados a perguntar se eles trapaceiam em geral ou se são mais propensos a enganar os

que não podem detectar a trapaga. Em nosso próximo experimento, pedimos para Eynav e Tali pegarem táxis para uma viagem de ida e volta entre

a estação ferroviária e a Ben-Gurion University, repetindo a experiência 20 vezes. A forma como os táxis funcionam nessa rota específica é a seguinte: se o motorista ativar o taxímetro, a tarifa será de aproximadamente 25 NIS (cerca de \$7). Entretanto, existe uma tarifa fixa habitual de 20 NIS (cerca de \$5,50) se o taxímetro não for ativado.

Em nossa configuração, tanto Eynav quanto Tali sempre pediam para que o taxímetro fosse ativado. Às vezes, os motoristas diziam para as passageiras “amadoras” que seria mais barato não ligar o taxímetro; independentemente disso, ambas sempre insistiam para que os motoristas o fizessem. No fim da corrida, Eynav e Tali perguntavam ao motorista quanto lhe deviam, pagavam, saíam do carro e esperavam alguns minutos antes de pegar outro táxi de volta para o lugar de onde haviam acabado de sair.

Olhando as cobranças, constatamos que Eynav pagou menos que Tali, apesar de ambas insistirem em pagar pelo taxímetro. Como era possível? Uma possibilidade era que os taxistas levavam Eynav pelo caminho mais curto e mais barato, e Tali, por uma volta mais longa.

Se fosse o caso, significaria que os motoristas não haviam enganado Eynav, mas trapacearam em algum grau com Tali. Mas Eynav fez um relato diferente sobre os resultados. “Eu ouvia os taxistas ligarem o taxímetro quando eu pedia”, ela nos disse, “mas depois, antes de chegarmos ao nosso destino final, eu ouvia muitos deles desligando o taxímetro para que a tarifa ficasse perto de 20 NIS”. “Isso certamente nunca aconteceu comigo”, disse Tali. “Eles nunca desligaram o taxímetro, e eu sempre acabava pagando por volta de 25 NIS.”

Há dois aspectos importantes nesses resultados. Em primeiro lugar, fica claro que os taxistas não realizaram uma análise de custo-benefício para otimizar os ganhos. Se o tivessem feito, teriam enganado mais a Eynav, dizendo a ela que o taxímetro indicava uma quantia maior do que a real ou desviando um pouco a rota, dando voltas na cidade. Em segundo lugar, os taxistas fizeram melhor do que não trapacear; eles levaram em conta o interesse de Eynav e sacrificaram parte da própria renda em benefício dela.

Margem de manobra

Claramente há muito mais acontecendo aqui do que Becker e a economia padrão nos querem fazer crer. Para começar, a constatação de que o nível de desonestidade não é influenciado em elevado grau (em grau nenhum em nossos experimentos) por quanto se pode ganhar em ser desonesto sugere que a desonestidade não é meramente o resultado de se considerar seus custos e benefícios. Além disso, os resultados que mostram que o nível de desonestidade permanece inalterado independentemente da possibilidade de ser pego tornam ainda menos provável que a desonestidade se baseie em uma análise de custo-benefício. Por fim, o fato de muitas pessoas trapacearem apenas um pouco quando têm a oportunidade de fazê-lo sugere que as forças que governam a desonestidade são muito mais complexas (e mais interessantes) do que o previsto pelo MOSCR.

O que está acontecendo aqui? Eu gostaria de propor uma teoria que analisaremos em grande parte deste livro. Em poucas palavras, a tese central da teoria é que nosso comportamento seria conduzido por duas motivações opostas. Por um lado, queremos nos ver como pessoas honestas e honradas. Queremos poder nos olhar no espelho e nos sentir bem em relação a nós mesmos (os psicólogos chamam isso de motivação do ego). Por outro lado, queremos nos beneficiar com a trapaça e conseguir o máximo de dinheiro possível (essa é a tradicional motivação financeira). Claramente, essas duas motivações estão em conflito. Como podemos assegurar os benefícios da trapaça e, ao mesmo tempo, ainda nos vermos como pessoas honestas e maravilhosas?

É aqui que nossa fantástica flexibilidade cognitiva entra em ação. Graças a essa habilidade humana, desde que trapaceemos somente um pouco, podemos nos beneficiar com a trapaça e ainda nos vermos como seres humanos maravilhosos. Esse equilíbrio é o

processo de racionalização e abase do que vamos chamar de “teoria da margem de manobra”.

Para lhe dar maior compreensão dessa teoria, pense na última vez em que calculou o imposto de renda. Como você fez as pazes com as decisões ambíguas e obscuras que precisou tomar? Seria correto lançar uma parte do conserto do carro como despesa da empresa? Se for, com

que quantia se sentiria confortável? E se tivesse um segundo carro?

Não estou falando de justificar nossas decisões para a Receita Federal; estou falando sobre como somos capazes de justificar para nós mesmos nosso nível exagerado de deduções fiscais.

Ou digamos que você vá a um restaurante com os amigos e eles lhe pedem para explicar um projeto ao qual você tem se dedicado bastante no trabalho. Depois de explicar o projeto, será que passa a ser aceitável lançar a despesa com o jantar como da empresa? Provavelmente, não. Mas e se a refeição tivesse ocorrido durante uma viagem de negócios ou se você desejasse que um dos participantes do jantar se tornasse um cliente em futuro próximo? Se já fez avaliações desse tipo, você também já brincou com os limites flexíveis de sua ética. Em suma, creio que todos nós continuamente tentamos identificar a linha tênue, segundo a qual podemos nos beneficiar com a desonestidade sem prejudicar nossa autoimagem. Conforme escreveu Oscar Wilde em certa ocasião: "A moralidade, como a arte, significa desenhar uma linha em algum lugar." A questão é: onde está essa linha?

Eu acho que K.Jerome acertou essa linha em seu romance de 1889, *Três garotos num barco (para não falar do cão)* em que conta uma história de um dos tópicos mais famosos do mundo sobre a mentira: pescaria. Eis o que ele escreveu:

Certa vez, conheci um rapaz, um colega dos mais conscientes, e que, quando ia pescar com isca artificial, determinava para si próprio nunca exagerar o resultado da pescaria em mais de 25% .

“Quando pesco 40 peixes”, ele dizia, “conto para as pessoas que peguei 50, e assim por diante. Mas não vou mentir mais do que isso, porque mentir é pecado”.

Embora a maioria das pessoas não tenha conscientemente descoberto (muito menos anunciado) seu percentual aceitável de mentira como esse jovem, essa abordagem geral parece ser bem precisa; cada um de nós tem um limite para o quanto pode trapacear antes de se tornar absolutamente “pecaminoso”.

Tentar descobrir o funcionamento interno da margem de manobra - o equilíbrio delicado entre os desejos contraditórios de manter a autoimagem positiva e de se beneficiar com a trapaça - é para o que voltaremos nossa atenção em seguida.

Diversão com margem de manobra

Eis uma pequena piada:

Jimmy tem 8 anos e volta para casa da escola com uma anotação do professor, que diz: “Jimmy roubou um lápis do aluno sentado ao lado.” O pai de Jimmy fica furioso e faz de tudo para dar uma lição no garoto e fazê-lo entender como ficou chateado e decepcionado, deixando-o de castigo em casa por duas semanas. “E espere sua mãe voltar para casa!”, diz, em tom de ameaça, para o menino. Finalmente, ele conclui: “Além do mais, Jimmy, se você precisava de um lápis, por que não me disse? Você sabe muito bem que posso trazer dezenas de lápis do trabalho.”

Se sorrimos maliciosamente dessa piada, é porque reconhecemos a complexidade da desonestidade humana inerente a todos nós. Percebemos que roubar um lápis de um colega de classe é definitivamente motivo de punição, mas estamos dispostos a pegar muitos lápis do trabalho sem pensar duas vezes.

Para mim, Nina e On, essa pequena piada sugeriu a possibilidade de que certos tipos de atividades tornem nossos padrões morais

mais flexíveis. Pensamos que, se talvez aumentássemos o distanciamento entre um ato desonesto e suas consequências, a margem de manobra aumentaria, e nossos participantes trapaceariam mais. É claro que incentivar as pessoas a trapacear mais não é algo que queiramos promover em geral. Porém, com o objetivo de estudar e compreender a trapaça, quisemos determinar que tipos de situações e intervenções poderiam flexibilizar ainda mais nossos padrões morais.

Para testar essa ideia, fizemos inicialmente uma experiência com uma versão universitária da piada do lápis: um dia, entrei furtivamente no alojamento do MIT e distribuí pelas muitas geladeiras comunitárias duas iscas tentadoras. Em metade das geladeiras, coloquei embalagens com seis latas de Coca-Cola; em outras, um prato de papel com seis notas de \$1. Eu voltava de vez em quando para verificar as geladeiras e registrar o que estava acontecendo com o refrigerante e o dinheiro - medindo o que chamamos, em termos científicos, a meia-vida da Coca-Cola e do dinheiro.

Como poderia imaginar qualquer pessoa que já tenha passado por um alojamento, em 72 horas todas as Cocas haviam sumido, mas o que foi especialmente interessante é que ninguém tocou no dinheiro.

Os alunos poderiam muito bem ter pegado a nota de \$1, caminhado até a máquina automática mais próxima e ficado com uma lata de refrigerante e o troco; mas ninguém fez isso.

Devo admitir que esse não é um grande experimento científico, já que os alunos geralmente têm latas de Coca-Cola nas geladeiras, ao passo que a descoberta de um prato com algumas notas de dólar é bastante incomum. Mas esse pequeno experimento sugere que os seres humanos estão prontos e dispostos a roubar algo que não se refira explicitamente a valor monetário (isto é, algo que não tenha impresso o rosto de um presidente morto). No entanto,

evitamos roubar dinheiro diretamente de tal forma que chegaria a deixar orgulhoso até mesmo o mais devoto professor de escola dominical. De forma semelhante, podemos pegar um pouco de papel sulfite do escritório para usar na impressora de casa, mas seria altamente improvável que viéssemos a pegar \$3,50 do caixa, mesmo que imediatamente utilizássemos o dinheiro para comprar papel para a impressora de casa.

Para analisar a distância entre o dinheiro e sua influência na desonestidade de forma mais controlada, configuramos outra versão do experimento da matriz, incluindo dessa vez uma condição em que a trapaça ficasse um estágio mais distante do dinheiro. Da mesma forma que em nossos experimentos anteriores, os participantes na condição triturador tinham a oportunidade de trapacear triturando as planilhas e mentindo sobre o número de matrizes que resolveram corretamente.

Quando os participantes terminavam a tarefa, trituravam a planilha, aproximavam-se do pesquisador e diziam: "Resolvi X * matrizes; por favor, me dê X dólares."

A inovação nesse experimento foi a condição de estabelecer um "símbolo". A condição símbolo era semelhante à condição triturador, exceto que os participantes eram pagos com fichas de plástico em vez de dólares. Na condição símbolo, quando os participantes terminassem de triturar as planilhas, aproximavam-se do pesquisador e diziam:

"Resolvi X matrizes; por favor, me dê X fichas." Ao receber as fichas, eles caminhavam cerca de 4 metros até uma mesa ao lado, onde entregavam as fichas e recebiam dinheiro em espécie.

Constatou-se que os que mentiam por fichas (as quais, alguns segundos depois, se transformariam em dinheiro) trapaceavam aproximadamente duas vezes mais que os que mentiam diretamente por dinheiro.

Devo confessar que, embora suspeitasse de que os participantes na condição símbolo acabassem trapaceando mais, fiquei surpreso com o aumento da trapaça decorrente de se estar apenas um pequeno passo distante do dinheiro. Como se vê, as pessoas estão mais propensas a ser desonestas na presença de objetos não monetários (como lápis e fichas) que com dinheiro real.

Com todas essas pesquisas que tenho feito ao longo dos anos, a ideia que mais me preocupa é que, quanto mais nossa sociedade deixar de usar dinheiro em espécie, mais nossa bússola moral possa falhar. Se o fato de ficar apenas um passo a mais distante do dinheiro aumenta a trapaça a tal ponto, imagine o que pode acontecer se nos tornarmos uma sociedade que cada vez menos utilize papel-moeda. Será que roubar um número de cartão de crédito é muito menos difícil do ponto

*** X representa o número de perguntas que os participantes afirmaram ter resolvido corretamente.**

de vista moral que roubar dinheiro da carteira de alguém? Claro que o dinheiro digital (como cartões de débito e crédito) tem muitas vantagens, mas também pode, em algum grau, nos afastar da realidade de nossas ações. Se o fato de ficar um passo distante do dinheiro liberta as pessoas de suas algemas morais, o que acontecerá se um número cada vez maior de operações bancárias for feito on-line? O que acontecerá com nossa moralidade pessoal e social quando os produtos financeiros forem ficando mais obscuros e menos reconhecidamente relacionados com dinheiro (pense, por exemplo, nas opções de ações, derivativos e swaps de crédito)?

Algumas empresas já sabem disso!

Como cientistas, temos bastante cuidado em documentar, medir e examinar a influência de se estar um passo distante do dinheiro. No entanto, acredito que algumas empresas já compreenderam intuitivamente esse princípio e o utilizam a seu favor. Considere, por exemplo, esta carta que recebi de um jovem consultor:

Caro Dr. Ariely, Eu me formei há alguns anos, obtendo diploma de bacharel em Economia de uma faculdade de prestígio, e tenho trabalhado em uma empresa de consultoria econômica que presta serviços para escritórios de advocacia.

A razão pela qual decidi entrar em contato com você é que tenho observado e participado de um fenômeno, muito bem documentado, de os consultores econômicos exagerarem as horas trabalhadas lançadas em cada projeto. Para não dourar a pílula, vamos chamar isso de trapacear. Desde o pessoal mais graduado até o analista de menor nível hierárquico, a estrutura de incentivos para os consultores estimula a trapaça: ninguém verifica quantas horas lançamos em determinada tarefa; não há diretrizes claras sobre o que é aceitável; e, se tivermos a menor quantidade de

horas cobradas dos clientes entre os colegas analistas, provavelmente constaremos da lista de demitidos. Esses fatores criam o ambiente perfeito para a fraude desenfreada.

Os próprios advogados recebem boa porcentagem sobre cada hora cobrada, logo não se importam se levamos mais tempo para concluir um projeto. Em bora os advogados sejam incentivados a manter os custos baixos para evitar enfurecer os clientes, é difícil avaliar muitos dos estudos efetuados pelos consultores. Os advogados sabem disso e parecem usar esse argumento a seu favor. Na verdade, estamos trapaceando em nome deles; conseguimos manter nossos empregos, e eles conseguem manter um lucro adicional.

Eis alguns exemplos específicos de como se realiza a trapaça em minha empresa:

- Um prazo de entrega estava se aproximando rapidamente, e estávamos trabalhando muitas horas. O orçamento não parecia problema e, quando perguntei quanto de meu dia de trabalho eu deveria cobrar, minha chefe (gerente de projeto de nível intermediário) me disse para pegar a quantidade total de tempo em que eu estava no escritório e subtrair duas horas, uma para o almoço e outra para o jantar. Eu disse ter utilizado outros intervalos enquanto o servidor rodava os programas, e ela respondeu que eu poderia contar isso como pausa de saúde mental, que geraria mais produtividade mais tarde.*
- Um bom amigo meu no escritório se recusou terminantemente a cobrar a mais e, portanto, teve um índice geral com cerca de 20% menos horas cobradas que a média. Admiro a honestidade dele, mas quando houve demissão de pessoal, ele foi o primeiro da fila. Que tipo de mensagem esse fato transmite para os demais funcionários?*

- *Uma pessoa lança em determinado projeto cada hora em que fica monitorando e-mails, recebendo ou não trabalho para realizar. Ele diz estar "à disposição".*

- *Outra pessoa trabalha muitas vezes em casa e parece cobrar muitas horas, mas, quando está no escritório, nunca tem trabalho para fazer.*

Esses tipos de exemplos continuam indefinidamente. Não há dúvida de que sou cúmplice desse comportamento, mas vê-lo com mais clareza me faz querer corrigir os problemas. Você tem algum conselho? O que você faria na minha situação?

Atenciosamente,

Jonah

Infelizmente, os problemas observados por Jonah são comuns e resultam diretamente de como pensamos sobre nossa própria moralidade. Eis outra maneira de pensar sobre esse assunto: certa manhã, descobri que alguém havia quebrado a janela de meu carro e roubado meu GPS. Certamente fiquei bastante irritado, mas, em termos de impacto sobre meu futuro financeiro, esse crime teve um efeito pequeno.

Por outro lado, pense no valor que meus advogados, corretores de ações, gestores de fundo mútuo, agentes de seguros e outros provavelmente tiram de mim (e de todos nós) ao longo dos anos por cobrarem um pouquinho a mais, acrescentar taxas ocultas e assim por diante. É provável que cada ação em separado não seja financeiramente muito significativa, mas, em conjunto, custam muito mais que o valor do dispositivo roubado. Ao mesmo tempo, suspeito que, ao contrário da pessoa que pegou meu GPS, esses transgressores de colarinho-branco se consideram pessoas altamente morais porque suas ações são relativamente pequenas e, sobretudo, porque estão a vários passos de distância do meu bolso.

A boa notícia é que, ao entender como nossa desonestidade aumenta quando estamos a um ou mais passos distantes do dinheiro, podemos tentar esclarecer e enfatizar os laços entre nossas ações e as pessoas que elas podem afetar. Ao mesmo tempo, podemos tentar encurtar a distância entre nossas ações e o dinheiro em questão. Ao tomarmos essas medidas, podemos ficar mais conscientes das consequências de nossas ações e, com essa consciência, aumentar nosso nível de honestidade.

LIÇÕES DO CHAVEIRO

Não muito tempo atrás, um de meus alunos, de nome Pedro, me contou uma história que ilustra muito bem nossos esforços equivocados para diminuir a desonestidade.

Um dia, Pedro ficou trancado fora de casa e então percorreu as redondezas para encontrar um chaveiro. Ele precisou de algum tempo para encontrar um que tivesse autorização municipal para destrancar portas. O chaveiro finalmente estacionou o caminhão e, em cerca de um minuto, destrancou a fechadura.

“Fiquei impressionado com a rapidez e facilidade com que essa pessoa conseguiu abrir a porta”, Pedro me disse. Em seguida, passou adiante a pequena lição de moral que aprendeu com o chaveiro naquele dia.

Em resposta à surpresa de Pedro, o chaveiro disse a ele que as fechaduras estão nas portas apenas para manter honestas as pessoas honestas. “Um por cento das pessoas sempre será honesto e nunca roubará”, disse o chaveiro. “Outro 1% sempre será desonesto e tentará arrombar sua fechadura e roubar a televisão. O resto será honesto desde que as condições sejam favoráveis; mas, se as tentações forem suficientemente grandes, também serão desonestos.

As fechaduras não o protegerão dos ladrões, que conseguem entrar em sua casa se realmente quiserem.

Elas só vão protegê-lo da maioria honesta que poderia ficar tentada a entrar na sua casa se não houvesse fechadura.”

Após refletir sobre essas observações, saí pensando que provavelmente o chaveiro estava certo. Não se trata de que 98% das pessoas sejam imorais ou vão trapacear toda vez que a oportunidade surgir, e sim de que muitos de nós precisamos de lembretes para nos manter no caminho correto.

Como fazer as pessoas trapacearem menos

Agora que descobrimos como a margem de manobra funciona e como expandi-la, em nosso próximo passo queríamos descobrir se conseguiríamos reduzir a margem de manobra e fazer as pessoas trapacearem menos. Essa ideia também surgiu de uma pequena piada: Um homem visivelmente chateado vai visitar o rabino um dia e diz:

“Rabi, você não vai acreditar no que aconteceu comigo! Na semana passada, alguém roubou minha bicicleta na sinagoga!”

O rabino fica profundamente aborrecido, mas após pensar por um instante, oferece a solução: “Na próxima semana, venha para o serviço religioso, sente-se na primeira fila e, quando recitarmos os Dez Mandamentos, vire-se e olhe para as pessoas atrás de você. Quando chegarmos ao ‘Não Roubarás’, veja quem não consegue olhá-lo nos olhos e essa será a pessoa.” O rabino ficou muito satisfeito com sua sugestão, e o homem também.

No serviço religioso seguinte, o rabino fica curioso em saber se seu conselho funcionara. Ele espera pelo homem na porta da sinagoga e pergunta: “Então, funcionou?”

“Como um encanto”, respondeu o homem. “No momento em que chegamos ao ‘Não Cometerás Adultério’, lembrei-me exatamente de onde havia deixado a bicicleta.”

O que essa pequena piada sugere é que nossa memória e consciência dos códigos morais (a exemplo dos Dez Mandamentos) podem ter efeito sobre como vemos nosso próprio comportamento.

Inspirado pela lição por trás dessa piada, realizei, junto com Nina e On, um experimento na University of Califórnia, em Los

Angeles (UCLA). Pegamos 450 participantes e os dividimos em dois grupos.

Pedimos para a metade pensar nos Dez Mandamentos e, em seguida, tentamos influenciá-los a trapacear em nossa tarefa de matrizes. Para a outra metade, pedimos que tentassem se lembrar de 10 livros que haviam lido no ensino médio antes de liberá-los para as matrizes e a oportunidade de trapacear. No grupo que se lembrou dos 10 livros, constatamos a típica trapaça generalizada, mas moderada. Já no grupo que foi convidado a se lembrar dos Dez Mandamentos, observamos que não houve trapaça alguma, apesar de ninguém do grupo ter conseguido se lembrar de todos os 10.

Esse resultado foi muito intrigante. Parecia que só o fato de tentar se lembrar de padrões morais foi suficiente para melhorar o comportamento moral. Em outra tentativa para testar esse efeito, pedimos a um grupo que se autodeclarava ateu a jurar sobre a Bíblia e depois lhes demos a oportunidade de reivindicar ganhos extras na tarefa da matriz. O que os ateus fizeram? Eles não se desviaram do caminho moralmente rígido e correto.

ROUBANDO PAPEL

Há alguns anos, recebi uma carta de uma mulher chamada Rhonda, que frequentava a University of Califórnia, em Berkeley. Ela me contou sobre um problema que tivera em casa e como um lembrete ético a ajudou a resolvê-lo.

Ela morava perto do *campus* com várias outras pessoas que não se conheciam entre si. Quando o pessoal da limpeza vinha no fim de semana, deixava vários rolos de papel higiênico em cada um dos dois banheiros. No entanto, na segunda-feira, todos os rolos já haviam sumido.

Era a clássica situação do dilema social: pelo fato de algumas pessoas guardarem o papel higiênico e ficarem com mais do que seu quinhão, o recurso público foi extinto para todos.

Após ler sobre o experimento dos Dez Mandamentos em meu blog, Rhonda colocou um aviso em um dos banheiros pedindo para as pessoas não levarem o papel higiênico, já que se tratava de um bem público. Para sua grande satisfação, um rolo reapareceu em poucas horas, e outro no dia seguinte. O outro banheiro em que não foi colocado aviso, porém, ficou sem papel higiênico até o fim de semana seguinte, quando o pessoal da limpeza retornou.

O pequeno experimento demonstra como os lembretes podem ser eficazes para nos ajudar a manter nossos padrões éticos e, nesse caso, um banheiro plenamente abastecido.

Esses experimentos com lembretes morais sugerem que nossa disposição e tendência para trapacear poderiam ser diminuídas se recebêssemos lembretes sobre padrões éticos. No entanto, embora possa ser útil usar os Dez Mandamentos e a Bíblia como mecanismos para a construção da honestidade, a introdução de princípios religiosos na sociedade em uma base mais ampla como meio de reduzir a trapaça não é muito prática (sem mencionar o fato de que isso seria violar a separação entre Igreja e Estado). Assim, começamos a pensar em alternativas mais gerais, práticas e seculares para encolher a margem de manobra, o que nos levou a testar os códigos de honra que muitas universidades já utilizam.

Para descobrir se os códigos de honra funcionam, pedimos a um grupo de alunos do MIT e de Yale que assinasse esse código um pouco antes de dar, à metade deles, a oportunidade de trapacear na tarefa de matrizes. A declaração dizia "Entendo que este experimento está no âmbito das diretrizes do código de honra do MIT/Yale". Os alunos que não foram convidados a assinar trapacearam um pouco, mas os do MIT e de Yale que assinaram a declaração não trapacearam nem um pouco, apesar de nenhuma das duas universidades ter um código de honra (algo semelhante ao efeito de jurar sobre a Bíblia àqueles que se autodeclararam ateus).

Descobrimos que o código de honra funcionou nas universidades que não possuem um, mas e quanto às que têm um forte código de honra? Será que seus alunos trapaceiam menos o tempo todo? Ou será que trapaceiam menos quando assinam o código? Felizmente, eu estava fazendo na época um trabalho no Instituto de Estudos Avançados da Princeton University, um excelente campo de prova para testar essa ideia.

A Princeton University conta com um sistema rigoroso de honra desde 1893. Os alunos que ingressam na universidade recebem uma cópia da Constituição do Código de Honra e uma carta do Comitê de Honra sobre o funcionamento do sistema, que devem assinar antes da matrícula. Eles também participam de palestras obrigatórias sobre a importância do Código de Honra durante a primeira semana na escola.

Após as palestras, os alunos de Princeton discutem o sistema com seu grupo de orientação do alojamento. Como se não bastasse, um dos grupos musicais do *campus*, o Triangle Club, apresenta a "Canção do Código de Honra" à classe de calouros.

Em todo o resto de sua estada em Princeton, os alunos são repetidamente lembrados do código de honra: assinam um no final de cada trabalho que entregam ("Este trabalho foi fruto de meu próprio esforço, de acordo com os regulamentos da universidade"). Eles assinam outro compromisso para cada exame, teste ou questionário ("Juro pela minha honra que não violei o código de honra durante o exame") e recebem e-mails semestrais como lembretes do Comitê de Honra.

Para ver se o curso intensivo de moralidade de Princeton tem efeito em longo prazo, esperei duas semanas após os calouros terminarem o treinamento de ética antes de incitá-los a trapacear, dando-lhes as mesmas oportunidades que as dos alunos do MIT e de Yale (que não possuem nem código de honra nem curso de uma semana sobre honestidade acadêmica). Será que os alunos de Princeton, ainda relativamente recém-saídos da imersão sobre o código de honra, foram mais honestos quando completaram a tarefa da matriz?

Infelizmente, não. Quando os alunos de Princeton foram convidados a assinar o código de honra, não trapacearam (nem os alunos do MIT e de Yale). Entretanto, quando não foram convidados a assinar

o código, trapacearam exatamente como seus colegas do MIT e de Yale.

Parece que o curso intensivo, a propaganda sobre moralidade e a existência de um código de honra não tiveram influência duradoura sobre a estrutura moral dos alunos de Princeton.

Esses resultados são ao mesmo tempo deprimentes e promissores.

Deprimentes, porque parece muito difícil alterar nosso comportamento para nos tornarmos mais éticos, e um curso intensivo sobre moralidade não é suficiente (suspeito que essa ineficácia também se aplica a grande parte do treinamento de ética que ocorre em empresas, universidades e escolas de negócio). De maneira geral, os resultados sugerem que uma mudança cultural de longo prazo, quando se trata de ética, é um grande desafio.

Do lado positivo, parece que, quando somos lembrados dos padrões éticos, comportamo-nos de forma mais honrada. Ainda melhor, descobrimos que o método de código de honra “assine aqui” funciona tanto quando há um custo claro e substancial pela desonestidade (que, no caso de Princeton, pode implicar a expulsão) como quando não há custo específico (como no caso do MIT e de Yale). A boa notícia é que as pessoas parecem querer ser honestas, o que sugere que talvez fosse aconselhável incorporar lembretes morais em situações que nos incitem a ser desonestos.*

Um professor da Middle Tennessee State University ficou tão farto das trapaças entre os alunos de MBA que decidiu empregar um código de honra mais drástico. Inspirado por nosso experimento dos Dez Mandamentos e por seu efeito sobre a honestidade, Thomas Tang pediu para os alunos assinarem um código de honra afirmando que não iriam trapacear em um exame. A promessa também afirmava que “se arrependeriam pelo resto da vida e iriam para o Inferno” se trapaceassem.

Os alunos, que não necessariamente acreditavam em Inferno ou concordavam que estavam indo para lá, ficaram indignados. A promessa se tornou bastante controversa e, talvez como fosse esperado, Tang incitou muita ira com seu esforço (no fim, ele teve de voltar à antiga promessa, sem o Inferno).

Ainda assim, imagino que, em sua curta existência, essa versão extrema do código de honra surtiu grande efeito sobre os alunos. Também acho que a indignação deles indica como esse tipo de promessa pode ser eficaz. Os futuros homens e mulheres de negócios devem ter sentido que as apostas eram altas ou não teriam se importado tanto.

*** Uma questão importante sobre o uso de lembretes morais é saber se, com o tempo, as pessoas não ficariam acostumadas com tais códigos de honra, o que faria esses lembretes perderem a eficácia. Por isso, acho que o enfoque correto seria pedir para as pessoas escreverem a própria versão de código de honra; dessa maneira, seria difícil assinar sem pensar sobre moralidade, o que, por consequência, deve elevar o nível de comportamento ético.**

Imagine-se diante de uma promessa desse tipo. Você se sentiria confortável em assiná-la? Será que o fato de assiná-la influenciaria seu comportamento? E se você tivesse de assiná-la logo após preencher os relatórios de despesas?

LEMBRETES RELIGIOSOS

A possibilidade de utilizar símbolos religiosos como forma de aumentar a honestidade não escapou aos eruditos religiosos. Há uma história no Talmude sobre um homem religioso que fica desesperado por sexo e procura uma prostituta. Sua religião não tolera isso, claro, mas no momento ele sente ter necessidades mais prementes. Quando se vê sozinho com a prostituta, ele começa a se despir. Quando tira a camisa, ele vê seu tzitzit, um manto judaico com quatro franjas com nós representando os mandamentos. Ao ver os tzitzit, ele se lembra das mitzvot (obrigações religiosas) e, rapidamente, se vira e sai do quarto sem violar seus padrões religiosos.

Aventuras com o IR

Utilizar os códigos de honra para frear a trapaça em uma universidade é uma coisa, mas será que os lembretes morais desse tipo também funcionariam com outras formas de trapaças e em ambientes não acadêmicos? Será que ajudariam a evitar a fraude, por exemplo, na declaração do imposto de renda e nos pedidos de indenização de seguros?

Foi isso que resolvemos testar, eu, Lisa Shu (aluna de PhD na Harvard University), Nina Mazar, Francesca Gino (professora da Harvard University) e Max Bazerman (professor da Harvard University).

Começamos reestruturando nosso experimento padrão de matriz para ficar um pouco mais parecido com uma declaração de imposto de renda. Após terminarem de resolver e triturar a tarefa das matrizes, pedimos para os participantes preencherem o número de questões resolvidas corretamente em um formulário nos moldes do formulário básico de imposto de renda. Para tornar a experiência ainda mais real, o formulário trazia claramente a afirmação de que seu rendimento seria tributado a uma taxa de 20%. Na primeira seção do documento, pedíamos aos participantes que declarassem seu "rendimento" (o número de matrizes que resolveram corretamente). Em seguida, o formulário incluía uma seção para despesas de viagem, pelas quais os participantes poderiam ser reembolsados a uma taxa de 10% por minuto de tempo de viagem (até duas horas, ou \$12) e pelo custo direto do transporte (até outros \$12). Essa parte do pagamento era isenta de imposto (como uma despesa de educação). Os participantes foram então solicitados a somar todos os números e chegar ao pagamento líquido final.

Havia duas situações diferentes nesse experimento: alguns participantes preenchiam o formulário inteiro e depois assinavam

no final, como normalmente acontece com os formulários oficiais. Nessa condição, a assinatura atuava como verificação das informações do formulário. Na segunda condição, os participantes primeiro assinavam o formulário e somente depois o preenchiam. Essa era nossa condição “lembrete moral”.

O que constatamos? Os participantes na condição “assinatura no final” trapacearam acrescentando cerca de quatro matrizes extras à sua pontuação. E os que assinaram primeiro? Quando a assinatura atuou como lembrete moral, os participantes informaram apenas uma matriz a mais. Não sei como você se sente sobre “apenas” uma matriz a mais (afinal, isso ainda é trapacear), mas considerando que a única diferença entre essas duas condições era o local da linha de assinatura, vejo esse resultado como forma promissora de reduzir a desonestidade.

Nossa versão do formulário do imposto também nos permitiu analisar as solicitações de reembolso de viagem. Porém, não sabíamos quanto tempo os participantes realmente haviam despendido no deslocamento, mas, supondo que, devido à aleatoriedade, o tempo médio de viagem era basicamente o mesmo nas duas condições, pudemos verificar em que condição os participantes informaram maior despesa de viagem. O que vimos foi que a quantia constante dos pedidos de reembolso por viagem seguiu o mesmo padrão: os que estavam na condição “assinatura no final” pediram, em média, \$9,62 de reembolso de despesas, enquanto os da condição lembrete moral (“assinatura antes”) alegaram, em média, que tiveram \$5,27 de despesas de viagem.

Munidos da prova de que, quando as pessoas assinam seus nomes em algum tipo de compromisso, elas tendem a ser mais honestas (pelo menos temporariamente), abordamos o IR, pensando que o Tio Sam ficaria feliz em conhecer outras maneiras de aumentar as receitas fiscais. A interação com a Receita Federal foi mais ou menos assim: **EU:** No momento em que os contribuintes terminam de inserir todos os dados no formulário, é tarde demais. A

fraude já está feita e ninguém dirá: “Ih, preciso assinar isto; vou começar de novo e dar respostas honestas.” Entende? Se as pessoas assinam antes de inserir os dados no formulário, trapaceiam menos. Você precisa é de uma assinatura na parte superior do formulário, que lembrará a todos que devem falar a verdade.

IR: Sim, isso é interessante, mas seria ilegal pedir para as pessoas assinarem primeiro o formulário. A assinatura é necessária para confirmar a veracidade das informações fornecidas.

EU: Que tal pedir para as pessoas assinarem duas vezes? Uma vez na parte superior e outra no fim da declaração? Dessa maneira, a primeira assinatura atuaria como um compromisso (lembrando às pessoas de seu patriotismo, estrutura moral, mãe, bandeira, torta de maçã caseira), enquanto a assinatura no fim serviria para confirmar.

IR: Bem, seria confuso.

EU: Você analisou recentemente o código tributário ou os formulários de imposto?

IR: [sem reação]

EU: Que tal isso? E se o primeiro item contido no formulário de imposto perguntasse ao contribuinte se ele gostaria de contribuir com \$25 para uma força-tarefa com a finalidade de combater a corrupção? Independentemente da resposta específica, a pergunta forçaria as pessoas a pensarem em sua posição quanto à honestidade e sua importância para a sociedade! E se o contribuinte doasse dinheiro para essa força-tarefa, ele não só indicaria uma opinião como também corroboraria sua decisão, e então seria ainda mais provável que seguisse seu próprio exemplo.

IR: [silêncio sepulcral]

EU: Essa abordagem pode ter outra vantagem interessante: vocês poderiam assinalar os contribuintes que decidiram não doar para a força-tarefa e lançá-los na malha fina.

IR: Você realmente quer falar sobre malha fina?*

Apesar da reação da Receita Federal, não ficamos inteiramente desanimados e continuamos a buscar outras oportunidades para testar nossa ideia de "assine primeiro". Finalmente, fomos bem-sucedidos (moderadamente) quando abordamos uma grande companhia seguradora. A companhia confirmou nossa teoria já bastante fundamentada de que a maioria das pessoas trapaceia, mas somente um pouco. Eles nos disseram que suspeitam que poucas pessoas trapaceiam flagrantemente (provocando incêndios, simulando um assalto e assim por diante), mas que muitas que sofrem perda de propriedade parecem sentir-se confortáveis exagerando a perda em 10% a 15%. Uma televisão de 32 polegadas se transforma em uma de 40 polegadas, um colar de 18 quilates se transforma em um de 22 quilates e assim por diante.

Fui para a sede central da empresa e passei o dia com a alta administração, tentando descobrir novas maneiras para diminuir os relatórios

*** Minha declaração de imposto acabou caindo na malha fina da Receita Federal alguns anos depois, e foi uma experiência longa, dolorosa e interessante. Não acho que houve qualquer relação com essa reunião.**

desonestos nos pedidos de cobertura de sinistros. Chegamos, então, a muitas ideias. Por exemplo, e se as pessoas tivessem de declarar suas perdas em termos muito concretos e fornecer mais detalhes (onde e

quando compraram os itens) a fim de permitir menos flexibilidade moral? Ou se um casal perdesse a casa em uma enchente, que tal se eles tivessem de concordar com o que foi perdido? (Embora,

como veremos nos Capítulos 8 e 9, essa ideia específica pudesse sair pela culatra). E se tocássemos uma música religiosa enquanto as pessoas esperam na linha? E, claro, se as pessoas tivessem de assinar no topo do formulário do pedido de cobertura ou mesmo ao lado de cada item informado?

Conforme normalmente operam essas grandes empresas, as pessoas com quem me reuni levaram as ideias para seus advogados. Esperamos seis meses e, então, finalmente, tivemos notícia dos advogados: eles disseram que não estavam propensos a nos deixar testar qualquer uma dessas abordagens.

Poucos dias depois, a pessoa de contato na companhia seguradora me chamou e pediu desculpas por não poder testar nossas ideias. Ele também me disse que havia um formulário de seguro de automóvel relativamente sem importância que poderíamos utilizar para uma experiência. Esse formulário pedia para as pessoas registrarem sua quilometragem atual para que a companhia seguradora pudesse calcular quantos quilômetros haviam dirigido no ano anterior. Naturalmente, as pessoas que querem que o pagamento do prêmio de seguro seja menor (consigo pensar em muitas) podem sentir-se tentadas a mentir e não relatar a quilometragem real que dirigiram.

A companhia seguradora nos deu 20 mil formulários, e os utilizamos para testar nossa ideia de “assinar na parte superior” **versus** “assinar na parte inferior”. Mantivemos metade dos formulários com a declaração “Eu confirmo que a informação que estou fornecendo é verdadeira” e a linha de assinatura na parte inferior da página. Para a outra metade, transferimos a declaração e a linha de assinatura para a parte superior. Em todos os outros aspectos, os formulários eram idênticos. Enviamos os documentos pelo correio para 20 mil clientes e esperamos um pouco; quando os recebemos de volta, estávamos prontos para comparar a quilometragem registrada nos dois tipos de documentos. O que descobrimos?

Quando estimamos a quantidade de quilômetros rodados ao longo do ano anterior, aqueles que assinaram na parte superior do formulário declararam ter dirigido, em média, 42 mil quilômetros, enquanto os que assinaram na parte inferior do formulário relataram ter dirigido uma média de 38.100 quilômetros - diferença de aproximadamente 3.900 quilômetros. Não sabemos quantos quilômetros realmente dirigiram os que assinaram na parte superior e, portanto, não sabemos se foram totalmente honestos; mas sabemos que trapacearam em um grau muito menor. Também é interessante observar que essa magnitude de diminuição da trapaça (que ficou perto de 15% da quilometragem total informada) foi semelhante ao percentual de desonestidade que encontramos em nossos experimentos de laboratório.

Em conjunto , esses resultados experimentais sugerem que, embora comumente pensemos nas assinaturas como forma de confirmar as informações (e, sem dúvida, elas podem ser muito úteis no cumprimento desse propósito), as assinaturas na parte superior dos formulários também podem atuar como um profilático moral.

AS EMPRESAS SÃO SEMPRE RACIONAIS!

Muitas pessoas acreditam que, embora os indivíduos possam comportar-se irracionalmente de vez em quando, as grandes companhias comerciais dirigidas por profissionais, com conselhos de administração e investidores, sempre operarão de forma racional. Nunca concordei com esse pensamento e, quanto mais interajo com empresas, mais descubro que elas são realmente bem menos racionais do que os indivíduos (e mais me convenço de que quem acha que as empresas são racionais nunca participou de uma reunião do conselho de diretoria)

O que você acha que aconteceu depois de termos demonstrado para a companhia seguradora que poderíamos

melhorar a honestidade em relação à quilometragem informada utilizando os formulários deles? Você acha que a companhia ficou ansiosa em corrigir suas práticas normais?

Não! Ou você acha que alguém pediu (talvez implorou) para fazermos uma experiência com o problema muito mais importante das perdas exageradas em pedidos de reembolso de sinistros em propriedades (um problema que eles estimam custar para o setor de seguros um total de \$24 bilhões por ano)? Você adivinhou - ninguém pediu.

Algumas lições:

Quando pergunto às pessoas como poderíamos reduzir a criminalidade na sociedade, elas em geral sugerem colocar mais policiais nas ruas e aplicar punições mais severas para os infratores. Quando pergunto aos CEOs de empresas o que fariam para resolver o problema de furtos internos, fraudes, pedidos exagerados de reembolso de despesas e sabotagem (quando os empregados agem para prejudicar os empregadores sem obterem benefício concreto), normalmente sugerem uma supervisão mais rigorosa e políticas duras sem margem para tolerância. E quando os governos tentam diminuir a corrupção ou criar regulamentos para o comportamento mais honesto, muitas vezes promovem a transparência (também conhecida como "política à luz do dia") como forma de cura para os males da sociedade. Certamente, há poucas evidências de que qualquer uma dessas soluções funcione.

Em contrapartida, os experimentos descritos aqui mostram que algo tão simples quanto lembrar padrões de moral no momento da tentação pode ser muito eficaz para a diminuição do comportamento desonesto e até evitá-lo completamente. Essa abordagem funciona mesmo que esses códigos morais específicos não façam parte de nosso sistema pessoal de crenças. Na verdade, está claro que os lembretes morais relativamente facilitam conseguir que as pessoas sejam mais honestas; pelo menos por um

curto período. Se seu contador lhe pedisse para assinar um código de honra um pouco antes de remeter sua declaração de imposto ou se seu agente de seguros o fizesse jurar que está dizendo toda a verdade sobre aquele mobiliário danificado pela enchente, a evasão fiscal e a fraude nos seguros provavelmente seriam menos comuns.

*

O que devemos fazer diante de tudo isso? Em primeiro lugar, precisamos reconhecer que a desonestidade é motivada em grande parte por uma margem de manobra da pessoa, e não pelo MOSCR. A margem de manobra sugere que, se quisermos reduzir a criminalidade, precisamos encontrar uma forma de mudar a maneira como conseguimos racionalizar nossas ações. Quando aumenta nossa capacidade de racionalizar os desejos egoístas, o mesmo acontece com nossa margem de manobra, tornando-nos mais confortáveis com nosso próprio mau comportamento e trapaça. O outro lado também é verdade; quando nossa capacidade de racionalizar nossas ações é reduzida, nossa margem de manobra encolhe, tornando-nos menos confortáveis com o mau comportamento e a trapaça. Quando você considera a gama de comportamentos indesejáveis no mundo a partir desse ponto de vista (de práticas bancárias a opções de ações com datas retroativas, de calote em empréstimos e hipotecas a fraude nos impostos), há muito mais em termos de honestidade e desonestidade do que cálculos racionais.

Sem dúvida, isso significa que a compreensão dos mecanismos envolvidos na desonestidade é bem mais complexa e que inibir a desonestidade não é tarefa fácil; mas também significa que a descoberta da intrincada relação entre honestidade e desonestidade será uma aventura mais emocionante.

*** Suspeito que, para as pessoas que ativamente não gostam do governo ou das companhias seguradoras, o efeito ainda se manteria, embora pudesse vir a ser menor, em certa medida (algo que vale a pena testar no futuro).**

CAPÍTULO 2 B

Golfe

O imposto de renda, mais que o golfe, tornou os americanos mentirosos.

WILL ROGERS

Há uma cena no filme *Lendas da vida* em que o personagem de Matt Damon, Rannulph Junuh, está tentando recuperar seu jogo de golfe, mas comete um erro crítico e a bola acaba isolada na mata. Após colocá-la de volta no green, ele move um graveto que está bem ao lado da bola para abrir caminho para a tacada. Ao fazer isso, a bola rola míseros centímetros para o lado. De acordo com as regras, ele tinha de contar como uma tacada. Nesse ponto do jogo, Junuh já havia ganhado tamanha dianteira na liderança que, se ignorasse a regra, poderia vencer, voltar a ter sucesso e restaurar sua antiga glória. Seu jovem assistente, chorando, implora para Junuh ignorar o movimento da bola. "Foi um acidente", diz o assistente, "e é uma regra estúpida, afinal. Além disso, ninguém jamais saberia". Junuh se vira para ele e diz, estoicamente: "Eu saberia. E você também."

Até mesmo os adversários de Junuh sugerem que provavelmente a bola só oscilara e voltara à antiga posição ou que a luz enganara Junuh, fazendo-o pensar que a bola tinha se movido. Mas Junuh insiste que a bola rolou. O resultado é um jogo honradamente empatado.

A cena foi inspirada em um caso real ocorrido durante o U.S. Open de 1925. O golfista Bobby Jones notou que a bola se movera, ainda que ligeiramente, quando se preparava para uma tacada não muito confortável. Ninguém viu, ninguém nunca saberia, mas ele acusou a

tacada contra si próprio e acabou perdendo a partida. Quando as pessoas descobriram o que ele fizera e os jornalistas começaram a afluir sobre ele. Jones pediu aos repórteres para não escreverem sobre o evento, dizendo a frase memorável: "Vocês podem da mesma forma me elogiar por não roubar bancos." Esse momento lendário de nobre honestidade ainda é mencionado por aqueles que amam o jogo, e por um bom motivo.

Acho que essa cena (tanto a cinematográfica quanto a histórica) capta o ideal romântico do golfe. É uma demonstração do homem contra si mesmo, mostrando tanto sua habilidade quanto sua nobreza. Talvez essas características de autossuficiência, autocontrole e elevados padrões morais sejam o motivo de o golfe ser frequentemente utilizado como metáfora para a ética empresarial (para não mencionar o fato de que muitos homens de negócio passam tanto tempo em campos de golfe). Ao contrário de outros esportes, o golfe não tem juiz, árbitro ou grupo de juizes para garantir que as regras sejam seguidas ou para resolver situações duvidosas. O golfista, de forma muito parecida com um homem de negócio, precisa decidir sozinho o que é ou não aceitável. Os golfistas e os homens de negócio devem escolher, por si sós, o que estão dispostos ou não a fazer, já que, na maioria das vezes, não há outra pessoa para supervisionar ou verificar seu trabalho. Na verdade, o golfe possui três regras subjacentes: jogue a bola onde ela está, jogue no campo conforme encontrá-lo e, se nenhuma das duas alternativas for possível, faça o justo. No entanto, "justo" é um adjetivo extremamente difícil de definir. Afinal, muitas pessoas podem julgar "justo" não contar uma mudança acidental e inconsequente na localização da bola após a retirada de um graveto. Na verdade, parece bastante injusto ser penalizado por um movimento acidental da bola.

Apesar da nobre herança que os golfistas reivindicam para seu esporte, parece que muitas pessoas veem o jogo da mesma maneira que Will Rogers: um jogo que tornará qualquer pessoa trapaceira. Isso não **é** tão surpreendente se você parar para pensar. No golfe, os jogadores batem em uma pequena bolinha a uma longa distância, repleta de obstáculos, na direção de um pequeno buraco. Em outras palavras, é extremamente frustrante e difícil, e, quando somos nós que julgamos nosso próprio desempenho, há muitas oportunidades de sermos um pouco mais lenientes quando se trata de aplicar as regras em nossa própria pontuação.

Assim, em nossa busca para saber mais sobre desonestidade, voltamo-nos para os muitos golfistas dos Estados Unidos. Em 2009, conduzi, junto com Scott McKenzie (um aluno de graduação da Duke, na época), um estudo em que formulávamos uma série de perguntas para milhares de golfistas sobre como atuavam no jogo e, principalmente, como trapaceavam. Pedíamos para eles imaginarem situações em que ninguém pudesse observá-los (como, em geral, é o caso no golfe) e nas quais podiam decidir seguir as regras (ou não) sem consequências negativas. Com a ajuda de uma empresa que administra campos de golfe, enviamos e-mails para golfistas de todo o país pedindo para participarem de uma pesquisa sobre golfe em troca da oportunidade de ganhar todo tipo de equipamento de última geração. Cerca de 12 mil golfistas atenderam ao pedido, e aqui está o que descobrimos.

Movendo a bola

“Imagine”, pedimos aos participantes, “que quando o golfista médio se aproxima da bola, percebe que seria altamente vantajoso se ela estivesse a 10 centímetros do local de onde se encontra. Como você acha que o golfista médio moveria a bola por esses 10 centímetros?”.

Essa pergunta apareceu em três versões distintas, cada uma descrevendo uma abordagem diferente para melhorar a localização imprópria da bola (é uma coincidência curiosa, a propósito, que, na linguagem do golfe, a localização da bola seja chamada *lie*). * Quão confortável

*** Nota do Tradutor: Em inglês, *lie* pode ter o sentido de “posição” ou “mentira” .**

Você acha que o golfista médio se sentiria em mover a bola por 10 centímetros (1) com o taco; (2) com o sapato; e (3) pegando a bola e colocando-a a 10 centímetros de distância?

A pergunta sobre “mover a bola” foi concebida para ver se no golfe, como em nossos experimentos anteriores, a distância da ação desonesta mudaria a tendência de se comportar imoralmente. Se a distância funcionasse da mesma maneira que o experimento das fichas que discutimos anteriormente (ver o Capítulo 2), seria de se esperar que tivéssemos o menor nível de trapaça quando o movimento fosse realizado explicitamente com a mão; veríamos níveis mais elevados de trapaça quando o movimento fosse feito com um sapato; e o maior nível de desonestidade quando a distância fosse maior, e o movimento feito com um instrumento (um taco de golfe) que afastasse o jogador do contato direto com a bola.

O que nossos resultados mostraram é que a desonestidade no golfe, de forma muito parecida com nossos outros experimentos, é de fato diretamente influenciada pela distância psicológica em relação à ação. Trapacear fica muito mais simples quando há mais estágios entre nós e o ato desonesto. Os pesquisados acharam que mover a bola com um taco era mais fácil e afirmaram que o golfista médio faria isso em 23% das vezes. Em seguida, apareceu “chutar a bola” (14% das vezes) e, finalmente, “pegar a bola com a mão e movê-la” foi a forma mais difícil moralmente de melhorar a posição da bola (10% das vezes).

Esses resultados sugerem que, se pegarmos a bola e a reposicionarmos, não há como ignorarmos a intencionalidade do ato e, portanto, não podemos deixar de sentir que fizemos algo antiético. Quando chutamos a bola com o sapato, há um pouco mais de distância do ato, mas ainda somos nós dando o chute. Mas

quando o taco é que dá a batida (e principalmente quando movemos a bola de modo pouco casual e impreciso), podemos justificar o que fizemos com relativa facilidade.

“Afinal”, poderíamos dizer a nós mesmos, “talvez tenha havido algum elemento de sorte na forma que a bola acabou sendo posicionada”.

Nesse caso, podemos quase nos perdoar por completo.

Usando mulligans

Conta a lenda que, na década de 1920, um golfista canadense chamado David Mulligan estava jogando golfe em um clube de campo, em Montreal. Um dia, ele deu uma tacada e não ficou feliz com o resultado; assim, recolocou a bolinha no mesmo local e tentou novamente.

Segundo a história, ele chamou isso de "tacada de correção", mas seus parceiros acharam que "mulligan" seria um nome melhor, que acabou se tornando o nome oficial para "fazer de novo" no golfe.

Atualmente, se uma tacada é profundamente ruim, o golfista pode desistir, tratá-la como um "mulligan", colocar a bola de volta no ponto de partida original e assinalar a pontuação como se a tacada nunca tivesse acontecido (uma de minhas amigas se refere à ex-esposa de seu marido como um "mulligan"). Estritamente falando, os mulligans nunca são permitidos, mas em jogos amistosos os jogadores às vezes concordam com antecedência com eles. Claro que, mesmo quando os mulligans não são legais ou combinados previamente, os golfistas ainda os usam de vez em quando. Esses mulligans ilegais são o foco de nosso próximo conjunto de perguntas.

Perguntamos aos participantes qual era a probabilidade de outros golfistas usarem mulligans ilegais quando podiam fazê-lo sem ser vistos por outros jogadores. Em uma versão dessa pergunta, indagamos sobre a possibilidade de alguém usar um mulligan ilegal no primeiro buraco. Na segunda versão, perguntamos sobre a possibilidade de usar um mulligan ilegal no nono buraco.

Para esclarecer, as regras não diferenciam esses dois atos: eles são igualmente proibidos. Ao mesmo tempo, parece ser mais fácil racionalizar uma "repetição de tacada" no primeiro buraco do que

no nono. Quando você está no primeiro e começa de novo, pode fingir que "agora estou realmente começando o jogo e, de agora em diante, cada tacada irá contar". Mas se você estiver no nono buraco, não há como fingir que o jogo ainda não começou. Isso significa que, se usar um mulligan, terá de admitir para si próprio que não está contando uma tacada.

Como poderíamos esperar com base no que já sabíamos sobre autojustificativa de nossos outros experimentos, encontramos grande diferença na disposição de usar mulligans. Nossos golfistas previram que 40% dos jogadores usariam um mulligan no primeiro buraco, enquanto (apenas?) 15% usariam um mulligan no nono.

Realidade confusa

Em um terceiro conjunto de perguntas, pedimos aos golfistas para imaginar que deram seis tacadas em um buraco de par-5 (um buraco em que os bons jogadores conseguem completar em cinco tacadas). Numa versão dessa pergunta, indagamos se um golfista médio iria assinalar "5" em vez de "6" na planilha de pontuação. Na segunda versão, perguntamos qual seria a probabilidade de um golfista médio registrar corretamente sua pontuação, mas depois, na hora de somar os pontos, contar o 6 como 5 e, assim, obter o mesmo desconto na pontuação, mas por meio de uma soma incorreta.

Queríamos ver se seria mais facilmente justificável escrever incorretamente a pontuação desde o início, porque, quando os pontos estão lançados, seria mais difícil justificar a soma incorreta (semelhante a reposicionar a bola com a mão). Afinal, somar incorretamente seria um ato explícito e deliberado de trapaça que não pode ser facilmente racionalizado. Foi exatamente isso que constatamos. Nossos golfistas previram que, nesses casos, 15% dos jogadores assinalariam uma pontuação melhor, enquanto muito menos (5%) somariam incorretamente seus pontos.

O grande golfista Arnold Palmer disse uma vez: "Tenho uma dica que pode tirar cinco tacadas do jogo de golfe de qualquer pessoa. Chama-se apagador." Parece, porém, que a maioria dos golfistas não está disposta a seguir por esse caminho, ou que pelo menos seria mais fácil trapacear se não escrevessem a pontuação corretamente desde o princípio. Assim, eis a eterna questão do tipo "se uma árvore cai na floresta": se um golfista dá seis tacadas em um buraco de par-5, os pontos não são registrados e não há ninguém para ver, sua pontuação é um 6 ou um 5?

Mentir sobre a pontuação dessa maneira tem muito em comum com um clássico experimento mental chamado "o gato de

Schrödinger”.

Erwin Schrödinger foi um físico austríaco que, em 1935, descreveu o seguinte cenário: um gato é selado dentro de uma caixa de aço com um isótopo radioativo que pode ou não decair. Se ele efetivamente decair, dará início a uma cadeia de eventos que resultará na morte do gato.

Caso contrário, o gato continuará vivo. Na história de Schrödinger, desde que a caixa permaneça selada, o gato ficará suspenso entre a vida e a morte; ele não pode ser descrito nem como vivo nem como morto. O cenário de Schrödinger pretendia criticar uma interpretação da física que sustentava que a mecânica quântica não descreve a realidade objetiva; que, na verdade, lida apenas com probabilidade. Deixando de lado, por ora, os aspectos filosóficos da física, a história do gato de Schrödinger pode nos servir como exemplo ao pensarmos nas pontuações de golfe. A pontuação de golfe pode ser muito parecida com o gato “vivo e morto” de Schrödinger: até ser registrada, ela não existe de fato. Somente quando registrada, obtém o status de “realidade objetiva”.

Você pode estar se perguntando por que indagamos aos participantes sobre “o golfista médio” em vez de seu próprio comportamento em campo. Esperávamos que, como a maioria das pessoas, nossos golfistas mentiriam se fossem perguntados diretamente sobre sua própria tendência em se comportar de modo antiético. Ao perguntar-lhes sobre o comportamento de outros, esperávamos que ficassem à vontade para dizer a verdade sem sentir que estariam admitindo qualquer mau comportamento para si próprios.*

Ainda assim, também queríamos examinar quais comportamentos antiéticos os golfistas estariam dispostos a admitir sobre seu próprio comportamento. Descobrimos que, embora muitos “outros golfistas” trapaceiem, os participantes específicos de nosso estudo eram

*** Pense em todos os casos em que pessoas pedem um conselho sobre como se comportar em situações embaraçosas - não para si mesmas, mas para um "amigo" .**

Tipo de pergunta	Pergunta	Tendência para trapacear	
		De outros golfistas	De si próprio
Mover a bola	Com o taco de golfe	23%	8%
	Chutando	14%	4%
	Com a mão	10%	2,5%
Mulligans	No primeiro buraco	40%	18%
	No nono buraco	15%	4%
Registrando a pontuação	Anotando incorretamente	15%	4%
	Somando incorretamente	5%	1%

verdadeiros anjos: quando indagados sobre seu próprio comportamento, eles admitiram mover a bola com o taco para melhorar a posição apenas em 8% das vezes. Chutar a bola com o sapato foi ainda mais raro (apenas 4% das vezes) e pegar a bola com a mão e movê-la ocorreu apenas em 2,5% das vezes. Agora, 8% , 4 % e 2,5% ainda poderiam parecer números altos (principalmente considerando o fato de que um campo de golfe tem 18 buracos e muitas maneiras diferentes de promover a desonestidade), mas são ofuscados em comparação ao que os "outros golfistas" fazem.

Encontramos diferenças próximas nas respostas dos golfistas em relação a mulligans e registros da pontuação. Nossos participantes relataram que usariam um mulligan no primeiro buraco somente em 18% das vezes, e no nono buraco apenas 4% das vezes. Também disseram que registrariam os pontos incorretos somente em 4% das vezes e apenas 1% faria algo tão flagrante como somar incorretamente as pontuações.

Assim, aqui vai um resumo dos resultados:

Não tenho certeza de como você quer interpretar essas diferenças, mas, a mim, parece que os golfistas não apenas trapaceiam bastante no jogo, como também mentem sobre o fato de mentir.

O que aprendemos com essa aventura no campo de golfe? Parece que trapacear no golfe retrata muitas das nuances que descobrimos sobre trapaça em nossos experimentos de laboratório. Quando nossas ações são mais distantes da execução do ato desonesto, quando são anuladas e quando conseguimos racionalizá-las mais facilmente, os golfistas (como qualquer outro ser humano no planeta) acham mais fácil ser desonesto. Também parece que eles, como todo mundo, podem ser desonestos, mas, ao mesmo tempo, se consideram honestos. E o que aprendemos sobre a trapaça de homens de negócios? Bem. Quando as regras são um pouco abertas

a interpretações, quando existem áreas cinzentas e quando as pessoas são liberadas para pontuar o próprio desempenho, até mesmo jogos nobres como o golfe podem ser armadilhas para a desonestidade.

CAPÍTULO 2 B

Cegos por nossas próprias motivações

Imagine sua próxima consulta odontológica. Você entra, brinca com a recepcionista e começa a folhear revistas velhas enquanto espera ser chamado.

Vamos agora imaginar que desde a última consulta, seu dentista tenha viajado para o exterior e comprado um equipamento odontológico caro e inovador. Trata-se de uma máquina odontológica de CAD/CAM (projeto assistido por computador/fabricação assistida por computador), um dispositivo de ponta utilizado para customizar restaurações dentárias como pontes e coroas. O equipamento funciona em duas etapas. Em primeiro lugar, exibe uma réplica em 3D dos dentes e gengivas do paciente na tela do computador, permitindo que o dentista desenhe a forma exata da coroa (ou qualquer que seja a restauração) contra a imagem na tela. Essa é a parte do CAD. Em seguida, vem a parte do CAM; esse equipamento molda material cerâmico como uma coroa de acordo com o projeto do dentista. No total, essa máquina sofisticada vem com um preço salgado.

Mas vamos voltar a você. Justamente quando você termina de dar uma olhada em um artigo sobre os problemas conjugais de algum político e está prestes a começar uma história sobre a próxima garota da capa, a recepcionista chama seu nome. “Segunda sala à esquerda”, ela diz.

Você deita na cadeira do dentista e inicia uma conversa com a enfermeira, que cutuca em torno de sua boca por um tempo e faz uma limpeza. Passados poucos minutos, o dentista entra na sala.

Ele repete o mesmo procedimento geral, cutucando sua boca, e, enquanto verifica seus dentes, pede para a enfermeira marcar os dentes 3 e 4 para mais observações, e o dente 7, que tem linhas de ranhuras.

“Hã? Linhas o quê?”, você balbucia com a boca escancarada e o tubo de sucção colocado no lado direito, sugando a saliva.

O dentista para, afasta os instrumentos, cuidadosamente os coloca na bandeja perto dele e senta de volta na cadeira. Ele começa então a explicar sua situação: “Linhas de ranhuras é como chamamos certas fissuras minúsculas no esmalte dos dentes. Mas não precisa se preocupar, temos uma grande solução para isso. Vamos usar o CAD/CAM para colocar em você uma coroa, e o problema estará resolvido. O que você acha?”, ele pergunta.

Você hesita um pouco, mas, após obter a garantia de que não vai doer nem um pouco, concorda. Afinal, você é paciente dele há muito tempo e, embora alguns tratamentos ao longo dos anos tenham sido um pouco desagradáveis, em sua opinião, em geral ele tem tratado bem de você.

No entanto, eu gostaria de salientar (pois seu dentista pode não lhe contar isso) que as linhas de ranhura são basicamente fissuras extremamente pequenas no esmalte dos dentes e, além do mais, são quase sempre completamente assintomáticas; muitas pessoas as têm e não são incomodadas por elas. Assim, na verdade, geralmente é desnecessário fazer qualquer tipo de tratamento para as linhas de ranhuras.

Deixe -me contar uma história da vida real sobre meu amigo Jim , ex-vice-presidente de uma grande companhia odontológica. Ao longo dos anos, Jim teve sua cota de casos dentários esquisitos, mas uma história de CAD/CAM que ele me contou foi especialmente horrível.

Alguns anos após o equipamento de CAD/CAM chegar ao mercado, um dentista específico de Missouri investiu no equipamento e, daquele momento em diante, parece ter começado a olhar para as linhas de ranhuras de forma diferente. "Ele queria colocar coroa em tudo", Jim me disse. "Ele estava animado e entusiasmado em usar o novíssimo aparelho e, assim, recomendou que muitos de seus pacientes melhorassem o sorriso usando, naturalmente, o moderníssimo equipamento CAD/CAM."

Uma de suas pacientes era uma jovem aluna de Direito, com pequenas fissuras assintomáticas nos dentes; mesmo assim, ele recomendou que ela fizesse uma coroa. A jovem concordou porque estava acostumada a ouvir os conselhos do dentista, mas adivinhe! Por causa da coroa, seus dentes ficaram sintomáticos e depois morreram, forçando-a a fazer tratamento de canal. Mas espere; ficou pior. O tratamento de canal não ficou bom e precisou ser refeito; e esse segundo tratamento também não ficou bom. Consequentemente, a jovem não teve escolha a não ser passar por uma cirurgia mais complexa e dolorosa. Assim, o que começou como um tratamento de fissuras inofensivas acabou resultando em muita dor e custo para essa jovem.

Após se formar na faculdade de Direito, ela fez a lição de casa e percebeu que (surpresa!) nunca tinha precisado de coroa. Como você pode imaginar, ela não ficou muito feliz com a revelação; assim, partiu em vingança contra o dentista, levando-o ao tribunal, e ganhou o processo.

Então o que podemos fazer com essa história? Conforme já aprendemos, as pessoas não precisam ser corruptas para agir de

forma problemática e, por vezes, prejudicial. Pessoas perfeitamente bem-intencionadas podem tropeçar nas peculiaridades da mente humana, cometer erros flagrantes e, ainda assim, continuar considerando-se boas e morais. É seguro dizer que a maioria dos dentistas é constituída de indivíduos competentes e cuidadosos, que realizam seu trabalho com a melhor das intenções. No entanto, como vimos, incentivos outros podem levar (e levam) até mesmo os profissionais mais decentes a se desviar do caminho.

Figura 2: Como os conflitos de interesses podem funcionar com os dentistas



Pense nisso. Quando um dentista decide comprar um novo equipamento, sem dúvida acredita que o aparelho o ajudará a servir melhor os pacientes. Porém, também pode ser um investimento caro. O dentista quer utilizá-lo para melhorar o atendimento aos pacientes, mas também quer recuperar o investimento cobrando deles pelo uso dessa nova tecnologia maravilhosa. Assim, conscientemente ou não, ele busca maneiras de fazê-lo e, **voilà**! O paciente acaba com uma coroa (às vezes necessária, outras, não).

Quero deixar claro que não acho que os dentistas (ou a maioria das pessoas, a propósito) realizam um cálculo explícito de custos e benefícios pesando o bem-estar dos pacientes contra os próprios bolsos e depois deliberadamente escolhendo seu interesse em relação ao que é melhor para o paciente. Na verdade, suspeito que alguns dentistas que compram o equipamento CAD/CAM estão reagindo ao fato de que investiram uma grande quantia no aparelho e querem extrair o máximo dele. Essa informação, então, interfere de certa forma no julgamento profissional dos dentistas, levando-os a fazer recomendações e tomar decisões em seu próprio interesse, em vez de fazer o melhor para o paciente.

Você pode pensar que situações como essa, em que um prestador de serviço é pressionado em duas direções (em geral, chamadas de conflito de interesses), são raras. No entanto, a realidade é que os conflitos de interesses influenciam nosso comportamento em todos os tipos de lugares e, com bastante frequência, tanto profissional quanto pessoalmente.

Posso tatuar seu rosto?

Algum tempo atrás, dei de cara com um conflito de interesses bastante estranho. Nesse caso, eu era o paciente. Quando jovem, com pouco mais de 20 anos (cerca de 6 ou 7 anos após ser originalmente ferido),* voltei ao hospital para um checkup de

rotina. Nessa consulta específica, encontrei-me com alguns médicos, e eles reviram meu caso.

Mais tarde, encontrei-me com o chefe do departamento de queimados, que parecia especialmente feliz em me rever.

“Dan, tenho um novo tratamento fantástico para você!”, ele exclamou. “Você vê, por causa de seu cabelo espesso e escuro, quando você se barbeia, não importa quão rente tente cortar, sempre ficam pequenos pontos negros onde o pelo cresce. Mas como o lado direito de seu rosto tem cicatrizes, você não possui qualquer pelo ou pequenos pontos negros desse lado, o que faz seu rosto parecer assimétrico.”

Nesse ponto, ele se lançou em uma pequena palestra sobre a importância da simetria por razões sociais e estéticas. Eu sabia como a simetria era importante para ele porque tive uma pequena aula parecida alguns anos antes, quando ele me convencera a passar por uma operação complexa e demorada, em que tiraria parte de meu couro cabeludo junto com o respectivo suprimento de sangue e recriaria a metade direita de minha sobrancelha direita (me submeti a essa complexa cirurgia de 20 horas e gostei dos resultados).

Em seguida, ele apresentou a proposta: “Começamos a tatuar pequenos pontos que vão parecer uma barba rala em rostos com cicatrizes como o seu, e nossos pacientes têm ficado incrivelmente felizes com o resultado.”

“Parece interessante”, eu disse. “Posso falar com um de seus pacientes que tenha passado pelo procedimento?”

*** Quando eu era adolescente, uma explosão de magnésio ocorreu perto de mim. Sofri enormes queimaduras de terceiro grau e passei por muitas operações e tratamentos ao longo dos anos seguintes. Para saber de mais detalhes, leia meus livros anteriores.**

“Infelizmente, não; isso violaria a confidencialidade médica”, ele respondeu. Em vez disso, ele me mostrou fotografias dos pacientes, mas não do rosto todo, e sim apenas das partes que haviam sido tatuadas. Com certeza, parecia que as faces com cicatrizes haviam sido cobertas com pontinhos negros, como se fosse barba.

Mas depois eu pensei em algo. “O que acontecerá quando envelhecer, e meu cabelo ficar grisalho?”, perguntei.

“Ah, isso não é problema”, ele respondeu. “Quando isso acontece, apenas deixamos a tatuagem mais clara com um laser.” Satisfeito, ele se levantou acrescentando: “Volte amanhã às 9 horas. Apenas barbeie o lado esquerdo do rosto como normalmente faz, com o mesmo tamanho de barba que gosta de manter. Vou tatuar o lado direito de seu rosto para parecer igual. Garanto que, ao meio-dia, você estará mais feliz e mais atraente. ”

Refleti sobre o tratamento durante a volta para casa e pelo resto do dia. Percebi também que, para obter todo o benefício do tratamento, eu teria de me barbear exatamente da mesma forma pelo resto da vida.

Fui para o escritório do chefe do departamento na manhã seguinte e lhe disse que não estava interessado no procedimento.

Eu não esperava o que veio em seguida. “O que há de errado com você?”, ele rosnou. “Você gosta de não parecer atraente? Você extrai algum tipo de prazer estranho por parecer assimétrico? As mulheres sentem pena de você e fazem sexo por simpatia? Estou lhe oferecendo uma oportunidade de corrigir seu rosto de um modo muito simples e elegante. Por que não aceita e fica agradecido?”

“Não sei”, respondi. “Não me sinto confortável com a ideia. Deixe-me pensar um pouco mais.”

Você pode achar difícil acreditar que o chefe de departamento pudesse ter sido assim tão agressivo e áspero, mas garanto que foi exatamente o que ele me disse. Ao mesmo tempo, esse não era seu modo habitual comigo; assim, fiquei intrigado com essa abordagem inflexível.

Na verdade, ele era um médico fantástico e dedicado, que me tratara bem e que trabalhara muito para eu me sentir melhor. Também não foi a primeira vez que recusei um tratamento. Ao longo de muitos anos de interação com profissionais da área médica, decidi fazer alguns tratamentos e outros não. No entanto, nenhum dos médicos, incluindo o chefe do departamento de queimados, havia tentado fazer eu me sentir culpado por não passar por um tratamento.

Em uma tentativa para resolver esse mistério, procurei seu assistente, um médico mais jovem com quem eu tinha um relacionamento amigável. Pedi para ele explicar por que o chefe do departamento havia me pressionado tanto.

“Ah, sim, sim”, disse o assistente. “Ele já realizou esse procedimento em dois pacientes e precisa de apenas mais um para publicar um artigo científico em uma das principais revistas da área médica.”

Essa informação adicional me ajudou a entender melhor o conflito de interesses em que eu estava envolvido. Aqui estava um médico realmente bom, alguém que eu conhecia havia muitos anos e que havia consistentemente me tratado com compaixão e grande cuidado.

No entanto, embora, em geral, ele se importasse muito comigo, nesse caso foi incapaz de ver além de seu conflito de interesses. Isso é para mostrar como é difícil superar conflitos de interesses quando eles fundamentalmente interferem em nossa visão de mundo.

Depois de anos de experiência na publicação de artigos em revistas acadêmicas, agora tenho maior compreensão do conflito de interesses desse médico (veja mais a esse respeito na sequência). Certamente, nunca tentei coagir ninguém a tatuar o rosto, mas ainda há tempo para isso.

O custo oculto dos favores

Outra causa comum de conflitos de interesses é nossa inerente inclinação a devolver favores. Os seres humanos são criaturas profundamente sociais, de modo que, quando alguém nos dá a mão de alguma forma ou nos presenteia, tendemos a nos sentir em dívida. Esse sentimento, por sua vez, pode influenciar nossa visão, tornando-nos mais inclinados a tentar ajudar essa pessoa no futuro.

Um dos estudos mais interessantes sobre o impacto dos favores foi realizado por Ann Harvey, Ulrich Kirk, George Denfield e Raed Montague (na época, todos estavam na Baylor College of Medicine). Nesse estudo, Ann e seus colegas analisaram se o favor poderia influenciar preferências estéticas.

Quando os participantes chegavam ao laboratório de neurociência em Baylor, eram instruídos de que iriam avaliar arte em duas galerias: uma chamada "Third Moon" e outra chamada "Lone Wolfe". Os participantes eram informados que as galerias haviam generosamente fornecido o pagamento deles pela participação nesse experimento. Alguns eram informados que seu pagamento individual havia sido patrocinado pela Third Moon, enquanto outros eram informados de que seu pagamento individual fora patrocinado por Lone Wolfe.

De posse dessas informações, os participantes se dirigiam à parte principal do experimento. Um a um, eles eram solicitados a permanecer o mais imóveis possível em um scanner de imagens de ressonância magnética funcional (fMRI), uma máquina grande com uma abertura no meio, na forma de um cilindro. Quando se posicionavam dentro do enorme magnéto, eles viam uma série de 60 quadros, um de cada vez.

Todas as pinturas eram de artistas ocidentais e datavam do século XIII até o século XX e variavam de arte descritiva à abstrata. Mas

eles não viam apenas os 60 quadros. Perto do canto superior esquerdo de cada pintura, havia uma bonita logomarca da galeria de onde aquele quadro específico poderia ter vindo; isso significa que alguns quadros foram apresentados como vindos da galeria que patrocinara o participante e alguns quadros foram apresentados como vindos da outra galeria.

Ao término da parte de escaneamento do experimento, cada participante foi convidado a olhar novamente para cada uma das combinações logomarca-pintura, mas, dessa vez, classificando cada pintura em uma escala que variava de "não gosto" até "gosto".

Com a informação da classificação em mãos, Ann e seus colegas puderam comparar de quais pinturas os participantes gostaram mais: as da Third Moon ou as da Lone Wolfe. Como você já deve suspeitar, quando os pesquisadores examinaram as classificações, constataram que os participantes deram notas mais favoráveis às pinturas que vieram da galeria que os patrocinara.

Você pode pensar que essa preferência pela galeria patrocinadora tenha sido um tipo de gentileza, ou talvez apenas uma preferência da boca para fora, da mesma maneira que parabenizamos os amigos que nos convidam para jantar pelo prato, mesmo quando a comida é medíocre. Neste ponto é que a parte fMRI do estudo veio a calhar. Sugerindo que os efeitos da reciprocidade são profundos, as varreduras do cérebro mostraram o mesmo efeito; a presença da logomarca do patrocinador aumentava a atividade das partes do cérebro relacionadas com o prazer (principalmente, o córtex pré-frontal ventromedial, parte do cérebro responsável pelo pensamento de ordem superior, incluindo associações e significado). Isso indicou que o favor da galeria patrocinadora teve efeito profundo em como os participantes reagiram à arte.

E veja só: quando se perguntou se eles achavam que a logomarca do patrocinador teve algum efeito em suas preferências, a resposta

universal foi: “Nem pensar, de forma alguma.”

Além disso, os participantes receberam quantias diferentes nos experimentos. Alguns receberam \$30 da galeria patrocinadora, outros receberam \$100. Na faixa mais elevada, receberam \$300. Descobriu-se que o favoritismo na direção da galeria patrocinadora aumentava à medida que crescia o valor dos pagamentos. A magnitude da ativação cerebral nos centros de prazer do cérebro foi menor quando o pagamento era de \$30, maior quando era de \$100 e atingia o máximo quando era de \$300.

Esses resultados sugerem que, quando alguém (ou alguma organização) nos faz um favor, agimos de forma parcial a qualquer coisa que esteja relacionada com a parte doadora; e que a magnitude dessa tendência aumenta na proporção do favor inicial (nesse caso, o valor do pagamento). É especialmente interessante que favores financeiros possam ter influência nas preferências de alguém pela arte, sobretudo considerando que o favor (pagamento pela participação no estudo) nada tem a ver com a arte, que já existia independentemente das galerias. Também é interessante notar que os participantes sabiam que a galeria pagaria a remuneração independentemente das classificações das pinturas e, ainda assim, o pagamento (e sua magnitude) estabeleceu um sentimento de reciprocidade que norteou as preferências.

Diversão com as empresas farmacêuticas

Algumas pessoas e empresas compreendem muito bem essa propensão humana pela reciprocidade e, conseqüentemente, gastam muito tempo e dinheiro tentando suscitar um sentimento de obrigação nos outros. Em minha opinião, a profissão que mais incorpora esse tipo de operação, isto é, aquela que depende mais da geração de conflitos de interesses é, claro, a dos lobistas governamentais. Esses profissionais passam uma pequena parcela de seu tempo informando os políticos sobre fatos conforme relatados pelos empregadores e o resto do tempo tentando

implantar um sentimento de obrigação e reciprocidade nos políticos, esperando que venham a lhes retribuir votando com os interesses deles em mente.

Mas os lobistas não estão sozinhos na busca incessante dos conflitos de interesses, e outros profissionais concorreriam fortemente com eles pelo dinheiro bem distribuído. Por exemplo, vamos considerar a maneira como os representantes de companhias farmacêuticas conduzem os negócios. O trabalho de um representante farmacêutico é visitar médicos e convencê-los a comprar equipamentos e medicamentos para tratar de tudo, desde A(sma) a Z(ollinger-Ellison, síndrome). Primeiro, eles podem dar ao médico uma caneta grátis com sua logomarca, ou talvez um bloco de notas, uma caneca, ou ainda algumas amostras grátis de remédios. Esses pequenos presentes podem sutilmente influenciar os médicos a prescrever um medicamento com mais frequência - tudo porque eles sentem a necessidade de retribuir.

Porém, os pequenos presentes e as amostras grátis são apenas alguns dos muitos truques psicológicos que os representantes das empresas farmacêuticas podem utilizar quando partem para persuadir os médicos. "Eles pensam em tudo", disse-me meu amigo e colega (vamos chamá-lo MD). Ele começou explicando que as companhias farmacêuticas, especialmente as menores, treinam os representantes para tratar os médicos como se fossem deuses. E parecem ter uma reserva desproporcionalmente grande de representantes carismáticos. Todo o esforço é coordenado com precisão militar. Cada representante que se preze tem acesso a um banco de dados que lhes conta exatamente o que cada médico receitou ao longo do último trimestre (tanto os medicamentos da companhia quanto os dos concorrentes). Os representantes também tratam de saber de que tipo de comida cada médico e sua equipe de consultório gostam, a que hora do dia eles preferem receber os representantes e também que tipo de representante consegue mais tempo com os médicos. Se o médico passa mais tempo com determinada representante do sexo feminino, a

companhia pode ajustar a rotação de funcionários para que possa dedicar mais tempo àquele consultório. Se o médico é um admirador dos militares, elas lhe enviam um veterano de guerra. Os representantes também se preocupam em ser agradáveis com o círculo externo ao médico, de forma que quando chegam ao consultório começam distribuindo doces e outros pequenos agrados para as enfermeiras e recepcionistas, certificando-se de que tenha caído nas graças de todos desde o início.

Uma prática especialmente interessante é a do "vale-refeição", em que os médicos podem puxar um cartão de restaurantes preestabelecidos e escolher o que quiserem. Até mesmo estudantes de Medicina e estagiários entram em alguns esquemas. Um exemplo bastante criativo dessa estratégia foi a famosa caneca preta. Uma caneca preta com a logomarca da companhia era distribuída para médicos e residentes, e a companhia organizava a distribuição de tal modo que o médico poderia levar a caneca para qualquer filial de uma cadeia local de cafés (cujo nome não revelarei) e pegar quanto quisessem de cappuccino ou café expresso. A procura por essa caneca foi tão grande que ela se tornou um símbolo de status entre estudantes e estagiários. Quando essas práticas foram ficando mais exageradas, houve também maior regulamentação por parte dos hospitais e da American Medical Association, limitando o uso dessas táticas agressivas de marketing. Claro que enquanto essas regulamentações se tornavam mais rigorosas, os representantes das empresas farmacêuticas continuavam a buscar abordagens inovadoras para influenciar os médicos. E a corrida armamentista continua...*

Há alguns anos, eu e minha colega Janet Schwartz (uma professora da Tulane University) convidamos alguns representantes de empresas farmacêuticas para jantar. Basicamente, adotamos com eles seu próprio jogo; os levamos a um belo restaurante e deixamos o vinho correr solto.

Quando ficaram alegremente calibrados, estavam prontos a nos revelar os truques de seu comércio. E o que ouvimos foi bastante chocante.

Imagine um desses representantes farmacêuticos, um homem atraente e charmoso com pouco mais de 20 anos. Não é o tipo de pessoa que teria qualquer problema para encontrar uma namorada. Ele nos contou que uma vez convenceu uma relutante médica a participar de um seminário informativo sobre um medicamento que ele estava promovendo, aceitando acompanhá-la em uma aula de dança de salão. Foi um ***quid pro quo*** não declarado: o representante fez um favor pessoal à médica, e ela pegou suas amostras grátis do medicamento e promoveu o produto entre os pacientes.

Outra prática comum, os representantes nos contaram, era levar todo o pessoal do consultório médico para restaurantes da moda (suponho que essa seja uma das vantagens de ser enfermeira ou recepcionista). Uma equipe de um consultório até exigiu dias alternados de carne e lagosta para o almoço se os representantes quisessem ter acesso aos médicos. De forma ainda mais chocante, descobrimos que nossos médicos às vezes chamavam os representantes para a sala de exame (como um "especialista") para, diretamente, informarem aos pacientes como determinados medicamentos funcionam.

*** Talvez a evidência mais reveladora da influência da indústria farmacêutica seja o fato de que meu informante nessa entrevista tenha insistido em manter seu nome em sigilo para evitar entrar na lista negra das farmacêuticas.**

Ouvir as histórias dos representantes que vendiam equipamentos médicos foi ainda mais inquietante. Soubemos que é comum a prática de representantes venderem os aparelhos na sala de operações em tempo real, enquanto a cirurgia está em andamento.

Eu e Janet ficamos surpresos ao constatar como os representantes farmacêuticos conhecem bem as estratégias clássicas de persuasão psicológica e como as aplicavam de maneira sofisticada e intuitiva.

Outra tática inteligente que nos contaram envolvia contratar médicos para dar breves palestras para outros médicos sobre um medicamento que estavam tentando promover. Na verdade, os representantes não estavam nem um pouco preocupados com o que a plateia aprendia na palestra; o que interessava realmente era o efeito que a pequena palestra causava no orador. Eles descobriram que, após uma pequena palestra sobre as vantagens de determinados medicamentos, os oradores começam a acreditar em suas próprias palavras e logo passam a receitar o produto. Estudos psicológicos mostram que rápida e facilmente começamos a acreditar em qualquer coisa que saia de nossa boca, mesmo quando o motivo original para expressar a opinião não seja mais relevante (no caso dos médicos, que foram pagos para isso).

Isso é uma dissonância cognitiva em ação; os médicos raciocinam que, se estão falando para outros sobre um medicamento, então ele deve ser bom (e, assim, suas próprias crenças mudam para corresponder ao seu discurso e começam a prescrever em conformidade com isso).

Os representantes nos disseram que empregavam outros métodos também, transformando-se em camaleões: fazendo uso ou não de vários sotaques, personalidades e afiliações políticas. Eles se orgulhavam de sua capacidade de deixar os médicos à vontade. Às vezes um relacionamento amistoso se expandia para o território de amizade social - alguns representantes iam pescar em alto-mar ou jogar basquete com os médicos, como se fossem amigos. Essas vivências compartilhadas permitiam que os médicos alegremente distribuíssem receitas que beneficiavam seus "camaradas". Os médicos, naturalmente, não percebem que estão comprometendo seus valores quando saem para pescar ou jogar basquete com os representantes farmacêuticos; eles só estão tendo uma

merecida pausa com um amigo com quem acabaram de fazer negócios. Claro que, em muitos casos, os médicos provavelmente não sabiam que estavam sendo manipulados, mas não resta dúvida de que estavam.

Um favor disfarçado é uma coisa, mas há muitos casos em que os conflitos de interesses são mais facilmente reconhecíveis. Às vezes, um fabricante de medicamento paga a um médico milhares de dólares em honorários de consultoria. Às vezes, a companhia doa uma construção ou faz uma doação para o departamento de um pesquisador da área médica, na esperança de influenciar suas opiniões. Esse tipo de ação gera imensos conflitos de interesses, principalmente em escolas de Medicina, onde o ponto de vista farmacêutico pode ser transmitido do professor ao aluno e dali aos pacientes.

Duff Wilson, repórter do *The New York Times*, descreveu um exemplo desse tipo de comportamento. Há alguns anos, um aluno da Harvard Medical School notou que o professor de Farmacologia estava promovendo as vantagens dos medicamentos contra colesterol e subestimando os efeitos colaterais. Quando pesquisou no Google, o aluno descobriu que o professor estava na folha de pagamento de 10 companhias farmacêuticas, das quais 5 fabricavam medicamento contra colesterol. E o professor não estava sozinho. Conforme escreveu Wilson: "Sob as regras de transparência da escola, aproximadamente 1.600 dos 8.900 professores e conferencistas da Harvard Medical School relataram ao reitor que eles ou membros de sua família tinham interesse financeiro em algum negócio relacionado com seu ensino, pesquisa ou clínica."² Quando professores publicamente passam adiante recomendações de medicamentos como conhecimento acadêmico, temos um problema sério.

Falsificando os números

Se você pensa que o mundo da Medicina está cheio de conflitos de interesses, vamos considerar outra profissão em que esses conflitos

podem estar ainda mais difundidos. Sim, estou falando do maravilhoso mundo dos serviços financeiros.

Digamos que estamos em 2007, e você acabou de aceitar um emprego fantástico em um banco de Wall Street. Seu bônus poderia chegar à casa de \$5 milhões por ano, mas somente se você visse os títulos garantidos por hipotecas (ou outros instrumentos financeiros) sob uma ótica positiva. Você está sendo muito bem pago para manter uma visão distorcida da realidade, mas não percebe como seu grande bônus altera sua percepção da realidade. Na verdade, você fica rapidamente convencido de que os títulos garantidos por hipotecas são completamente sólidos e quer acreditar que eles realmente o são.

Ao aceitar que os títulos garantidos por hipotecas representam a onda do futuro, você está pelo menos parcialmente cego quanto aos riscos. Acima de tudo, é notoriamente difícil avaliar quanto valem esses títulos de fato. Sentado diante de uma grande e complexa planilha de Excel, cheia de parâmetros e equações, você tenta calcular o valor real dos títulos. Então, muda um dos parâmetros de desconto de 0,934 para 0,936 e, logo de cara, vê como o valor dos títulos salta para cima e continua a brincar com os números, buscando parâmetros que forneçam melhor representação da "realidade", mas mantém um olho nas consequências da escolha de parâmetro para seu futuro financeiro pessoal. Então continua a brincar com os números um pouco mais até ficar convencido de que eles verdadeiramente representam a maneira ideal de avaliar títulos com garantia de hipotecas. Você não se sente mal porque está certo de que fez o melhor para representar os valores dos títulos da forma mais objetiva possível.

Além disso, não está lidando com dinheiro real; está apenas brincando com números, que estão muitos estágios distantes do

dinheiro.

A abstração deles permite que você veja suas ações mais como um jogo, não como algo que realmente afeta os lares, os meios de subsistência e as contas de aposentadoria das pessoas. Você percebe também que não está sozinho. Os inteligentes engenheiros financeiros nos escritórios próximos ao seu estão se comportando mais ou menos da mesma forma e, ao comparar suas avaliações às deles, você percebe que alguns colegas escolheram valores ainda maiores que os seus. Acreditando ser uma criatura racional e que o mercado está sempre correto, você fica ainda mais inclinado a aceitar o que está fazendo - e o que todo mundo está fazendo (falaremos mais sobre isso no Capítulo 8) - como o caminho certo a seguir. Certo?

Naturalmente, nada disso está certo (você se lembra da crise financeira de 2008?), mas, considerando a quantidade de dinheiro envolvida, parece correto escamotear um pouco as coisas. E é perfeitamente humano comportar-se dessa maneira. Suas ações são altamente problemáticas, mas não as vê assim. Afinal, seus conflitos de interesses são apoiados pelo fato de não estar lidando com dinheiro real; de os instrumentos financeiros serem assustadoramente complexos; e de seus colegas estarem fazendo a mesma coisa.

O fascinante (e terrivelmente angustiante) documentário vencedor do Prêmio da Academia, ***Inside Jobs***, mostra em detalhes como o setor de serviços financeiros corrompeu o governo dos Estados Unidos, levando a uma falta de fiscalização em Wall Street e ao colapso financeiro de 2008. O filme descreve também como o setor de serviços financeiros pagou a importantes acadêmicos (reitores, chefes de departamentos, professores universitários) para escreverem relatórios especializados a serviço da indústria financeira e Wall Street. Se você assistir ao filme, provavelmente se sentirá confuso com a facilidade com que os

especialistas acadêmicos pareciam ter se vendido, e pensar que você nunca faria o mesmo.

Porém, antes de apresentar garantia sobre seus próprios padrões de moralidade, imagine que eu (ou você) recebesse um grande valor para fazer parte do comitê de auditoria do Banco Gigantesco. Com grande parte de meu rendimento dependendo do sucesso do Banco Gigantesco, eu provavelmente não seria tão crítico quanto sou atualmente em relação às atitudes dos bancos. Com um incentivo forte o bastante, eu poderia não ficar, por exemplo, repetidamente dizendo que os investimentos devem ser transparentes e claros e que as empresas precisam esforçar-se bastante para tentar superar os conflitos de interesses. Naturalmente, ainda não cheguei a participar de um comitê como esse; então, por enquanto, é fácil achar que muitas atitudes dos bancos têm sido reprováveis.

Os acadêmicos também estão em conflito

Quando reflito sobre a onipresença dos conflitos de interesses e sobre ser impossível reconhecê-los em nossa própria vida, tenho de reconhecer que também sou suscetível a eles.

Às vezes, nós, acadêmicos, somos convocados para utilizar nosso conhecimento como consultores e peritos. Logo após conseguir meu primeiro emprego na Academia, fui convidado por um grande escritório de advocacia para atuar como perito. Eu sabia que alguns colegas mais consagrados forneciam pareceres de perícia em um trabalho paralelo regular, para o qual eram muito bem pagos (embora insistissem que não faziam isso por dinheiro). Por curiosidade, pedi para ver as transcrições de casos antigos e, quando eles me mostraram alguns, fiquei surpreso ao ver como as descobertas das pesquisas haviam sido usadas de forma unilateral. Fiquei também um pouco chocado ao ver como eram depreciativos nos relatórios em relação às opiniões e qualificações dos peritos

que representavam o outro lado (que, na maioria dos casos, também eram acadêmicos respeitáveis).

Mesmo assim, resolvi experimentar (não pelo dinheiro, claro), e me pagaram um bom valor para eu dar meu parecer.* Muito cedo neste caso percebi que os advogados que me contrataram tentavam plantar ideias em minha mente que poderiam reforçar sua defesa. Eles não fizeram isso de maneira forçada ou dizendo que certos aspectos seriam bons para os clientes. Na verdade, pediram que eu descrevesse toda a

*** Esta foi a primeira vez que fui muito bem pago por hora, e fiquei intrigado ao constatar como comecei a ver muitas decisões em termos de "horas de trabalho" . Percebi que, por uma hora de trabalho, eu poderia comprar um jantar muito chique e que, por um pouco mais, eu poderia comprar uma bicicleta nova. Suspeito que essa seja uma forma interessante de pensar sobre o que devemos ou não comprar, e talvez um dia eu venha a estudar isso em mais detalhes.**

pesquisa relevante para o caso. Eles sugeriam então que algumas das descobertas menos favoráveis para sua posição poderiam apresentar falhas metodológicas, e que a pesquisa que apoiava seu ponto de vista era muito importante e bem-acabada. Eles também me elogiavam efusivamente toda vez que eu interpretava a pesquisa de forma que lhes fosse útil. Após algumas semanas, descobri que rapidamente havia adotado o ponto de vista daqueles que estavam me pagando. A experiência toda me fez duvidar se seria de todo possível ser objetivo quando se é pago para emitir sua opinião (e agora, que estou escrevendo sobre minha falta de objetividade, tenho certeza de que ninguém jamais vai me pedir para atuar como perito de novo - o que pode ser bom).

O homem bêbado e os dados de pesquisa

Tive outra experiência que me fez perceber os riscos dos conflitos de interesses; dessa vez, em minha própria pesquisa. Na época, meus amigos em Harvard foram bastante gentis em me deixar utilizar seu laboratório comportamental para realizar experimentos. Eu estava especialmente interessado em usar suas instalações porque eles recrutavam moradores das redondezas em vez de contar apenas com os alunos.

Em determinada semana, eu testava um experimento sobre tomada de decisão e, como normalmente é o caso, previ que o nível de desempenho em uma das situações seria muito maior do que em outra. Isso foi basicamente o que os resultados mostraram; exceto por uma pessoa, que estava na situação que eu esperava de melhor desempenho, mas que foi muito pior que o de todos os outros. Foi muito chato.

Enquanto eu examinava seus dados mais de perto, descobri que ele era cerca de 20 anos mais velho que todos os demais nesse estudo.

Também me lembrei de que havia um homem mais velho incrivelmente bêbado quando veio ao laboratório.

No momento em que descobri que o participante com dados incompatíveis estava bêbado, percebi que, desde logo, deveria ter excluído seus dados, já que sua capacidade de tomada de decisão estaria claramente comprometida. Assim, joguei fora os dados e, instantaneamente, os resultados ficaram lindos - mostrando exatamente o que eu esperava. No entanto, alguns dias depois, comecei a pensar no processo pelo qual eu havia decidido eliminar o sujeito bêbado. Perguntei a mim mesmo: o que teria acontecido se esse homem estivesse na outra situação do experimento (naquela que eu esperava ter pior desempenho)? Se tivesse sido o caso, eu provavelmente nem teria notado suas respostas individuais. E se tivesse notado, provavelmente nem teria considerado a hipótese de excluir os dados.

Na sequência do experimento, eu poderia facilmente ter contado a mim mesmo uma história que me desculpasse por utilizar os dados do sujeito bêbado. Mas e se ele não estivesse bêbado? E se ele tivesse outro tipo de deficiência sem nenhuma relação com a bebida? Eu teria inventado outra desculpa ou argumento lógico para justificar a exclusão dos dados? Conforme veremos no Capítulo 7, a criatividade pode nos ajudar a justificar que sigamos nossos motivos egoístas, enquanto ainda continuamos a nos considerar pessoas honestas.

Decidi fazer duas coisas. Em primeiro lugar, conduzi novamente o experimento para checar os resultados, o que funcionou de forma maravilhosa. Em seguida, decidi que era bom criar normas para excluir participantes de um experimento (isto é, não testaríamos bêbados ou pessoas que não conseguissem entender as instruções). Mas as regras para exclusão deveriam ser preparadas antecipadamente, antes de o experimento ocorrer, e definitivamente não depois de olhar os dados.

O que aprendi? Enquanto eu decidia excluir os dados do homem bêbado, sinceramente acreditava que fazia isso em nome da ciência, como se heroicamente estivesse lutando para limpar os dados para que a verdade pudesse emergir. Não me ocorreu que o motivo poderia ser meu próprio interesse, e claramente havia outra motivação: encontrar os resultados que eu esperava. De forma mais geral, aprendi (de novo) a importância de se estabelecerem regras que possam nos proteger de nós mesmos.

Transparência: uma panaceia?

Então, qual é a melhor maneira de lidar com conflitos de interesses?

Para a maioria das pessoas, a "transparência total" vem à mente. Seguindo a mesma lógica das "políticas à luz do dia", o pressuposto básico por trás da transparência é que, quando as pessoas declaram publicamente o que estão fazendo, tudo ficará bem. Se os profissionais tornarem seus incentivos claros e públicos a seus clientes - siga o raciocínio - , os clientes poderão decidir se devem confiar em seus conselhos (tendenciosos) e depois tomar decisões mais conscientes.

Se a transparência total fosse a regra geral, os médicos informariam aos pacientes quando são os proprietários dos equipamentos exigidos para os tratamentos que recomendam. Ou quando são pagos por consulta pelo fabricante dos medicamentos que estão prestes a prescrever.

Consultores financeiros informariam os clientes sobre todos os diferentes pagamentos, taxas e comissões que recebem de vários corretores e casas de investimento. Com essas informações em mãos, os consumidores conseguiriam se deixar influenciar menos pelas opiniões desses profissionais e tomar decisões melhores. Em tese, a transparência parece ser uma solução fantástica; ela, ao mesmo tempo, exonera os profissionais que reconhecem seus conflitos de interesses e oferece aos clientes melhor noção de onde estão vindo as informações.

No entanto , verifica-se que a transparência nem sempre é uma cura eficaz para os conflitos de interesses. Na verdade, ela pode, em algumas ocasiões, piorar a situação. Para explicar como isso acontece, permita-me colocá-lo a par de um estudo conduzido por Daylian Cain (professor da Yale University), George Loewenstein

(professor da Carnegie Mellon University) e Don Moore (professor da University of Calif3rnia, em Berkeley). Nesse experimento, os participantes atuavam em um jogo, desempenhavam um de dois pap3is poss3veis (a prop3sito, o que os pesquisadores chamam de "jogo" n3o 3 o que qualquer garoto razo3vel consideraria um jogo).
Alguns participantes

Cegos por nossas próprias motivações

desempenharam o papel de estimadores: sua tarefa era adivinhar a quantia total em uma jarra cheia de trocados, da forma mais precisa possível. Esses jogadores eram pagos de acordo com a proximidade de seu palpite em relação à quantia real na jarra. Quanto mais perto fossem suas estimativas, mais dinheiro recebiam, e não importava se erravam por superestimar ou subestimar o valor real.

Os outros participantes desempenhavam o papel de conselheiros, e sua tarefa era aconselhar os estimadores em seus palpites (pense em alguém parecido com seu corretor de ações, mas com uma tarefa muito mais simples). Havia duas diferenças interessantes entre os estimadores e os conselheiros. A primeira era que, enquanto os estimadores viam a jarra por alguns segundos, os conselheiros tinham mais tempo para examiná-la, e também recebiam a informação que o total de dinheiro na jarra estava entre \$10 e \$30. Isso dava vantagem aos conselheiros em termos de informação. Além do mais, isso os transformava em relativos especialistas em estimar o valor na jarra, e dava aos estimadores um motivo muito bom para confiar nos relatos dos conselheiros ao formular seus palpites (comparável à maneira como confiamos nos especialistas em muitas áreas da vida).

A segunda diferença dizia respeito à regra para pagar os conselheiros. Na condição controle, os conselheiros eram pagos de acordo com a precisão dos palpites dos estimadores, ou seja, não havia conflito de interesses envolvido. Na condição "conflito de interesses", os conselheiros recebiam pagamento maior quanto mais os estimadores exagerassem no palpite sobre o valor das moedas na jarra. Assim, se os estimadores exagerassem em \$1, seria bom para os conselheiros; mas seria ainda melhor se

exagerassem em \$3 ou \$4. Quanto maior o palpite, menos o estimador ganhava e mais o conselheiro colocava no bolso.

Assim, o que aconteceu na condição controle e na condição conflito de interesses? Você adivinhou: na primeira, os conselheiros sugeriram um valor médio de \$16,50, enquanto na condição conflito de interesses, eles sugeriram uma estimativa acima de \$20. Eles basicamente esticaram o valor estimado para quase \$4. Porém, você pode olhar o lado positivo desse resultado e falar: "Bem, pelo menos o conselho não

foi de \$36 ou algum outro número muito alto.” Mas se isso foi o que passou pela sua mente, também é preciso considerar duas coisas: em primeiro lugar, que o conselheiro não poderia dar uma opinião claramente exagerada porque, afinal de contas, o estimador efetivamente viu a jarra. Se o valor tivesse sido exageradamente alto, o estimador teria descartado totalmente a sugestão. Em segundo lugar, lembre-se de que a maioria das pessoas trapaceia o suficiente para se sentir bem a respeito de si próprio. Nesse sentido, a margem de manobra era um valor extra de \$4 (ou perto de 25% do total).

A importância desse experimento, porém, apareceu na terceira condição: “conflito de interesses mais transparência”. Aqui o pagamento para o conselheiro era o mesmo da condição conflito de interesses, mas dessa vez ele tinha de revelar ao estimador que receberia mais dinheiro quando o estimador exagerasse no palpite. A política à luz do dia em ação! Dessa maneira, o estimador poderia, em tese, levar adequadamente em conta os incentivos tendenciosos do conselheiro.

Tal desconto sobre o conselho certamente ajudaria o estimador, mas qual seria o efeito da transparência sobre os conselheiros? Será que a necessidade de transparência eliminaria o conselho tendencioso? Será que a revelação de seu palpite tendencioso estreitaria a margem de manobra? Será que eles se sentiriam mais confortáveis para exagerar ainda mais nos conselhos? E a pergunta de \$1 bilhão é a seguinte: qual desses dois efeitos seria maior? O desconto que o estimador aplicaria sobre a proposta do conselheiro seria maior ou menor do que o exagero do conselheiro?

Quer saber os resultados? Na condição conflito de interesses mais transparência, os conselheiros aumentaram as estimativas em \$4 (de \$20,16 para \$24,16). E o que os estimadores fizeram? Como

provavelmente pode imaginar, descontaram as estimativas, mas apenas em \$2. Em outras palavras, embora os estimadores levassem em conta a revelação dos conselheiros ao formular as estimativas, não subtraíram o suficiente. Da mesma forma que o restante de nós, os estimadores não reconheceram suficientemente a extensão e o poder dos conflitos de interesses dos conselheiros.

Cegos por nossas próprias motivações

A principal lição a se extrair é: a transparência provocou um desvio ainda maior no conselho. Com a transparência, os estimadores ganharam menos dinheiro, e os conselheiros, mais. Porém, não estou certo de que a transparência sempre tornará as coisas piores para os clientes, mas está claro que a transparência e as políticas à luz do dia nem sempre tornam as coisas melhores.

Então, o que devemos fazer?

Agora que compreendemos os conflitos de interesses um pouco melhor, devem estar claros quais os problemas sérios que eles causam.

Além de serem onipresentes, não parece que estejamos avaliando completamente seu grau de influência em nós mesmos e nos outros. Então, para onde vamos a partir dessa constatação?

Uma recomendação simples e direta é tentar erradicar totalmente os conflitos de interesses, que naturalmente é mais fácil falar que fazer.

Na área médica, significaria, por exemplo, que não permitiríamos que os médicos tratassem ou examinassem os próprios pacientes com seus equipamentos. Em vez disso, necessitaríamos que uma entidade independente, sem vínculos com os médicos ou com os fabricantes de equipamentos, conduzisse os tratamentos e os exames. Também proibiríamos os médicos de dar consultoria para companhias farmacêuticas ou de investir nas ações dessas

empresas. Afinal, se não queremos que tenham conflitos de interesses, precisamos estar certos de que seu rendimento não dependa da quantidade ou dos tipos de procedimentos ou prescrições que recomendam. Da mesma forma, se queremos eliminar conflitos de interesses para consultores financeiros, não devemos permitir que tenham incentivos que não estejam alinhados com o melhor interesse dos clientes (sem retribuições por serviços, sem propinas e sem pagamento diferenciado para o sucesso e o fracasso).

Embora claramente seja importante tentar reduzir os conflitos de interesses, não é fácil fazer isso. Tome como exemplo os empreiteiros, advogados e mecânicos de automóveis. A maneira como esses profissionais são pagos os coloca em terríveis conflitos de interesses porque eles, ao mesmo tempo, fazem a recomendação e se beneficiam do serviço, enquanto o cliente não possui experiência ou vantagem.

No entanto, pare por alguns minutos e tente pensar em um modelo de remuneração que não envolva quaisquer conflitos de interesses. Se estiver levando tempo para tentar chegar a uma abordagem desse tipo, provavelmente você concorda que é muito difícil (talvez até mesmo impossível) gerar algo. Também é importante perceber que, embora os conflitos de interesses causem problemas, às vezes ocorrem por boas razões. Veja o caso de médicos (e dentistas) indicando tratamentos que utilizam seus equipamentos. Embora seja uma prática potencialmente perigosa do ponto de vista dos conflitos de interesses, também apresenta algumas vantagens embutidas: os profissionais são mais propensos a adquirir equipamentos nos quais acreditam; tendem a se tornar peritos no uso; pode ser muito mais conveniente para o paciente; e os médicos podem até realizar algumas pesquisas que ajudariam a melhorar o equipamento ou sua utilização.

O resultado de tudo isso é que não é uma tarefa fácil chegar a sistemas de remuneração que não envolvam inerentemente (e, por

vezes, que dependam de) conflitos de interesses. Ainda que pudessem ser eliminados, o custo para fazê-lo em termos de menor flexibilidade e maior burocracia e fiscalização poderia não valer a pena; por isso não devemos defender com excesso de entusiasmo regras e restrições draconianas (por exemplo, que os médicos nunca possam conversar com representantes de farmacêuticas ou possuir seus próprios equipamentos). Ao mesmo tempo, penso ser importante percebermos a extensão na qual todos nós podemos ficar cegos por nossas motivações financeiras. Precisamos reconhecer que as situações que envolvem conflitos de interesses apresentam desvantagens substanciais e devemos tentar reduzi-las de forma inteligente quando os custos tenderem a superar os benefícios.

Como você poderia esperar, há muitos casos simples em que os conflitos de interesses devem ser eliminados. Por exemplo, os de consultores financeiros que recebem pagamentos por fora. Auditores que servem de consultores para as mesmas empresas, profissionais de finanças que recebem bônus generosos quando os clientes ganham dinheiro, mas que não perdem nada quando os clientes perdem todo o patrimônio, agências de classificação de risco, pagas pelas empresas que avaliam, e políticos que aceitam dinheiro e favores de corporações e lobistas em troca de votos; em todos esses casos, parece-me que devemos fazer o nosso melhor para erradicar o máximo possível de conflitos de interesses (provavelmente por meio de regulamentação).

É possível que você esteja cético quanto à possibilidade de que esse tipo de regulamentação possa algum dia chegar a acontecer. Quando a regulamentação pelo governo ou pelas organizações profissionais não se materializa, nós, como consumidores, devemos reconhecer o risco que os conflitos de interesses geram e fazer o máximo para buscar prestadores de serviços que apresentem menos conflitos de interesses (ou, se possível, nenhum). Usando o poder de nossas carteiras, podemos forçar os prestadores de serviços a atender à demanda por menos conflitos de interesses.

Finalmente, quando enfrentamos decisões sérias em que percebemos que a pessoa que está nos aconselhando pode estar sendo tendenciosa (como quando um médico oferece tatuar nosso rosto), devemos gastar um pouco mais de tempo e energia para buscar uma segunda opinião de alguém que não tenha interesse financeiro algum na decisão em questão.

CAPÍTULO 4

Por que estragamos tudo quando estamos cansados?

Imagine-se chegando ao final de um dia realmente longo e difícil. Digamos que seja o mais desgastante dos dias: o da mudança. Você está completamente exausto. Até seus cabelos estão cansados. Cozinhar certamente está fora de cogitação. Sequer tem energia para procurar uma panela, um prato ou um garfo, muito menos para colocá-los em uso. É claro que você vai passar em algum restaurante e levar uma quentinha para casa.

No quarteirão de sua nova casa, há três restaurantes: um pequeno bistrô, com saladas frescas e massas caseiras; outro de comida chinesa; os cheiros gordurosos e apimentados que emanam provocam comichão no céu da boca; e o terceiro, uma pequena pizzaria agradável, onde os frequentadores se deliciam com fatias cheias de queijo, que têm o dobro do tamanho de seus rostos. Para qual restaurante você arrastaria seu corpo dolorido e cansado? Que tipo de culinária você preferiria desfrutar na nova moradia? Em contrapartida, considere qual seria sua escolha se a refeição fosse após uma tarde inteira relaxando no quintal, lendo um bom livro.

Caso você não tenha notado, em dias estressantes, muitos de nós cedemos à tentação e escolhemos alternativas menos saudáveis. Comida chinesa e pizza são praticamente sinônimos de dia de mudança, evocando a imagem de um casal jovem, atraente, cansado, mas feliz, cercado de caixas de papelão e comendo chop suey, com palitinhos, direto da caixa. E todos nós nos lembramos

dos tempos da faculdade, quando os amigos nos ofereciam pizza e cerveja em troca de ajuda para a mudança.

Essa conexão misteriosa entre estar cansado e comer ***junk food*** não é uma invenção da imaginação, e é o motivo de tantas dietas acabarem em momentos de estresse e de tantas pessoas voltarem a fumar após uma crise.

Vamos comer bolo

A chave para esse mistério tem a ver com a luta entre as nossas partes impulsiva (ou emocional) e racional (ou deliberativa). Essa não é uma ideia nova; muitos livros fundamentais (e trabalhos acadêmicos) ao longo da história têm tratado dos conflitos entre desejo e razão. Temos Adão e Eva e a tentação pela perspectiva do conhecimento proibido e da fruta succulenta. Ulisses, que sabia que seria atraído pelo canto das sereias e, habilmente, pediu à tripulação que o amarrasse ao mastro e tampasse seus ouvidos com cera, para abafar o chamado tentador (dessa forma, ele poderia ouvir a música sem se preocupar que os homens destruíssem o navio). E em uma das lutas mais trágicas entre emoção e razão, Romeu e Julieta, de Shakespeare, que se apaixonaram perdidamente, apesar da advertência de Frei Lourenço sobre o fato de a paixão indomável só trazer desastre.

Em uma demonstração fascinante da tensão entre razão e desejo, Baba Shiv (um professor da Stanford University) e Sasha Fedorikhin (professor da Indiana University) investigaram a ideia de que as pessoas caem em tentação com mais frequência quando a parte do cérebro encarregada pelo pensamento deliberativo está ocupada de outro modo. Para reduzir a capacidade dos participantes de pensar de forma eficaz, Baba e Sasha não removeram partes dos cérebros (como fazem, às vezes, os pesquisadores de animais) nem usaram impulsos magnéticos para interromper o pensamento (embora existam máquinas que possam fazê-lo). Em vez disso, decidiram diminuir a capacidade de pensar dos participantes, acumulando o que os psicólogos chamam de carga cognitiva. Simplificando, eles queriam descobrir se, havendo grande carga sobre a mente de uma pessoa, restaria menos espaço cognitivo para resistência, tornando-a mais propensa a cair em tentação.

O experimento de Baba e Sasha ocorreu da seguinte forma: eles dividiram os participantes em dois grupos, pediram a um deles

para lembrar um número de dois dígitos (por exemplo, 35), e ao outro para lembrar um número de sete dígitos (por exemplo, 7581280). Os participantes foram informados que, para receber o pagamento pelo experimento, teriam de repetir o número para outro pesquisador que esperava por eles na segunda sala, na outra extremidade do corredor.

E se não se lembrassem do número? Sem recompensa.

Os participantes faziam fila para começar o experimento e rapidamente lhes era mostrado o número de dois dígitos ou o de sete dígitos.

Com os números em mente, cada um caminhava pelo corredor para a segunda sala, onde eram convidados a recordar o número. Porém, no caminho, eles inesperadamente passavam por um carrinho cheio de fatias deliciosas de bolo de chocolate e tigelas com frutas coloridas, de aparência saudável. À medida que os participantes passavam pelo carrinho, outro pesquisador lhes dizia que, assim que chegassem à segunda sala e dissessem o número, poderiam pegar um dos dois lanches, mas teriam de fazer a escolha naquele momento, no carrinho. Os participantes escolhiam, recebiam um pedaço de papel que indicava o lanche escolhido e partiam para a segunda sala.

Que decisões tomaram enquanto trabalhavam sob mais ou menos tensão cognitiva? Será que o impulso "Oba! Bolo!" venceu ou eles optaram pela saudável salada de frutas (a escolha mais equilibrada)?

Conforme Baba e Sasha suspeitavam, a resposta dependeu, em parte, de os participantes estarem pensando no número mais fácil ou difícil de lembrar. Aqueles que avançavam pelo corredor com um simples "35" em mente escolheram a fruta com muito mais frequência do que os que lutavam com o "7 581280". Com as faculdades de alto nível absorvidas, o grupo de sete dígitos foi menos

capaz de vencer seus desejos instintivos, e muitos acabaram por sucumbir ao instantaneamente gratificante bolo de chocolate.

O cérebro cansado

O experimento de Baba e Sasha mostrou que, quando a capacidade de raciocínio deliberativo está ocupada, o sistema impulsivo adquire mais controle sobre o comportamento. Porém, a interação entre a capacidade de raciocinar e os desejos fica ainda mais complicada quando pensamos sobre o que Roy Baumeister (professor da Florida State University) chamou de “esgotamento do ego”.

Para entender esse conceito, imagine que você esteja tentando perder alguns quilos. Um dia, no trabalho, você está de olho em um queijo dinamarquês durante a reunião da manhã, mas está tentando se comportar; então se esforça bastante para resistir à tentação e apenas saboreia um cafezinho. Mais tarde naquele dia, você tem muita vontade de pedir um fettuccine a Alfredo para o almoço, mas se obriga a pedir uma salada verde com frango grelhado. Uma hora mais tarde, quer sair mais cedo, já que seu chefe está fora, mas para e diz: “Não.

Preciso terminar o projeto.” Em cada um desses casos, seus instintos hedônicos solicitam agradáveis gratificações, enquanto seu louvável autocontrole (ou força de vontade) aplica uma força contrária, numa tentativa de se contrapor a esses impulsos.

A ideia básica por trás do esgotamento do ego é que, para resistir à tentação, é necessário aplicar esforço e energia consideráveis. Pense na força de vontade como um músculo. Quando vemos frango frito ou milk-shake de chocolate, a primeira reação é um instintivo “Oba! Eu quero!”. Então, quando tentamos superar o desejo, gastamos um pouco de energia. Cada uma das decisões que tomamos para evitar a tentação exige algum grau de esforço (como levantar o peso uma vez), e exaurimos nossa força de

vontade utilizando-a seguidas vezes (como levantar o peso em sequência). Isso significa que, após um longo dia dizendo “não” a muitas e variadas tentações, nossa capacidade de resistência diminui - até que, em determinado momento, nos rendemos e acabamos com a barriga cheia de queijo dinamarquês, bolachas recheadas, batatas fritas ou qualquer outra coisa que nos faça salivar.

Esse, naturalmente, é um pensamento preocupante. Afinal, nossos dias são incrivelmente cheios de decisões, junto com uma avalanche de intermináveis tentações. Se nossas repetidas tentativas de nos controlar esgotam nossa capacidade de fazê-lo, seria surpresa o fato de fracassarmos tantas vezes? O esgotamento do ego também ajuda a explicar por que as noites são especialmente cheias de tentativas fracassadas de autocontrole; após um longo dia de grande esforço para agir corretamente, acabamos ficando cansados disso tudo. E quando a noite cai, estamos especialmente propensos a sucumbir aos desejos (pense nos lanchinhos de fim de noite como o ponto culminante de um dia inteiro resistindo às tentações).

QUANDO OS JUÍZES FICAM CANSADOS

Caso você tenha uma audiência de condicional chegando, certifique-se de que seja a primeira coisa da manhã ou logo após a hora do almoço. Por quê? Segundo um estudo de Shai Danziger (professor da Tel Aviv University), Jonathan Levav (professor da Stanford University) e Liora Avnaim-Pesso (professora da Ben-Gurion University no Negev), os juizes em audiências de liberdade condicional tendem a conceder condicional com mais frequência quando estão mais descansados. Ao investigar um grande conjunto dessas decisões em Israel, os pesquisadores constataram que os conselhos de condicional eram mais propensos a concedê-la nos primeiros casos do dia ou logo depois do intervalo para almoço. Por quê? A decisão padrão dos conselhos de

liberdade condicional é pela não concessão. Mas parece que quando os juizes se sentem revitalizados, o que ocorre nas primeiras horas da manhã ou logo após a refeição, seguida de uma pausa, eles conseguem substituir sua decisão padrão por outra que requeira mais esforço e acabam concedendo liberdade condicional com mais frequência. Mas ao longo de muitas decisões difíceis durante o dia, já com elevada carga cognitiva, eles optam pela decisão mais simples, o padrão de não conceder a condicional.

Acho que os doutorandos (um tipo ligeiramente diferente de prisioneiro) instintivamente compreendem esse mecanismo e, por isso, muitas vezes trazem doces, bolachas e rosquinhas na apresentação das propostas de dissertação e defesas de tese. Com base nos resultados do estudo de condicional, é provável que os juizes fiquem mais propensos a lhes conceder liberdade condicional acadêmica e deixar que comecem suas próprias vidas, de forma independente.

Testando o músculo da moralidade

No seriado de televisão ***Sex and the City***, Samantha Jones (a mais loira e mais lasciva, para os que não conhecem o programa) encontra-se em um relacionamento sério. Ela começa a comer de forma compulsiva e, conseqüentemente, ganha peso. O interessante é o motivo por trás desse comportamento desconcertante. Samantha observa que sua compulsão por comer começou com a chegada de um novo e bonito vizinho - exatamente o tipo de homem que ela correria atrás quando era solteira. Ela percebe que está utilizando a comida como barreira contra a tentação: "Comendo, não traio", ela explica às amigas. A Samantha da ficção está esgotada, igual a uma pessoa real. Como não consegue resistir a todas as tentações, acaba se comprometendo a ceder pela comida em vez da promiscuidade.

Sex and the City não é uma obra-prima cinematográfica ou psicológica, mas levanta uma questão interessante: será que as pessoas que se exigem demais em uma área acabam sendo menos morais em outra? Será que o esgotamento nos leva a trapacear? Foi isso que decidi verificar junto com Nicole Mead (professora da Católica-Lisbon, em Lisboa), Roy Maumeister, Francesca Gino e Maurice Schweitzer (professor da University of Pennsylvania). O que aconteceria com as sa-manthas da vida real que ficassem esgotadas por uma tarefa e tivessem a oportunidade de trapacear em outra? Elas trapaceariam mais? Menos? Será que poderiam prever a tendência de sucumbir às tentações e, portanto, tentariam evitar por completo as situações tentadoras?

Nosso primeiro experimento foi realizado em várias etapas. Em primeiro lugar, dividimos os participantes em dois grupos. Pedimos a um grupo que escrevesse um texto curto sobre o que haviam feito no dia anterior, mas sem utilizar as letras "x" e "z". Para ter uma noção do que seria essa tarefa, tente você mesmo: no espaço a seguir, faça um resumo de um de seus livros favoritos, mas não use as letras "x" e "z".

Nota: você não pode omitir as letras das palavras; precisa usar palavras que não as contenham (por exemplo, "bicicleta").

Chamamos isso de situação não desgastante, porque, como você pôde ver, é bem fácil escrever um texto sem utilizar as duas letras.

Pedimos, então, para o outro grupo fazer a mesma coisa, mas dissemos para não utilizar as letras "a" e "n". Para melhor compreensão de como essa versão da tarefa é diferente, tente fazer um resumo de um de seus filmes favoritos sem utilizar quaisquer palavras que contenham essas letras.

Como você provavelmente descobriu a partir de sua experiência com a segunda tarefa, tentar contar uma história sem

utilizar "a " e "n" exigiu que os participantes do experimento reprimissem com frequência as palavras que naturalmente vinham à mente. Você não pode escrever, por exemplo, que os personagens "foram passear no parque" ou "se encontraram em um restaurante".

Todos esses pequenos atos de repressão se somam, gerando maior esgotamento.

Quando os participantes entregaram as redações, pedimos que realizassem uma tarefa diferente para outro estudo, o principal objetivo deste experimento. A outra tarefa era o teste padrão das matrizes.

Como as coisas se desenrolaram? Nas duas condições de controle, constatamos que tanto o pessoal esgotado quanto o não esgotado mostraram a mesma habilidade para resolver os problemas de matemática, o que significa que o esgotamento não diminuiu sua habilidade básica em matemática. Porém, nas duas condições com o triturador (em que podiam trapacear), as coisas caminharam de forma diferente.

Aqueles que escreveram textos sem as letras "x " e "z" e que depois trituraram as respostas se renderam a um pouco de trapacear e alegaram ter resolvido corretamente, em média, uma matriz a mais. Mas os participantes na condição trituradores, que passaram pelo calvário de precisar escrever histórias sem as letras "a " e "n", alegaram ter resolvido corretamente cerca de três matrizes a mais. Como se viu, quanto mais cansativa e desgastante a tarefa, mais os participantes trapacearam.

O que esses resultados sugerem? De modo geral, ao esgotar sua força de vontade, você terá consideravelmente mais problemas para controlar desejos, e essa dificuldade pode desgastar também sua honestidade.

Vovós mortas

Ao longo de muitos anos de ensino, percebi que, em geral, parece haver uma onda de mortes de parentes de alunos no fim do semestre, e isso acontece principalmente na semana anterior aos exames finais e antes da entrega dos trabalhos de conclusão do curso. Em um semestre comum, aproximadamente 10% de meus alunos me procuram pedindo prorrogação porque alguém morrerá (geralmente, a avó). Claro que acho isso muito triste e estou sempre pronto a me solidarizar com os alunos, dando-lhes mais tempo para completar as tarefas. No entanto, permanece a pergunta: o que acontece nas semanas anteriores aos exames finais que se tornam tão perigosas para seus parentes?

Muitos professores deparam com o mesmo fenômeno intrigante, e eu imagino que passamos a suspeitar de algum tipo de relação causal entre exames e mortes súbitas entre as avós. Na verdade, um intrépido pesquisador provou isso com sucesso. Após vários anos coletando dados, Mike Adams (professor de Biologia da Eastern Connecticut State University) mostrou que as avós têm probabilidade 10 vezes maior de morrer antes da prova semestral e 19 vezes maior antes do exame final. Além disso, as avós dos alunos que não estão indo tão bem nas aulas apresentam risco ainda maior: aqueles com desempenho abaixo da média apresentam probabilidade 50 vezes maior de perder a avó quando comparados aos de melhor desempenho.

Em um estudo que investiga essa triste conexão, Adams especula se o fenômeno não se deveria a uma dinâmica intrafamiliar, ou seja, que as avós dos alunos se preocupam tanto com os netos que acabam morrendo antes dos resultados dos exames. Isso, de fato, explicaria por que as fatalidades ocorrem com mais frequência quando o risco aumenta, especialmente nos casos em que o futuro acadêmico do aluno está em risco. Com essa constatação em mente, fica bastante claro que, do ponto de vista de políticas públicas, as avós (sobretudo as dos alunos com notas baixas) deveriam ser monitoradas de perto na busca por sinais de problemas de saúde nas semanas anteriores e durante os exames

finais. Outra recomendação é que os netos, principalmente os que não estão indo bem nas aulas, não devem dizer nada às avós sobre o calendário dos exames ou sobre seu desempenho no curso.

Embora seja provável que as dinâmicas intrafamiliares causem esses trágicos acontecimentos, há outra explicação possível para a praga que parece atacar as avós duas vezes por ano. Pode ter algo a ver com a falta de preparação dos alunos e sua subsequente tentativa de conseguir mais tempo do que com qualquer ameaça real à segurança das queridas velhinhas. Se for esse o caso, poderíamos perguntar por que os alunos ficam tão suscetíveis a “perder” as avós (em e-mails para os professores) ao término dos semestres.

Talvez, no final do semestre, os alunos fiquem tão esgotados pelos meses de estudo e noites em claro que perdem um pouco da moralidade e, no processo, também mostram desprezo pela vida das avós. Se a concentração necessária para lembrar um número mais longo pode fazer as pessoas correrem para o bolo de chocolate, não é difícil imaginar como o fato de lidar com meses de material acumulado de várias aulas possa levar os alunos a fraudar a morte da avó, a fim de aliviar a pressão (não que seja uma desculpa para mentir aos professores).

Da mesma forma, vai uma recomendação a todas as avós por aí: cuidem-se bastante na época dos exames finais.

Vermelho, verde e azul

Aprendemos que o esgotamento tira um pouco do poder de raciocínio e, com ele, a capacidade de agir moralmente.

Ainda assim, na vida real podemos optar por escapar de situações tentadoras que nos levem ao comportamento imoral. Se formos um pouco conscientes em relação à propensão de agir desonestamente quando estamos esgotados, podemos levar isso em conta e evitar a tentação (no caso da dieta, por exemplo, evitar a tentação poderia significar não ir ao supermercado quando estamos famintos).

No experimento seguinte, os participantes puderam escolher se colocar ou não em posição que os levaria à tentação de trapacear. Mais uma vez, quisemos criar dois grupos: um esgotado e outro não. Dessa vez, porém, utilizamos um método diferente de exaustão mental, chamado tarefa Stroop.

Nessa tarefa, apresentamos aos participantes uma tabela de nomes de cores contendo 5 colunas e 15 linhas (para um total de 75 palavras).

As palavras na tabela eram nomes de cores (vermelho, verde e azul) impressos em uma dessas três cores e organizados de forma aleatória.

Quando a lista estava diante dos participantes, pedimos para eles dizerem em voz alta a cor de cada palavra na lista. As instruções eram simples: "Se a palavra estiver escrita com tinta vermelha, independentemente de qual seja a palavra, você deve dizer 'vermelho'. Se a palavra estiver escrita com tinta verde, independentemente de qual seja a palavra, você deve dizer 'verde'. E assim por diante. Faça isso o mais rápido possível. Se em algum momento cometer um erro, por favor, repita a palavra até acertar."

Para os participantes na condição "não esgotado", a lista de cores estava estruturada de tal forma que o nome de cada cor (por

exemplo, verde) estava escrito na mesma cor da tinta (verde). Os participantes na condição "esgotado" receberam as mesmas instruções, mas a lista de palavras tinha uma diferença fundamental: a tinta da cor não correspondia ao nome da cor (por exemplo, a palavra "azul" poderia estar impressa com tinta verde, e os participantes deveriam dizer "verde").

Para testar você mesmo a condição "não esgotado" desse experimento, vá para a primeira tarefa Stroop de cores no material disponível <http://danariely.com/stroop> e cronometre quanto tempo você leva para dizer as cores de todas as palavras na lista de "Palavras de cores congruentes". Quando terminar, vire a página e tente a condição "esgotado", cronometrando quanto tempo leva para dizer em voz alta as cores de todas as palavras na lista de "Palavras de cores incongruentes".

Quanto tempo você levou nas duas tarefas? Se for como a maioria dos participantes, a leitura da lista congruente (a condição "não esgotado") provavelmente levou em torno de 60 segundos, mas a leitura da lista incongruente (a condição "esgotado") provavelmente foi de três a quatro vezes mais difícil e mais demorada.

Ironicamente, a dificuldade em nomear as cores na lista descasada decorre de nossa habilidade como leitor. Para leitores experientes, o significado das palavras que lemos vem à mente muito rapidamente, criando uma reação quase automática de dizer a palavra correspondente em vez da cor da tinta. Vemos a palavra "vermelho" pintada de verde e queremos dizer "vermelho!". Mas não é isso que devemos fazer nessa tarefa; assim, com algum esforço, reprimimos a resposta inicial e nomeamos a cor da tinta. Também pode ter notado que, enquanto cumpre essa tarefa, você passa por uma espécie de exaustão mental resultante da repressão constante das rápidas respostas automáticas em favor de respostas mais lentas e controladas (e corretas).

Após concluir a tarefa Stroop fácil ou difícil, cada participante recebia a oportunidade de responder a um teste de múltipla escolha sobre a história da Florida State University. O questionário incluía perguntas como “Quando a escola foi fundada?” e “Quantas vezes o time de futebol americano foi para a final estadual entre 1993 e 2001?”. No total, o teste incluía 50 perguntas, cada uma com quatro respostas possíveis, e os participantes eram pagos de acordo com o desempenho.

Eles também eram informados que, quando terminassem de resolver todas as questões, receberiam um gabarito para poder transferir as respostas do teste, jogar fora o questionário e entregar apenas o gabarito com as respostas para pagamento.

Imagine que você é um aluno na condição com a oportunidade de trapacear. Você acaba de concluir a tarefa Stroop (seja na versão “esgotado” ou não). Você vem respondendo às perguntas do teste nos últimos minutos e termina no tempo estipulado. Você se dirige à pesquisadora para pegar a folha de gabarito a fim de transferir obedientemente as respostas.

“Sinto muito”, diz a pesquisadora franzindo os lábios em sinal de aborrecimento. “Estou quase ficando sem folhas de gabarito! Tenho somente uma em branco e uma que já veio com as respostas certas marcadas.” Ela lhe diz que fez o máximo para apagar as respostas assinaladas no gabarito já usado, mas ainda estão ligeiramente visíveis. Chateada consigo mesma, ela admite que pretendia aplicar mais um teste logo após o seu. Ela então lhe pergunta: “Por ser o primeiro entre os dois últimos participantes do dia, pode escolher o formulário que gostaria de usar: prefere o que está em branco ou o que já está marcado?”

Naturalmente, você percebe que o fato de pegar o gabarito já marcado lhe daria uma vantagem se decidisse trapacear. Você o pegaria?

Talvez pegue o previamente marcado por altruísmo: você quer ajudar a pesquisadora para que ela não precise se preocupar muito por causa disso. Talvez você pegue a folha previamente marcada para trapacear.

Ou talvez ache que pegar o gabarito previamente marcado seria uma tentação para trapacear e, então, o rejeita porque quer ser uma pessoa honesta, íntegra e moral. Qualquer que seja a opção que escolha, você deve transferir as respostas para a folha de gabarito, triturar o questionário original e entregar a folha com as respostas de volta à pesquisadora, que lhe paga conforme combinação prévia.

Será que os participantes esgotados se abstiveram com mais frequência da situação tentadora ou gravitaram ao redor dela? Os resultados mostraram que eles foram mais propensos do que os participantes não esgotados a escolher a folha que representava uma tentação para trapacear. Em função do esgotamento, eles sofreram um duplo golpe: escolheram a folha de gabarito previamente marcada com mais frequência e (como vimos no experimento anterior) também trapacearam mais quando possível. Quando analisamos a combinação dessas duas formas de trapacear, constatamos que pagamos 197% a mais para os participantes esgotados do que para os não esgotados.

Esgotamento na vida cotidiana

Imagine que você esteja fazendo uma dieta de proteína e vegetais e vai ao supermercado no final do dia. Você entra no supermercado ligeiramente com fome e detecta o cheiro de pão quente saindo da padaria. Você vê abacaxi fresco em oferta; embora o adore, ele está proibido. Você empurra o carrinho até o balcão de carne para comprar um pouco de frango. Os caranguejos parecem bons, mas têm muitos carboidratos e então você passa por eles também. Você pega alface e tomates para uma salada, evitando as torradas com queijo e alho.

Segue até a caixa registradora e paga pelos produtos. Sente-se muito bem consigo mesmo e com sua capacidade de resistir às tentações.

Então, quando está em segurança, fora da loja e no caminho para o carro, passa por uma barraca de bolos de uma escola, e uma linda garotinha lhe oferece uma amostra grátis de bolo de chocolate.

Agora que sabe sobre esgotamento, você consegue prever o que as últimas tentativas heróicas de resistir à tentação podem provocar: muito provavelmente, você desistirá e dará uma mordidinha. Ao experimentar o delicioso chocolate derretendo sobre suas carentes papilas gustativas, você provavelmente não consegue ir embora. Fica morrendo de vontade de comer mais. Então, compra bolo de chocolate suficiente para uma família de oito pessoas e acaba comendo a metade antes mesmo de chegar em casa.

Agora pense em shopping centers. Digamos que você precise de sapatos novos. Enquanto caminha do Neiman Marcus para a Sears, passando por uma vasta extensão de lojas cheias de tentações, você vê todo tipo de coisas que quer, mas das quais não precisa. Há esse novo conjunto de grelha que vem admirando,

aquele casaco de pele artificial para o próximo inverno e o colar de ouro para a festa da qual provavelmente você participará na véspera de Ano-Novo. Cada item atrativo que vê na vitrine e não compra é um impulso oprimido, lentamente destruído por sua reserva de força de vontade - tornando muito mais provável que mais tarde você ceda à tentação.

Sendo humanos e suscetíveis à tentação, todos nós sofremos a esse respeito. Quando tomamos decisões complexas ao longo do dia (e a maioria das decisões é mais complexa e difícil do que nomear as cores de palavras que não combinam), repetidas vezes nos vemos em circunstâncias que criam um cabo de guerra entre o impulso e a razão.

Quando se trata de decisões importantes (saúde, casamento e assim por diante), passamos por uma luta ainda mais intensa. Ironicamente, as simples tentativas diárias de manter os impulsos sob controle enfraquecem nosso suprimento de autocontrole, tornando-nos, assim, mais suscetíveis à tentação.

Agora que você sabe sobre os efeitos do esgotamento, como pode enfrentar melhor as muitas tentações da vida? Eis uma abordagem sugerida por meu amigo Dan Silverman, economista da University of Michigan, que vinha enfrentando graves tentações em uma base diária.

Fui colega de Dan no Instituto de Estudos Avançados de Princeton, um belo lugar para pesquisadores de sorte que podem tirar um ano inteiro para fazer pouco mais além de pensar, passear pela mata e comer bem. Todo dia, após passar as manhãs refletindo sobre vida, ciência, arte e a razão disso tudo, desfrutávamos de um almoço delicioso: por exemplo, peito de pato servido com polenta e coberto com cogumelos caramelizados. Cada cardápio do almoço era acompanhado de uma sobremesa maravilhosa: sorvete, crême brûlée, cheesecake de Nova York, bolo de chocolate coberto com geleia de framboesa. Era torturante,

principalmente para o pobre Dan, que adorava doce. Sendo um economista inteligente, racional e constantemente desafiado por seu nível de colesterol, Dan queria sobremesa, mas também compreendia que comê-la todo dia não era aconselhável.

Ele pensou um pouco sobre o problema e concluiu que, quando se vê diante de uma tentação, a pessoa racional deveria por vezes sucumbir. Por quê? Porque, ao agir assim, ela consegue evitar o desgaste em excesso, permanecendo forte para enfrentar quaisquer tentações que o futuro possa trazer. Assim, para Dan, muito cuidadoso e preocupado com as futuras tentações, era sempre ***carpe diem*** quando se tratava da sobremesa diária. A propósito, junto com Emre Ozdenoren e Steve Salant, Dan escreveu um trabalho acadêmico que justifica essa abordagem.

Falando um pouco mais seriamente, esses experimentos sobre esgotamento sugerem que, em geral, teríamos condições de perceber que sofremos diversas tentações ao longo do dia e que nossa capacidade de lutar contra elas enfraquece com o tempo e a resistência acumulada.

Se formos levar a perda de peso a sério, devemos nos livrar das tentações limpando nossas prateleiras e geladeiras de todos os alimentos doces, salgados, gordurosos e processados e nos acostumarmos com o sabor de produtos frescos, não só porque sabemos que frango frito e bolo nos fazem mal, mas por saber que o fato de nos expormos a tais tentações (e toda vez que abrimos um armário ou a geladeira) dificulta ainda mais a luta contra essas e outras tentações ao longo do dia.

Compreender o esgotamento também significa que (sempre que possível) devemos enfrentar as situações que exigem autocontrole (uma atribuição especialmente entediante no trabalho, por exemplo) logo cedo pela manhã, antes de ficarmos esgotados demais. Esse, naturalmente, não é um conselho fácil de seguir porque as forças comerciais ao nosso redor (bares, compras on-line,

Facebook, YouTube, jogos on-line de computador e assim por diante) exacerbam tanto tentação quanto esgotamento, e por isso são tão bem-sucedidas.

Está bem, não podemos evitar a exposição a todas as situações que ameaçam nosso autocontrole. Então, nos resta alguma esperança? Eis uma sugestão: ao notarmos ser muito difícil virar as costas quando deparamos com a tentação, podemos perceber que uma estratégia melhor seria nos afastar da atração do desejo antes de ficarmos perto demais a ponto de sucumbirmos. Aceitar esse conselho pode não ser fácil, mas a realidade é que é muito mais fácil evitar completamente a tentação do que superá-la quando ela está presente o tempo todo no balcão da cozinha. E se não conseguirmos, podemos sempre tentar trabalhar nossa capacidade de lutar contra a tentação: talvez contando até 100, cantando ou preparando um plano de ação e seguindo-o à risca. Qualquer uma dessas coisas pode nos ajudar a construir o arsenal de truques a fim de superar a tentação de forma a ficarmos mais bem equipados para combater esses impulsos no futuro.

Finalmente , gostaria de salientar que às vezes o esgotamento pode ser benéfico. Vez ou outra, podemos sentir que estamos controlados demais, lidando com muitas restrições e que não somos suficientemente livres para seguir nossos impulsos. Talvez, às vezes, precisemos deixar de ser adultos responsáveis e liberar um pouco. Então, aqui vai uma dica: da próxima vez que você realmente quiser liberar geral e se entregar ao seu ser primitivo, tente se esgotar primeiro escrevendo um longo ensaio autobiográfico sem utilizar as letras "a" e "n". Depois vá a um shopping, experimente diferentes produtos, mas não compre nada. Em seguida, com todo esse esgotamento pesando em você, coloque-se na situação tentadora que preferir e deixe rolar! Só não use esse truque com muita frequência.

E se você realmente precisa de uma desculpa mais oficial para sucumbir à tentação de vez em quando, utilize a teoria da

autoindulgência racional de Dan Silverman como último recurso.

CAPÍTULO 5

Por que o uso de falsificações nos faz trapacear mais

Deixe-me contar uma história sobre minha estreia no mundo da moda.

Quando Jennifer Wideman Green (uma amiga de faculdade) foi morar na cidade de Nova York, conheceu algumas pessoas da indústria da moda. Por meio dela, conheci Freeda Fawal-Farah, que trabalhou para a **Harper's Bazaar**, o padrão-ouro da indústria da moda. Alguns meses depois, Freeda me convidou para dar uma palestra na revista e, por ser um público bastante atípico para mim, acabei concordando.

Antes de começar minha palestra, Freeda me deu uma pequena aula sobre moda enquanto tomávamos café com leite na varanda de uma cafeteria com vista para a escada rolante de um grande edifício no centro de Manhattan. Ela fez uma rápida avaliação dos trajes das mulheres que passavam por nós, incluindo as grifes e o que as roupas e sapatos diziam sobre seu estilo de vida. Achei fascinante sua atenção a cada detalhe (na verdade, a análise toda da moda), lembrando a forma como imagino que os experientes observadores de pássaros conseguem discernir pequenas diferenças entre as espécies.

Aproximadamente 30 minutos depois, eu estava no palco diante de um auditório repleto de especialistas em moda. Era um grande prazer estar rodeado por tantas mulheres atraentes e bem-vestidas. Cada uma era como a exposição de um museu: as joias, maquiagem e, naturalmente, os deslumbrantes sapatos. Graças à aula de Freeda, consegui reconhecer algumas marcas enquanto

olhava para as fileiras. Eu podia até discernir o sentido da moda que havia inspirado cada conjunto.

Eu não tinha muita certeza sobre o motivo de essas profissionais quererem minha presença ou o que esperavam ouvir de mim. No entanto, parecia que tínhamos uma boa química. Eu falei sobre como as pessoas tomam decisões, como comparamos preços quando tentamos descobrir o valor de algo, como nos comparamos com outros, e assim por diante. Elas riram quando eu esperava que o fizessem, formularam perguntas inteligentes e ofereceram muitas ideias interessantes. Quando terminei a palestra, Valerie Salembier, editora da **Harper's Bazaar**, veio ao palco, abraçou-me e agradeceu-me - e me deu uma elegante bolsa preta para a noite, da Prada.

Após nos despedirmos, saí do edifício com minha nova bolsa Prada e me dirigi ao centro da cidade para a próxima reunião. Eu tinha tempo de sobra e, assim, decidi dar um passeio. Enquanto caminhava, não pude deixar de pensar na grande bolsa preta de couro com aquela enorme logomarca Prada. Ponderei: devo carregar a bolsa com a logomarca voltada para fora? Dessa forma, as outras pessoas poderiam vê-la e admirá-la (ou talvez apenas ficar imaginando como é que alguém usando jeans e tênis vermelho poderia tê-la adquirido). Ou deveria carregá-la com a logomarca voltada para mim, para que ninguém pudesse reconhecer que se tratava de uma Prada? Optei por essa alternativa e virei a bolsa ao contrário.

Mesmo tendo certeza de que, com a logomarca escondida, ninguém perceberia que era uma bolsa Prada, e apesar de não me considerar alguém que se preocupa com moda, algo parecia diferente em mim.

Eu estava continuamente consciente da marca na bolsa. Estava usando um produto Prada! E isso me fez sentir diferente; minha postura estava mais reta, e eu andava com um pouco de

arrogância. Eu me perguntava o que aconteceria se usasse roupas de baixo da Ferrari. Será que me sentiria mais revigorado? Mais confiante? Mais ágil? Mais rápido?

Continuei caminhando e passei por Chinatown, que estava cheio de atividades, comidas, aromas e camelôs vendendo mercadorias ao longo da Canal Street. Não muito longe, avistei um jovem casal atraente, em seus 20 anos, observando a cena. Um chinês aproximou-se deles.

“Bolsas, bolsas!”, ele chamou, inclinando a cabeça para indicar a direção de sua pequena loja. No início, eles não reagiram. Então, após um instante ou dois, a mulher perguntou ao chinês: “Você tem Prada?”

O vendedor assentiu. Assisti como ela conversou com o parceiro.

Ele sorriu para ela, e eles seguiram o homem até a loja.

É claro que a Prada a que eles estavam se referindo não era realmente a Prada. Nem os óculos de sol de “marca” a \$5 expostos no estande eram realmente Dolce&Gabbana. E os perfumes Armani exibidos ao longo da rua com barracas de comida? Falsos também.*

Do arminho ao Armani

Vamos fazer uma pausa por um momento e considerar a história do vestuário, pensando especificamente sobre algo que os cientistas sociais chamam de sinais externos, a maneira como transmitimos aos outros quem somos pelo que vestimos. Recuando um pouco no tempo, o direito romano antigo incluiu um conjunto de normas chamadas leis suntuárias, que se infiltraram ao longo dos séculos nas leis de quase todas as nações europeias. Entre outras coisas, elas ditavam quem poderia usar o quê, de acordo com seu posto e classe. As leis entravam em um nível extraordinário de detalhes. Por exemplo, na Inglaterra renascentista, somente a nobreza podia usar certos tipos de peles, tecidos, rendas, adornos decorativos por metro quadrado, e assim por diante, enquanto os da pequena aristocracia podiam usar roupas decididamente menos atraentes (os mais pobres eram, em geral, excluídos da lei, pois não fazia sentido regulamentar trapos bolorentos, lã e túnicas).

*** O mercado de produtos falsificados vai bem além de Chinatown e Nova York. Depois de ganhar ímpeto por mais de 40 anos, o fenômeno é agora um negócio formidável. A falsificação é ilegal em quase todos os lugares do planeta, embora a severidade da punição varie de um país para outro, assim como a opinião das pessoas sobre a moralidade de comprar falsificados. (Ver Frederick Balfour, "Fakes!" , *BusinessWeek*, 7 de fevereiro de 2005.)**

Alguns grupos foram ainda mais diferenciados para não ser confundidos com pessoas "respeitáveis". As prostitutas, por exemplo, tinham de usar capuzes listrados para simbolizar sua "impureza", e os hereges eram, por vezes, forçados a vestir remendos decorados com feixes de madeira para indicar que poderiam ou deveriam ser queimados na fogueira. Em certo sentido, uma prostituta saindo sem o capuz listrado obrigatório estava disfarçada, como alguém usando óculos de sol Gucci

falsificados. Uma sólida capa sem listras enviava um falso sinal sobre os meios de subsistência e o status econômico de uma mulher. As pessoas que “se vestem acima de seu posto” estavam, silenciosas mas diretamente, mentindo para os outros. Embora estar vestido acima de seu posto não fosse um crime capital, aqueles que quebravam a lei eram muitas vezes multados ou punidos de outra forma.

O que pode parecer um grau absurdo de coerção obsessiva por parte da alta sociedade era um esforço para assegurar que as pessoas fossem o que sinalizavam ser; o sistema foi concebido para eliminar a desordem e a confusão (claramente apresentava algumas vantagens em termos de sinalização, mas não estou sugerindo para se voltar a isso). Embora nosso sistema atual de classes de indumentária não seja tão rígido quanto foi no passado, o desejo de sinalizar o sucesso e a individualidade é tão forte hoje quanto sempre. O privilegiado na moda agora veste Armani, em vez de arminho. E da mesma forma que Freeda sabia que os saltos plataforma Via Spiga não eram para qualquer um, os sinais que enviamos são inegavelmente informativos àqueles que nos rodeiam.

Porém , você poderia pensar que as pessoas que compram imitações não prejudicam o fabricante de moda porque muitas delas nunca conseguiriam comprar o objeto legítimo da grife. Mas é aí que entra o efeito da sinalização externa. Afinal, se um punhado de gente compra lenços Burberry falsificados por \$10, outros (os poucos que podem pagar pelo produto legítimo e que querem comprá-lo) podem não estar dispostos a pagar 20 vezes mais por lenços autênticos. Se, ao vermos uma pessoa com um xale Burberry ou carregando uma bolsa Louis Vuitton com o padronizado LV, imediatamente suspeitarmos de que se trata de um produto falsificado, então qual seria o valor da sinalização em comprar a versão autêntica? Essa perspectiva significa que as pessoas que adquirem falsificações diluem a potência de sinalização externa e enfraquecem a autenticidade do produto real (e de seu portador).

Por isso os varejistas e profissionais da moda se preocupam tanto com as falsificações.

Ao pensar sobre minha experiência com a bolsa Prada, eu me perguntava se havia outras forças psicológicas relacionadas com as falsificações que vão além da sinalização externa. Lá estava eu em Chinatown, segurando minha bolsa Prada verdadeira, observando a mulher sair da loja segurando uma falsificada. Apesar de não ter escolhido ou pago pela minha, pareceu-me que havia uma diferença substancial entre a maneira como eu me relacionava com a bolsa e ela, com a dela.

De forma mais geral, comecei a refletir sobre a relação entre o que vestimos e como nos comportamos, o que me fez pensar sobre um conceito que os cientistas sociais chamam de sinalização para si mesmo. A ideia básica por trás da sinalização para si mesmo é que, a despeito do que pensamos, não possuímos uma noção muito clara de quem somos.

Em geral, acreditamos que temos uma visão privilegiada de nossas próprias preferências e caráter, mas, na realidade, não nos conhecemos tão bem (e, definitivamente, não tão bem quanto achamos). Na verdade, nos observamos da mesma forma que observamos e julgamos as ações das outras pessoas, inferindo quem somos e do que gostamos a partir de nossas ações.

Imagine, por exemplo, que você veja um mendigo na rua. Em vez de ignorá-lo ou de lhe dar dinheiro, você decide comprar um sanduíche.

Essa ação em si não define quem você é, sua moralidade ou seu caráter, mas você interpreta seu feito como uma evidência de compaixão e caráter caridoso. Agora, armado com essa "nova" informação, você começa a acreditar mais intensamente na própria benevolência. Esta é a sinalização para si mesmo em ação.

O mesmo princípio também poderia ser aplicado aos acessórios de moda. Carregar uma bolsa Prada verdadeira (ainda que ninguém mais saiba que ela é verdadeira) poderia nos fazer pensar e agir de forma um pouco diferente do que se estivéssemos carregando uma falsificada. O que nos traz para a questão: será que o uso de produtos falsificados de alguma forma nos faz sentir menos legítimos? Será que os acessórios falsificados poderiam nos afetar de maneiras inesperadas e negativas?

Chamando tudo de Chloés

Decidi telefonar para Freeda e lhe contar sobre meu interesse recente em alta moda (acho que ela ficou ainda mais surpresa que eu). Durante a conversa, Freeda prometeu convencer um designer de moda a me emprestar alguns itens para utilizar em experimentos. Poucas semanas depois, recebi um pacote da Chloé contendo 20 bolsas e 20 óculos de sol. O documento que acompanhava o pacote me informava que as bolsas haviam sido estimadas em um valor aproximado de \$40 mil, e os óculos de sol, em torno de \$7 mil.*

Com esses produtos quentes na mão, preparei um experimento com Francesca Gino e Mike Norton (professor da Harvard University) para ver se os participantes que usavam produtos falsificados se sentiriam e se comportariam de modo diferente dos que usam produtos autênticos.

*** O rumor sobre essa remessa rapidamente se espalhou pela Duke, e me tornei popular entreo pessoal que gosta de moda.**

Se nossos participantes sentissem que o fato de utilizar falsificações transmitiria (até para eles mesmos) uma autoimagem menos honrada, nos perguntaríamos se eles poderiam começar a se considerar pessoas um pouco menos honestas. E com esse conceito

contaminado sobre si mesmo, será que eles estariam mais propensos a trilhar o caminho da desonestidade?

Utilizando o poder de atração dos acessórios Chloé, recrutamos muitas alunas de MBA para o experimento (concentramo-nos em mulheres não por acharmos que elas eram diferentes dos homens em qualquer aspecto moral - de fato, em todos os experimentos anteriores não encontramos qualquer diferença relacionada com o sexo dos participantes - mas porque os acessórios que tínhamos foram claramente concebidos para mulheres). Estávamos em dúvida se usaríamos óculos de sol ou bolsas nos primeiros experimentos, mas quando percebemos a dificuldade de explicar por que queríamos que as participantes caminhassem em torno do edifício com bolsas, optamos pelos óculos de sol.

No início do experimento, atribuímos a cada mulher uma das três condições: autêntica, falsificada ou sem informação. Na condição autêntica, dissemos às participantes que estariam usando óculos de sol reais da Chloé. Na condição falsificada, lhes dissemos que estariam usando óculos de sol falsos que pareceriam idênticos aos fabricados pela Chloé (na verdade, todos os produtos que utilizamos eram os óculos McCoy verdadeiros). Finalmente, na condição sem informação, não dissemos nada sobre a autenticidade dos óculos de sol.

Quando já estavam usando os óculos, nós as direcionamos para o corredor, onde pedimos que olhassem para diversos cartazes e para fora das janelas, para que, mais tarde, pudessem avaliar a qualidade e a experiência de olhar através dos óculos de sol. Logo em seguida, as chamamos para uma sala a fim de realizar outra tarefa. Qual? Você adivinhou: enquanto as mulheres ainda usavam os óculos, lhes demos nossa velha amiga, a tarefa das matrizes.

Agora se imagine como um participante deste estudo. Você aparece no laboratório e, aleatoriamente, é designado para a condição falsificada. O pesquisador lhe informa que seus óculos são falsos e

o instrui a testá-los e ver o que acha. Você recebe uma caixa que parece legítima (a logomarca parece verdadeira!), tira os óculos de sol, examina com atenção e os coloca no rosto. Assim que os coloca conforme especificado, começa a andar pelo corredor, examinando vários cartazes e olhando pela janela. Mas, enquanto isso, o que se passa pela sua cabeça? Será que você compara os óculos de sol com os que tem no carro ou com aqueles que você quebrou outro dia? Será que você pensa: "Nossa! Esses são bem convincentes. Ninguém seria capaz de dizer que são falsos!"? Talvez ache que o peso não pareça estar certo ou que o plástico parece barato. Se realmente ficar pensando sobre a falsidade do que está usando, você trapacearia mais no teste das matrizes? Menos? A mesma quantidade?

Eis o que constatamos. Como de costume, muitas pessoas trapacearam por algumas questões. No entanto, enquanto "apenas" 30% das participantes na condição autêntica relataram ter resolvido mais matrizes do que de fato, 74% daquelas na condição falsificada relataram ter resolvido mais matrizes do que realmente fizeram.

Esses resultados deram origem a outra questão interessante. Será que a suposta falsidade do produto fez as mulheres trapacearem mais do que naturalmente fariam? Ou o Chloé genuíno é que as fez se comportarem mais honestamente que o normal? Em outras palavras, qual foi mais poderosa: a sinalização negativa para si mesma na condição falsificada ou a positiva para si mesma na condição autêntica?

Por isso, tivemos também a condição sem informação (controle), em que não mencionamos nada sobre se os óculos de sol eram reais ou falsos. Como a condição sem informação nos ajudaria? Digamos que as mulheres usando óculos falsificados trapaceassem em nível semelhante ao daquelas na condição sem informação. Se tivesse sido este o caso, poderíamos concluir que a marca falsificada não tornou as mulheres mais desonestas do que

normalmente seriam e que a marca genuína estava provocando maior honestidade. Por outro lado, se vissemos que as mulheres usando os óculos de sol Chloé reais trapaceavam em nível semelhante ao daquelas na condição sem informação (e muito menos do que as na condição de marca falsificada), poderíamos concluir que a marca autêntica não tornava as mulheres mais honestas do que eram naturalmente, e que a marca falsificada as fazia se comportar com menos honestidade.

Como você se lembra, 30% das mulheres na condição autêntica e 73% na condição marca falsificada aumentaram a quantidade de matrizes que resolveram. E na condição sem informação? Nessa condição, 42% das mulheres trapacearam. A condição sem informação ficou entre as duas, porém bem mais perto da autêntica (na verdade, as duas condições não foram estatisticamente diferentes entre si). Esses resultados sugerem que usar um produto genuíno não aumenta nossa honestidade (ou, pelo menos, não muito). Mas quando conscientemente usamos um produto falsificado, as restrições morais se afrouxam em algum grau, tornando mais fácil avançarmos no caminho da desonestidade.

A moral da história? Se você, um amigo ou alguém que esteja namorando, usa produtos falsificados, cuidado! Outro ato de desonestidade pode estar mais próximo do que você imagina.

O efeito "que se dane"

Agora façamos uma pausa por um minuto para pensar novamente sobre o que ocorre quando você está em dieta. No começo, você se esforça bastante para se manter dentro das difíceis regras da dieta: metade de uma laranja, uma fatia de uma torrada integral seca e um ovo cozido no café da manhã; fatias de peru sobre uma salada com molho sem calorias para o almoço; peixe cozido e brócolis no vapor para o jantar. Conforme aprendemos no capítulo anterior, estamos agora honrosa e previsivelmente desprovidos. Então, alguém coloca um pedaço de

bolo na nossa frente. No momento em que você cede à tentação e dá a primeira mordida, sua perspectiva muda. Você pensa:

“Ah, que se dane! Já que quebrei a dieta, então por que não comer a fatia toda, e aquele hambúrguer com queijo perfeitamente grelhado de dar água na boca, com todos os acompanhamentos? Tive desejos a semana toda! Começarei de novo amanhã, ou talvez na segunda -feira. Só que dessa vez me mantereí firme na dieta.” Em outras palavras, já tendo manchado o conceito que faz de si próprio a respeito da dieta, você decide quebrá-lo completamente e extrair o máximo de sua “autoimagem sem dieta” (claro que não leva em conta que o mesmo pode acontecer novamente amanhã, depois de amanhã e assim por diante).

Para examinar essa fraqueza em mais detalhes, quis examinar com Francesca e Mike se o fracasso em um pequeno aspecto (como comer batatas fritas quando, supostamente, você está de dieta) poderia causar o abandono total do esforço.

Dessa vez, imagine que você está usando óculos de sol, sejam eles Chloé autênticos, falsificados ou de autenticidade não especificada.

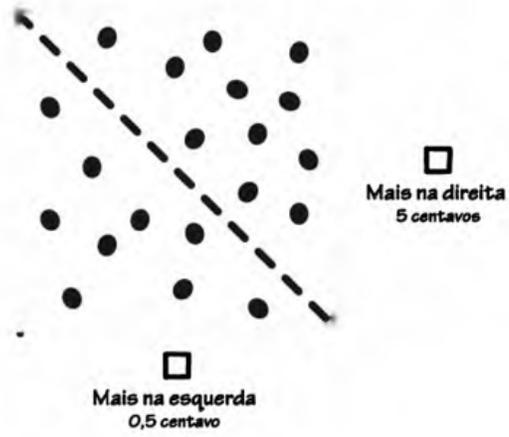
Em seguida, você se senta em frente de uma tela de computador onde vê um quadrado dividido em dois triângulos por uma linha em diagonal. O teste começa e, por um segundo, 20 pontos aleatoriamente espalhados piscam dentro do quadrado (veja o diagrama a seguir).

Em seguida, os pontos desaparecem, deixando você com um quadrado vazio, a linha diagonal e dois botões de resposta; num dos botões está marcado “mais à direita” e no outro, “mais à esquerda”. Utilizando esses dois botões, sua tarefa é indicar se havia mais pontos no lado direito ou no esquerdo da diagonal. Você repete essa ação centena de vezes. Às vezes, o lado direito claramente tem mais pontos. Às vezes, eles estão

inconfundivelmente concentrados no lado esquerdo. Outras vezes, é difícil dizer. Como pode imaginar, você fica acostumado com a tarefa, por mais entediante que seja, e, depois de uma centena de respostas, o pesquisador pode dizer com que precisão você

consegue fazer esse tipo de julgamento.

Figura 3: A tarefa dos pontos



Em seguida, o computador pede para você repetir a tarefa mais 200 vezes. Só que dessa vez você será pago de acordo com suas decisões.

Eis um detalhe fundamental: independentemente de as respostas estarem certas, toda vez que você selecionar o botão do lado esquerdo, receberá 0,5 centavo e toda vez que selecionar o botão direito, receberá 5 centavos (10 vezes mais dinheiro).

Com essa estrutura de incentivos, você ocasionalmente depara com um conflito básico de interesses. Toda vez que você vê mais pontos na direita, não há problema ético, porque dar a resposta honesta (mais na direita) é a mesma resposta que faz você ganhar mais dinheiro. Porém, quando você vê mais pontos na esquerda, precisa decidir se opta pela honestidade e dá a resposta correta (mais na esquerda), conforme instruído, ou se maximiza seu lucro clicando no botão "mais à direita". Ao criar esse sistema distorcido de pagamento, demos aos participantes um incentivo para verem a realidade de maneira ligeiramente diferente e trapacear ao clicar excessivamente no botão "mais à direita". Em outras palavras, eles enfrentavam o conflito entre produzir uma resposta certa e maximizar o lucro. Trapacear ou não trapacear,

eis a questão. E não se esqueça: você faz isso enquanto ainda está usando os óculos de sol.

Constatamos que nossa tarefa dos pontos mostrou os mesmos resultados gerais que a tarefa da matriz, com muita gente trapaceando um pouco. Curiosamente, também vimos que o nível de trapaça foi especialmente elevado para as pessoas com os óculos de sol falsificados.

Além disso, as usuárias de falsificações trapacearam mais em todos os sentidos: quando era difícil dizer qual lado tinha mais pontos e quando estava claro que a resposta correta era “mais à esquerda” (o lado com recompensa financeira menor).

Esses foram os resultados gerais, mas o motivo básico para criarmos a tarefa dos pontos foi observar como a trapaça evolui ao longo do tempo em situações em que as pessoas têm muitas oportunidades para agir de forma desonesta. Estávamos interessados em saber se nossas participantes iniciariam o experimento trapaceando somente ocasionalmente, tentando manter a crença de que eram honestas, mas, ao mesmo tempo, beneficiando-se de alguma trapaça ocasional. Suspeitávamos que esse tipo de trapaça equilibrada pudesse durar algum tempo, mas, em algum momento, as participantes poderiam alcançar seu “limite de honestidade”. E que quando ultrapassassem esse ponto, começariam a pensar: “Que se dane! Já que estou trapaceando, posso muito bem tirar o máximo proveito disso.” E, dali em diante, trapaceariam com muito mais frequência (ou até mesmo em todas as chances que tivessem).

O primeiro dado que os resultados revelaram foi que o volume de trapaça aumentava à medida que o experimento prosseguia. Além disso, conforme nossa intuição havia sugerido, também vimos

que, para muitas pessoas, houve uma transição muito forte em que, em algum momento do experimento, elas gradativamente deixaram de trapacear ocasionalmente para fazê-lo em todas as oportunidades. Esse padrão geral de comportamento é o que esperaríamos do efeito “que se dane”, e ele veio à tona tanto na condição autêntica quanto na falsificada.

Mas as usuárias dos óculos de sol falsificados mostraram uma tendência muito maior a abandonar suas restrições morais e trapacear a pleno vapor.*

Em termos do efeito “que se dane”, vimos que, quando se trata de trapacear, comportamo-nos, com frequência, da mesma maneira que fazemos nas dietas. Assim que começamos a violar nossas próprias normas (por exemplo, trapaceando nas dietas ou por incentivos monetários), ficamos muito mais propensos a abandonar novas tentativas de controlar nosso comportamento e, desse ponto em diante, há uma boa probabilidade de que venhamos a sucumbir à tentação de continuarmos a nos comportar mal.

Parece entã o que as roupas realmente fazem o homem (ou mulher) e que usar imitações de fato influencia as decisões éticas. Como no caso de muitas descobertas em pesquisas de ciências sociais, existem maneiras de usar essa informação para o bem ou para o mal. Do lado negativo, é possível imaginar como as organizações poderiam utilizar esse princípio para ampliar os limites da moralidade de seus empregados de modo que tenham mais facilidade para “enganar” os clientes, fornecedores, reguladores, concorrentes e, agindo assim, aumentar a receita da empresa à custa dos outros. Do lado positivo, a compreensão de como funcionam os terrenos escorregadios pode nos direcionar a prestar mais atenção aos casos iniciais de transgressão e nos ajudar a pisar nos freios antes que seja tarde demais.

Ninguém presta

Ao concluir esses experimentos, Francesca, Mike e eu tínhamos evidências de que usar imitações influencia o modo como nos vemos e que, assim que nos consideramos trapaceiros aos nossos próprios olhos, passamos a nos comportar de forma mais desonesta. Esse resultado nos levou a outra pergunta: se usar imitações muda a forma como vemos nosso próprio comportamento, isso também nos tornaria mais desconfiados em relação aos outros?

*** Você poderia se perguntar se o fato de receber os produtos falsificados como presente teria mesmo efeito que escolher sozinho um produto falsificado. Fizemos a mesma pergunta e testamos essa questão em outro experimento. Descobrimos que não importa se escolhemos o produto ou não; uma vez tendo um produto falsificado, somos mais propensos a trapacear.**

Para descobrir a resposta, pedimos para outro grupo de participantes usar o que lhe dissemos ser óculos de sol Chloé reais ou falsificados.

Mais uma vez, eles, obedientemente, caminharam pelo corredor examinando diversos cartazes e olhando pela janela. No entanto, quando os chamamos de volta ao laboratório, não pedimos que realizassem nossa tarefa de matriz ou de pontos. Em vez disso, pedimos que preenchessem uma pesquisa bastante longa sem tirar os óculos. Nessa pesquisa, formulamos uma série de perguntas irrelevantes (quase um passatempo) que visavam esconder o objetivo real do estudo. No meio das questões de passatempo, incluímos três conjuntos de perguntas concebidas para medir como os pesquisados interpretavam e avaliavam a moralidade dos outros.

As perguntas do conjunto A pediam para eles estimarem a probabilidade de que pessoas que conheciam se envolvessem em vários comportamentos eticamente questionáveis. As perguntas do conjunto B pediam para estimarem a probabilidade de que, quando

as pessoas dizem determinadas frases, estejam mentindo. Finalmente, o conjunto C apresentava dois cenários aos participantes descrevendo alguém que teve a oportunidade de se comportar desonestamente, e eles são solicitados a estimar a probabilidade de que essa pessoa no cenário aproveitaria a oportunidade para trapacear. Seguem as perguntas dos três conjuntos:

Conjunto A: Qual a probabilidade de as pessoas que você conhece se envolverem nos seguintes comportamentos?

- Ficar na fila do caixa rápido do supermercado com mercadorias além do permitido.
- Tentar embarcar em um avião antes que o número de seu grupo seja chamado.
- Inflar o relatório de despesas do escritório.
- Dizer para o supervisor que determinado projeto está em andamento quando está completamente parado.
- Levar para casa materiais de escritório do trabalho.
- Mentir para uma companhia seguradora sobre o valor dos bens danificados.
- Comprar uma roupa, usar e devolver alegando defeito.
- Mentir para o parceiro sobre o número de parceiros sexuais que teve.

Conjunto B: Quando as frases seguintes são pronunciadas, qual a probabilidade de que sejam mentiras?

- Desculpe, estou atrasado, o trânsito estava terrível.
- Minha nota no ENEM foi 9,5.

- Foi bom conhecê-lo. Vamos almoçar qualquer dia.
- Claro, vou começar a trabalhar nisso hoje à noite.
- Sim, John estava comigo na noite passada.
- Eu achava que já tinha enviado esse e-mail para você. Tenho certeza de que enviei.

Conjunto C: Qual a probabilidade de esses indivíduos assumirem as ações descritas?

- Steve é gerente de operações de uma empresa que fabrica pesticidas e fertilizantes para gramados e jardins. Determinado produto químico tóxico será proibido em um ano e, por esse motivo, está extremamente barato agora. Se Steve comprar esse componente químico e produzir e distribuir seu produto com bastante rapidez, conseguirá gerar bom lucro. Por favor, estime a probabilidade de que Steve venha a vender esse produto químico enquanto ainda é legal.
- Dale é o gerente de operações de uma empresa que fabrica alimentos saudáveis. Uma de suas bebidas de fruta orgânica tem 109 calorias por copo. Ele sabe que as pessoas são sensíveis a cruzar a linha crítica de 100 calorias. Ele poderia diminuir a dose servida em 10%. O rótulo poderia então dizer que cada copo tem 98 calorias e, em letras menores, dizer que cada garrafa contém 2,2 copos. Por favor, estime a probabilidade de que Dale venha a cortar o tamanho da dose para evitar cruzar o limite de 100 calorias por copo.

Quais foram os resultados? Você adivinhou. Ao refletir sobre as pessoas que conhecem (conjunto A), os participantes na condição de falsificação julgaram que seus conhecidos são mais propensos a se comportar de forma desonesta que os participantes na condição autêntica. Eles também interpretaram a lista de desculpas comuns (conjunto B) como mais provável de serem

mentiras e julgaram os atores nos dois cenários (conjunto C) como mais propensos a escolher a opção mais nebulosa. No final, concluímos que, além de os produtos falsificados tenderem a nos tornar mais desonestos, também nos fazem ver os outros como menos honestos.

Então, o que podemos fazer com todos esses resultados?

Em primeiro lugar, vamos pensar sobre as empresas de alta-costura, que há anos estão em pé de guerra contra as falsificações. Pode ser difícil se solidarizar com elas; você pode pensar que, fora do círculo mais próximo, ninguém deve realmente se preocupar com os "problemas" das grifes que atendem aos mais ricos. Quando tentado a comprar uma bolsa falsificada da Prada, você pode pensar: "Bem, os produtos de grife são muito caros e é tolice pagar pelo produto real."

Ou: "De qualquer forma, eu jamais pensaria em comprar o produto real; assim, a grife não está realmente perdendo dinheiro." Ou talvez dissesse: "Essas grifes ganham tanto dinheiro que o fato de algumas pessoas comprarem produtos falsificados não chega realmente a fazer diferença." Qualquer que seja a racionalização a que você chegue (e todos nós somos muito bons em racionalizar nossas ações para que estejam em consonância com nossos motivos egoístas), é difícil encontrar muitas pessoas que achem que o alarme por parte das empresas de alta-costura seja motivo de grave preocupação pessoal.

No entanto, nossos resultados mostram que existe outra história mais insidiosa nessa questão. As empresas de alta-costura não são as únicas a pagar o preço pelas falsificações. Graças à sinalização "para si mesmo" e ao efeito "que se dane", um único ato de desonestidade pode alterar o comportamento de uma pessoa a partir desse ponto.

Além disso, se for um ato de desonestidade que venha com um lembrete embutido (pense nos óculos de sol falsificados com um enorme "Gucci" estampado na lateral), a influência dali em diante pode ser substancial e de longa duração. Em última análise, isso significa que todos nós pagamos um preço pelas falsificações em termos de moeda moral; "fingir" muda nosso comportamento, nossa autoimagem e o modo como vemos os outros.*

Considere, por exemplo, o fato de haver diplomas acadêmicos pendurados em muitos escritórios de executivos em todo o mundo e decorando uma quantidade de currículos ainda maior. Há alguns anos, o **Wall Street Journal** publicou uma matéria sobre executivos que distorciam suas credenciais acadêmicas e apontava para pessoas muito influentes como Kenneth Keiser, que, na época, era presidente e CEO da PepsiAmericas, Inc. Embora Keiser tenha frequentado a Michigan State University, nunca se formou; ainda assim, por um longo tempo, ele assinou trabalhos que afirmavam que ele possuía um MBA daquela universidade (é possível, claro, que seja apenas um mal-entendido).

Ou considere o caso de Marilee Jones, uma das autoras de um guia popular intitulado **Less Stress, More Success: A New Approach to Guiding Your Teen Through College Admissions and Beyond**, em que, entre outras coisas, ela defende "ser você mesmo" para ter sucesso, a fim de ser admitido na faculdade e ao procurar emprego. Ela foi uma popular diretora de admissão no MIT e, por 25 anos (segundo todos os relatos), realizou muito bem seu trabalho. Havia apenas um problema: ela acrescentara vários títulos fictícios no currículo para conseguir o emprego. Foi pura e simplesmente um ato de trapaça. A ironia de seu triste declínio não passou despercebida por Jones, que se desculpou por não "ter tido a coragem" de corrigir os "erros" de seu currículo falso durante o período em que esteve no emprego. Quando uma defensora extremamente popular de "ser você mesmo" é derrubada por credenciais falsas, o que nos resta pensar?

*** Você poderia se perguntar se as pessoas estão cientes das consequências das falsificações. Testamos isso também e descobrimos que elas não estão cientes desses efeitos.**

Se você pensar nesse tipo de trapaça no contexto do efeito “que se dane”, pode ser que as falsas credenciais acadêmicas comecem muitas vezes de forma inocente, talvez na linha de “falsifique até conseguir se formar”, mas quando tal atitude já se estabeleceu, pode despertar um padrão moral mais flexível e maior tendência a trapacear em outros lugares. Por exemplo, se um executivo que falsamente sustenta ter pós-graduação coloca lembretes constantes de seu diploma falso nos papéis timbrados, cartões de visita, currículo e site da Web, não seria exagero imaginar que ele também poderia começar a trapacear nos relatórios de despesas, apresentação incorreta de horas trabalhadas ou uso indevido de verbas da empresa. Afinal de contas, considerando o efeito “que se dane”, é possível que um ato inicial de trapaça possa aumentar seu nível geral de sinalização para si mesmo de desonestidade, aumentando a margem de manobra, o que daria origem a fraudes adicionais.

O resultado final é que não devemos ver um ato isolado de desonestidade apenas como um ato mesquinho. Tendemos a perdoar as pessoas por seu primeiro delito com a ideia de que é apenas a primeira vez e que todo mundo comete erros. Embora possa ser verdade, também devemos perceber que o primeiro ato de desonestidade pode ser especialmente importante na definição de como a pessoa olha para si e para suas ações a partir daquele ponto; e, por causa disso, o primeiro ato desonesto é o mais importante a se impedir. Por isso, é essencial reduzir a quantidade de atos isolados aparentemente inócuos de desonestidade. Se o fizermos, a sociedade pode se tornar mais honesta e menos corrupta ao longo do tempo (para saber mais, veja o Capítulo 8).

(NÃO) ROUBE ESTE LIVRO

Finalmente, nenhuma discussão sobre falsificação de grifes poderia estar completa sem mencionar seu primo, os downloads ilegais (imagine experimentos semelhantes àqueles dos óculos de sol falsificados, mas usando música ou filmes baixados de forma ilegal). Deixe-me compartilhar uma história sobre uma época em que aprendi algo interessante sobre baixar ilegalmente arquivos pela internet. Nesse caso específico, eu fui a vítima.

Alguns meses após o livro *Previsivelmente Irracional* ter sido publicado, recebi o seguinte e-mail:

Caro Sr. Ariely,

Acabei de ouvir esta manhã a versão em áudio de seu livro que baixei ilegalmente pela internet e queria lhe dizer o quanto gostei dele.

Sou um homem afro-americano de 30 anos, morador do centro de Chicago, e nos últimos cinco anos tenho me sustentado com a venda ilegal de CDs e DVDs. Sou a única pessoa da família que não está desabrigada ou na prisão. Como último sobrevivente de uma família que representa tudo que está errado com os Estados Unidos, e como alguém infringindo a lei hoje, sei que é apenas uma questão de tempo antes de me juntar à minha família na prisão.

Algum tempo atrás, consegui um trabalho em tempo integral e fiquei animado com a ideia de começar uma vida respeitável, mas logo no início, pedi demissão e voltei para o negócio ilegal, por causa da dor que eu sentia em desistir do negócio ilegal que construí e cultivei por cinco anos. Ele era meu, e eu não conseguiria encontrar um emprego que me proporcionasse essa mesma sensação de propriedade. Nem é preciso dizer que eu poderia fazer referência à sua pesquisa sobre propriedade.

No entanto, algo mais foi igualmente importante para me empurrar de volta ao negócio de venda ilegal. Na loja de varejo legal em que eu trabalhava, as pessoas muitas vezes falavam em lealdade e em ser prestativo para com os clientes, mas eu não acho que entendessem o que isso realmente significa. Na ilegalidade, a lealdade e a atenção em relação aos clientes são muito mais fortes e mais intensas do que qualquer coisa que eu tenha encontrado no varejo legal. Ao longo dos anos, construí uma rede de aproximadamente 100 pessoas que compram de mim de bom grado. Tomamo-nos amigos de verdade, com ligações reais, e desenvolvemos um nível profundo de cuidado mútuo. Essas conexões e amizades com

meus clientes dificultaram que eu desistisse do negócio e das amizades.

Fico feliz por ter ouvido seu livro.

Elijah.

Após receber esse e-mail de Elijah, pesquisei na internet e encontrei algumas versões gratuitas de download de meu audiolivro e algumas cópias digitalizadas da versão impressa (que, preciso admitir, eram de alta qualidade, incluindo a capa e a quarta capa, todos os créditos e referências, e até mesmo o aviso de direitos autorais, do qual eu, pessoalmente, gostei muito).

Independentemente de onde você esteja no espectro ideológico de “a informação quer ser livre”, ver seu próprio trabalho distribuído de graça sem permissão faz toda essa questão de downloads ilegais se tornar um pouco mais pessoal, menos abstrata e mais complexa. Por um lado, fico muito feliz que as pessoas estejam lendo sobre minha pesquisa e, espero, se beneficiando dela. Quanto mais, melhor; afinal, é por isso que escrevo. Por outro lado, também compreendo a contrariedade daqueles cujo trabalho está sendo ilegalmente copiado e vendido. Felizmente, tenho um emprego, mas estou certo de que, se eu contasse com os livros como principal fonte de renda, os downloads ilegais seriam menos uma curiosidade intelectual e muito mais difícil de engolir.

Quanto a Elijah, acho que fizemos uma troca justa. Sem dúvida, ele copiou ilegalmente meu audiolivro (e ganhou dinheiro no processo), mas aprendi algo interessante sobre lealdade e cuidado em relação aos clientes na indústria ilegal e ainda tive uma ideia para uma possível pesquisa no futuro.

Com tudo isso em mente, como podemos lutar contra nossa própria deterioração moral, o efeito “que se dane” e a possibilidade de um ato de transgressão resultar em efeitos negativos em longo

prazo sobre nossa moralidade? Seja na moda ou em outros domínios da vida, deve ficar claro que um ato imoral pode levar a outros, e que atos imorais em um domínio podem influenciar nossa moralidade em outros domínios. Sendo este o caso, devemos nos concentrar nos sinais precoces de comportamentos desonestos e fazer o melhor para eliminá-los em seus primeiros estágios, antes que alcancem a plena floração.

E a bolsa Prada que começou todo esse projeto de pesquisa? Tomei a única decisão racional possível: dei para a minha mãe.

CAPÍTULO 6

Enganando a nós mesmos

Imagine-se em uma praia de areia fofa. As ondas vão rolando, criando uma ampla faixa de areia úmida para caminhar. Você segue para o lugar que vai de vez em quando para observar as meninas. Ah! E você é um exuberante caranguejo azul. Na realidade, vai lutar com outros caranguejos machos para ver quem conquistará o favor das fêmeas.

Adiante, você vê uma coisinha linda com belas garras. Ao mesmo tempo, nota que o concorrente está rapidamente se aproximando.

Você sabe que a maneira ideal de lidar com a situação é assustar os outros caranguejos. Dessa forma, não precisaria entrar em luta e arriscar se machucar ou, pior, perder a chance de namorar. Então, tem de convencer os outros caranguejos de que você é maior e mais forte. À medida que se vai aproximando do concorrente, você sabe que precisa enfatizar seu tamanho. No entanto, se apenas fingir ser maior por estar de pé, agitando sem entusiasmo as garras, provavelmente vai se entregar. O que fazer?

O que precisa é falar para si mesmo algumas palavras de incentivo e começar a acreditar que, de fato, é maior e mais forte do que é

na realidade. “Confiando” ser o maior caranguejo da praia, você se posiciona o mais alto que consegue sobre as patas traseiras e espalha as garras o mais longe e o mais alto possível (chifres, penas de pavão a inflar-se em geral ajudam outras criaturas do sexo masculino a fazer o mesmo).

Acreditar na própria construção significa que você não recuará, e sua autoconfiança (exagerada) pode acovardar os oponentes.

Agora de volta a nós. Como seres humanos, temos meios ligeiramente mais sofisticados de nos inflar mais que nossos colegas animais. Temos a habilidade de mentir - não apenas para os outros, mas para nós mesmos. O autoengano é uma estratégia útil para acreditar nas histórias que contamos e, se formos bem-sucedidos, reduzimos a probabilidade de recuar e, acidentalmente, sinalizar que somos algo diferente do que fingimos ser. Eu dificilmente apoiaria a mentira como meio de se conseguir um parceiro, um emprego ou qualquer outra coisa, mas neste capítulo analisaremos as maneiras pelas quais conseguimos nos enganar quando tentamos enganar os outros.

Claro que não podemos instantaneamente acreditar em cada uma de nossas mentiras. Digamos, por exemplo, que você está em um evento de encontros rápidos, tentando impressionar uma mulher atraente. Uma ideia maluca lhe invade a mente: você diz a ela que tem um brevê de piloto. Mesmo que a convença disso, é improvável que convença a si mesmo de que, de fato, tenha o brevê e comece a dar sugestões de como aterrissar melhor aos pilotos dos próximos voos que pegar. Por outro lado, digamos que você vá correr com um amigo e entre em discussão sobre os melhores tempos de corrida.

Conta a ele que já correu 1,5 quilômetro em menos de 7 minutos, quando, na realidade, seu melhor tempo foi um pouco acima de 7 minutos. Poucos dias depois, diz a mesma coisa a outra pessoa. Depois de repetir várias vezes essa afirmação um pouco

exagerada, você pode acabar se esquecendo de que realmente não havia quebrado a marca de 7 minutos e vir a acreditar a tal ponto que estaria disposto até mesmo a apostar dinheiro nisso.

Enganando a nós mesmos

Deixe-me contar uma história de uma época em que pratiquei o autoengano. No verão de 1989 (cerca de dois anos após deixar o hospital), decidi, com meu amigo Ken, pegar um voo de Nova York a Londres para encontrar outro amigo. Compramos o bilhete mais barato até Londres, que, por acaso, era da Air Índia. Quando o táxi nos deixou no aeroporto, ficamos consternados ao ver a fila de pessoas se arrastando para fora do terminal. Pensando rápido, Ken teve uma ideia: "Por que não colocamos você em uma cadeira de rodas?" Refleti sobre a sugestão dele. Além de ser mais confortável, poderíamos passar com muito mais rapidez (honestamente falando, é difícil para mim ficar de pé por um tempo prolongado porque a circulação nas pernas está longe de ser boa, mas não preciso de cadeira de rodas).

Nós dois estávamos convencidos de que era um bom plano, então Ken saltou do táxi e voltou com uma cadeira de rodas. Passamos facilmente pelo check-in e, com uma sobra de duas horas, lanchamos um café e um sanduíche. Mas aí eu precisei usar o banheiro. Ken então me empurrou na cadeira de rodas até o banheiro mais próximo, que, infelizmente, não havia sido projetado para acomodar cadeiras de rodas. Continuei desempenhando meu papel, porém; chegamos com a cadeira de rodas o mais próximo possível do mictório, e tentei acertar a alguma distância, com sucesso limitado.

Quando superamos o desafio do banheiro, era hora de embarcar.

Nossos assentos eram na fileira 30 e, quando nos aproximamos da entrada do avião, percebi que a cadeira de rodas seria muito grande para o corredor. Então, fizemos o que meu novo papel

impunha: saí da cadeira de rodas na entrada do avião, apoiei-me nos ombros de Ken, e ele me arrastou até os assentos.

Enquanto estava sentado à espera da decolagem, fiquei irritado com o fato de o banheiro do aeroporto não ter acesso para pessoas com necessidades especiais e de a companhia aérea não ter providenciado uma cadeira de rodas mais estreita para eu chegar até o assento. Minha irritação aumentou quando percebi que não deveria beber nada nas seis horas de voo porque não poderia manter o teatro e utilizar o banheiro. A dificuldade seguinte surgiu quando pousamos em Londres. Mais uma vez, Ken precisou me carregar até a entrada do avião e, como a companhia aérea não tinha uma cadeira de rodas de prontidão, tivemos de esperar.

Essa pequena aventura me fez pensar nas irritações diárias das pessoas com necessidades especiais. Na verdade, eu estava tão irritado que decidi reclamar com o chefe da Air Índia em Londres. Quando conseguimos uma cadeira de rodas, Ken me empurrou até o escritório da empresa e, com ar exagerado de indignação, descrevi cada dificuldade e humilhação, e repreendi o chefe regional da Air Índia pela falta de preocupação da companhia aérea com pessoas portadoras de necessidades especiais, em todos os lugares. Claro que ele se desculpou profusamente e, em seguida, fomos embora.

O curioso é que, ao longo desse processo, eu sabia que poderia andar, mas adotei meu papel de forma tão rápida e completa que meu sentimento de injustiça foi como se eu tivesse uma razão legítima para estar chateado. Depois de tudo isso, fomos para o setor de bagagens, onde peguei minha mochila e fomos embora sem entraves, como Keyser Söze no filme ***Os suspeitos***.

Para examinar mais seriamente o autoengano, associei-me a Zoè Chance (uma pós-doutoranda em Yale), Mike Norton e Francesca Gino para aprender mais sobre como e quando nos

enganamos acreditando em nossas próprias mentiras e se há meios de impedir isso.

Na primeira fase de nossa investigação, os participantes fizeram um teste de QI com 8 questões (por exemplo: "Qual número é metade de um quarto de um décimo de 4 0 0 ?"). Após concluírem o questionário, os participantes do grupo de controle entregavam as respostas ao pesquisador, que as verificava. Isso nos permitiu estabelecer o desempenho médio no teste.*

*** Usamos esse tipo de pergunta, em vez de nossas matrizes usuais, porque esperávamos que levassem mais naturalmente a sentimentos do tipo "eu sabia disso o tempo todo" e ao autoengano.**

Na condição em que a trapaça era possível, os participantes tinham um gabarito na parte inferior da página. Eles eram informados que o gabarito estava ali para que pudessem verificar como havia sido seu desempenho no teste e também para ajudá-los a estimar, em geral, se eram bons respondendo a esse tipo de pergunta. No entanto, eles eram orientados a primeiro responder às questões e só depois utilizar o gabarito para verificação. Após responder a todas, os participantes verificavam as próprias respostas e relatavam seu desempenho.

O que os resultados da primeira fase do estudo mostraram? Conforme esperávamos, o grupo que teve a oportunidade de "verificar suas respostas" assinalou alguns pontos a mais em média, o que sugeriu que haviam utilizado o gabarito não só para verificar a pontuação, mas para melhorar o próprio desempenho. Como ocorreu em todos os outros experimentos, constatamos que as pessoas trapaceiam quando têm oportunidade, mas não em excesso.

Ajudando a mim mesmo a obter uma pontuação MENSA maior

A inspiração para esta configuração experimental veio de uma dessas revistas de cortesia que você encontra no encosto dos assentos de aviões. Em determinado voo, eu estava folheando uma revista e descobri um questionário MENSA (perguntas que supostamente medem a inteligência). Considerando que sou bastante competitivo, naturalmente tentei responder ao questionário. As instruções diziam que as respostas estavam na parte de trás da revista. Após responder à primeira pergunta, fui ao final da revista para conferir se estava certo e, vejam só, acertei. Mas enquanto continuava a resolver o questionário, também notei que ao verificar a resposta da questão que acabara de resolver, meus olhos se desviavam um pouco para a resposta seguinte. Tendo olhado de relance a resposta da próxima pergunta, achei o problema muito mais fácil. Ao término do questionário, fui capaz de responder corretamente à maior parte das questões, o que facilmente me fez acreditar ser algum tipo de gênio. Mas então fiquei me perguntando se minha pontuação foi tão alta por que eu era superinteligente ou por que eu vira as respostas com o canto do olho (minha inclinação foi, naturalmente, atribuir o resultado à minha própria inteligência).

O mesmo processo básico pode ocorrer em qualquer teste cujas respostas estejam disponíveis em outra página ou estejam escritas de cabeça para baixo, como muitas vezes acontece em revistas e em apostilas de cursinho.

Em geral, usamos as respostas quando realizamos um teste para nos convencer de que somos inteligentes ou, quando damos a resposta errada, de que cometemos um erro estúpido que nunca faríamos durante um teste real. De qualquer forma, saímos com uma ideia exagerada de quão brilhantes realmente somos (e isso, em geral, nos deixa felizes).

Os resultados da primeira fase de nossos experimentos mostraram que os participantes tenderam a olhar antes as respostas como forma de melhorar a pontuação. No entanto, essa constatação não nos revelou se eles se envolveram pura e simplesmente em uma trapaça à moda antiga ou se realmente praticaram o autoengano. Em outras palavras, não sabíamos ainda se os participantes tinham consciência de que estavam trapaceando ou se eles se convenceram de que legitimamente sabiam as respostas certas o tempo todo. Para descobrir isso, acrescentamos outro componente no experimento seguinte.

Imagine que você esteja participando de um experimento semelhante ao anterior. Você resolveu o questionário de 8 questões e respondeu a 4 perguntas corretamente (50%), mas graças às respostas na parte inferior da página, você alegou ter resolvido 6 corretamente (75%).

Então, acha que sua capacidade real está na faixa de 50% ou acredita que está na faixa de 75% ? Por um lado, você pode estar ciente de que utilizou as respostas do gabarito para inflar sua pontuação, e percebe que sua capacidade real está mais perto da marca de 50% . Por outro lado, sabendo que foi pago como se realmente tivesse resolvido 6 problemas, é possível que se convença de que sua capacidade para resolver

essas questões esteja mais próxima do nível de 75% .

Aqui começa a segunda fase do experimento. Após a conclusão do questionário de matemática, o pesquisador pede para você prever qual seria seu desempenho no próximo teste, em que será convidado a responder 100 questões de natureza semelhante. Dessa vez, está claro que não haverá respostas na parte inferior da página (e, portanto, não há qualquer possibilidade de consultar o gabarito). Qual será o desempenho que você prevê no próximo teste? Ele estará baseado em sua capacidade real na primeira fase (50%), ou em sua capacidade exagerada (75%)? Eis a lógica: se

você estiver ciente de que utilizou o gabarito no teste anterior para artificialmente inflar sua pontuação, preverá que resolverá corretamente a mesma proporção de questões que resolveu sem ajuda no primeiro teste (4 em 8, ou em torno de 50%). Porém, digamos que você começou a acreditar que realmente respondeu sozinho e corretamente às **6** questões e não as acertou porque olhou as respostas no gabarito. Então, você preveria que, no próximo teste, também conseguiria resolver corretamente uma porcentagem muito maior (mais perto de 75%). Na verdade, é claro que você consegue resolver apenas cerca de metade das questões corretamente, mas seu autoengano pode inflá-lo (como no caso do caranguejo) e aumentar a confiança na própria capacidade.

Os resultados mostraram que os participantes vivenciaram esse último tipo de autoengano. As previsões de desempenho para a segunda fase do teste mostraram que eles não só utilizaram o gabarito na primeira fase para exagerar a pontuação, como também rapidamente se convenceram de que verdadeiramente mereciam os pontos. Basicamente, aqueles que tiveram a oportunidade de verificar as respostas na primeira fase (e trapacearam) começaram a acreditar que seu desempenho exagerado era reflexo de sua verdadeira capacidade.

No entanto, o que aconteceria se pagássemos aos participantes para prever sua pontuação com precisão na segunda fase? Com dinheiro em jogo, talvez eles não ignorassem de forma tão patente o fato de, na primeira fase, terem usado o gabarito para melhorar seus resultados.

Com essa finalidade, repetimos o mesmo experimento com novo grupo de participantes, só que dessa vez oferecendo até \$20 se previssem corretamente seu desempenho no segundo teste. Mesmo com o incentivo financeiro para serem mais exatos na previsão, eles ainda tenderam a receber todo o crédito por suas pontuações e a

superestimar suas habilidades. Apesar de forte motivação para ser exato, o autoengano comandou o dia.

EU SABIA O TEMPO TODO

Dei uma quantidade considerável de palestras sobre minha pesquisa para diferentes grupos, de acadêmicos a funcionários de empresas.

Quando comecei a dar palestras, eu costumava descrever um experimento, apresentar os resultados e, finalmente, falar o que achava que poderíamos aprender com eles. Mas muitas vezes eu constatava que algumas pessoas não pareciam surpresas com os resultados, e que ficavam ansiosas em me dizer isso. Eu achava tudo muito intrigante, pois, como condutor da pesquisa, muitas vezes eu mesmo me surpreendia com os resultados. Eu ficava me perguntando: será que as pessoas na plateia eram assim tão perspicazes? Como elas sabiam os resultados antes de mim? Ou seria apenas um sentimento ou intuição *a posteriori*?

No final, descobri um meio de combater esse sentimento “eu sabia o tempo todo”. Comecei a pedir para a plateia prever os resultados dos experimentos. Depois de terminar de descrever a configuração do experimento e o que medimos, eu lhes dava alguns segundos para pensar a respeito. Em seguida, pedia para eles votarem no resultado ou para anotarem suas previsões. Somente quando eles se comprometiam com sua resposta, eu fornecia os resultados. A boa notícia é que essa estratégia funciona. Usando esse método de “perguntar primeiro”, eu raramente recebia a resposta “eu sabia o tempo todo”.

Em homenagem à nossa tendência natural a nos convencer de que sabíamos as respostas certas o tempo todo, chamo meu centro de pesquisa na Duke University “The Center for Advanced Hindsight”.*

*** *Nota do Tradutor:* "Centro Avançado da Visão em Retrospectiva", em tradução livre.**

Nosso amor pelo exagero

Algum tempo atrás (no início dos anos 1990), o aclamado diretor de cinema Stanley Kubrick começou a ouvir histórias de seu assistente sobre um homem que fingia ser Kubrick [“Ele” aqui gera ambiguidade, embora a frase seguinte esclareça...]. O “homem que fingia ser Kubrick” (seu nome verdadeiro era Alan Conway, e não se parecia em nada com o diretor barbudo) percorreu Londres dizendo a todos que pessoa famosa ele (não) era. Como o verdadeiro Stanley Kubrick era bastante recatado e evitava os **paparazzi**, poucas pessoas tinham ideia de como seria sua aparência. Assim, muita gente crédula, emocionada por “conhecer” pessoalmente o famoso diretor, avidamente mordida a isca de Conway. A Warner Bros., que financiava e distribuía os filmes do cineasta, começou a telefonar praticamente todo dia para o escritório de Kubrick com novas reclamações de pessoas que não entendiam por que “Stanley” não voltava a procurá-las. Afinal, elas o haviam tratado bem, com drinques, jantares e pagando seu táxi, e ele lhes prometera um papel em seu próximo filme!

Um dia, Frank Rich (o antigo crítico de teatro e colunista da página de opinião do **The New York Times**) estava jantando em um restaurante de Londres com a esposa e outro casal. Acontece que o imitador de Kubrick estava sentado a uma mesa próxima com um parlamentar condecorado e alguns outros rapazes, deleitando-os com histórias de seus maravilhosos filmes. Quando o impostor viu Rich na mesa ao lado, aproximou-se e disse ao crítico que estava inclinado a processar o **Times** por tê-lo chamado de “criativamente adormecido”. Rich, entusiasmado por conhecer o recluso “Kubrick”, pediu que lhe concedesse uma entrevista. Conway disse para Rich entrar em contato, deu seu telefone de casa e... desapareceu.

Pouco depois desse encontro, as coisas começaram a se desfazer para Conway quando ocorreu a Rich e a outros que eles

havia sido enganados. No final, a verdade veio à tona quando Conway começou a vender sua história para jornalistas. Ele afirmava ser uma vítima em recuperação de um transtorno mental ("Foi estranho. Kubrick assumiu o controle de meu corpo. Eu realmente acreditava que era ele!"). No final, Conway morreu alcoólatra e sem dinheiro, apenas quatro meses antes de Kubrick. *

Embora essa história seja um pouco extrema, Conway pode muito bem ter acreditado que era Kubrick quando desfilava por aí disfarçado, o que levanta a questão de saber se algumas pessoas são mais propensas do que outras a acreditar nas próprias mentiras. Para examinar essa possibilidade, configuramos um experimento que repetia a tarefa básica de autoengano, mas dessa vez medindo também a tendência geral dos participantes de fechar os olhos aos próprios fracassos. Para medir essa tendência, pedimos para os participantes concordarem ou discordarem de algumas afirmações, como "Minhas primeiras impressões das pessoas geralmente são certas" e "Nunca encubro meus erros". Queríamos ver se as pessoas que respondiam "sim" a outras dessas perguntas também apresentavam maior tendência para o autoengano em nosso experimento.

Tal como antes, vimos que aqueles que se encontravam na condição do gabarito trapacearam e obtiveram pontuações mais elevadas. Mais uma vez, eles previram que responderiam corretamente a mais perguntas no teste seguinte. E mais uma vez, perderam dinheiro porque exageraram nos resultados e superestimaram a própria capacidade. E aqueles que responderam "sim" a mais afirmações sobre suas próprias tendências? Havia muitos, e foram os que previram que teriam melhor desempenho em nosso teste da segunda fase.

*** A história foi escrita pelo assistente de Kubrick, Anthony Frewn, na revista *Stop Smiling.*, e foi a base para o filme *Totalmente K u brick*, com John Malkovich interpretando Conway.**

VETERANOS HEROICOS?

Em 1959 , morreu o “último veterano sobrevivente da Guerra Civil”, Walter Williams. Ele recebeu um funeral principesco, incluindo um desfile militar, ao qual dezenas de milhares de pessoas se reuniram para assistir, e uma semana oficial de luto. Muitos anos depois, porém, um jornalista chamado William Marvel descobriu que Williams tinha apenas 5 anos quando a guerra começou, o que significava que não teria idade suficiente em qualquer momento da guerra para servir nas Forças Armadas de nenhuma forma. E a situação é ainda pior. O título que Walter Williams carregou falsamente para o túmulo havia sido de um homem chamado John Salling, que, como Marvel descobriu, também chamava falsamente a si mesmo de “o veterano mais antigo da Guerra Civil”. Na verdade, Marvel afirma que a última dezena dos assim chamados “mais antigos veteranos da Guerra Civil” era toda falsa.

Existem inúmeras outras histórias desse tipo, mesmo em guerras recentes, em que seria possível imaginar ser mais difícil criar e sustentar tais alegações. Em um exemplo, o Sargento Thomas Larez recebeu diversos ferimentos de bala lutando contra o Talibã no Afeganistão enquanto ajudava um soldado ferido. Além de salvar a vida do amigo, ele se recuperou dos ferimentos e matou sete guerrilheiros do Talibã.

Assim dizia a reportagem sobre as façanhas de Larez, exibida por um canal de notícias em Dallas, que mais tarde teve de transmitir uma retratação quando se descobriu que, embora Larez tivesse sido de fato um fuzileiro naval, nunca estivera nem perto do Afeganistão - a história toda era mentira.

Os jornalistas muitas vezes revelam essas alegações falsas, mas, de vez em quando, o mentiroso é o próprio jornalista. Com olhos marejados e a voz trêmula, o Jornalista Dan Rather descreveu a própria carreira na Marinha, embora nunca tivesse feito o treinamento básico. Aparentemente, ele deve ter acreditado que seu envolvimento foi bem mais significativo do que na realidade.

Existem provavelmente muitas razões para as pessoas exagerarem seus registros de serviços. Mas a frequência de histórias sobre pessoas que mentem nos currículos, diplomas e histórias pessoais nos leva a algumas questões interessantes: será que, quando mentimos publicamente, a mentira registrada age como marcador da realização que nos faz “lembrar” de nossas conquistas falsas e nos ajuda a cimentar a ficção na trama de nossa vida? Então, se um troféu, medalha ou certificado reconhece algo que nunca conquistamos, será que o marcador da conquista nos ajuda a sustentar as falsas crenças sobre nossa própria habilidade? Será que tais certificados aumentam nossa capacidade para o autoengano?

Antes de falar sobre nossos experimentos sobre essa questão, devo assinalar que, orgulhosamente, tenho dois diplomas pendurados na parede de meu escritório. Um é de “Bacharel de Ciência em Charme pelo MIT” e o outro é de “PhD em Charme”, também pelo MIT. Recebi esses diplomas pela Faculdade de Charme, uma atividade que ocorre no MIT durante o mês frio e deprimente de janeiro. Para cumprir os requisitos, tive de participar de muitas aulas de dança de salão, poesia, nó em gravata e outras atividades inspiradas nas festas de debutantes.

Na verdade, quanto mais tempo os certificados ficam pendurados na parede do escritório, mais acredito que de fato sou muito charmoso.

Testamos os efeitos dos certificados dando a oportunidade para nossos participantes trapacearem no primeiro teste de matemática (dando-lhes acesso ao gabarito). Depois de terem exagerado seu desempenho, demos a alguns deles um certificado enfatizando sua conquista (falsa) no teste. Até escrevemos seus nomes e a pontuação no certificado e o imprimimos em um belo papel de aparência oficial.

Os outros participantes não receberam certificados. Será que esses registros de conquista aumentam a confiança dos participantes em seu desempenho exagerado, que, na realidade, foi parcialmente baseado na consulta de um gabarito? Será que isso os fará acreditar que a pontuação foi, de fato, verdadeiro reflexo de sua capacidade?

Constatou-se que não estou sozinho em ser influenciado por diplomas pendurados na parede. Os participantes que receberam um certificado previram que responderiam corretamente a mais perguntas no segundo teste. Parece que um lembrete de um "trabalho bem-acabado" facilita a crença de que nossas realizações foram de fato nossas, independentemente da qualidade real do trabalho.

A romancista Jane Austen, do século X IX , forneceu um exemplo fantástico da maneira como nossos interesses egoístas, com a ajuda de outros ao nosso redor, podem nos levar a acreditar que nosso egoísmo é realmente marca de caridade e generosidade. No livro ***Razão e sensibilidade***, há uma passagem reveladora em que John, o primeiro e único filho e herdeiro legal, considera o que, exatamente, envolve a promessa que fizera ao pai. No leito de morte do pai, John promete cuidar de sua muito boa, porém pobre, madrasta e três meias-irmãs.

Por vontade própria, ele decide dar às mulheres £3 mil, uma pequena fração da herança, o que lhes permitiria cuidar-se muito

bem. Afinal, raciocina com altruísmo, “ele poderia ceder essa quantia considerável sem o menor incômodo”.

Apesar da satisfação que John extrai dessa ideia e da facilidade em dar o presente, sua esposa, esperta e egoísta, o convence (sem muita dificuldade e com raciocínio capcioso) de que qualquer dinheiro que ele der à família de sua madrasta irá deixá-lo, bem como à mulher e ao filho, “empobrecidos em um grau terrível”. Como a bruxa má de um conto de fadas, ela argumenta que o pai dele devia estar dopado. Afinal, o velho estava a minutos da morte quando fez o pedido. Ela então ataca o egoísmo da madrasta. Como podem a madrasta e as meias-irmãs de John pensar que merecem qualquer dinheiro? Como poderia ele, seu marido, esbanjar a fortuna do pai provendo para a madrasta e as irmãs gananciosas? O filho, após a lavagem cerebral, conclui que “seria absolutamente desnecessário, se não altamente indecoroso, fazer mais pela viúva e as três filhas de seu pai...” ***Et Voilà!*** Consciência apaziguada, avareza racionalizada, fortuna intacta.

AUTOENGANO NOS ESPORTES

Todos os jogadores sabem que o uso de esteroides é contrário às regras e que, se forem flagrados, mancharão seus recordes, assim como o esporte.

No entanto, o desejo de bater um recorde (alimentado por esteroides) e de atrair a atenção da mídia e a adoração dos fãs leva muitos atletas a trapacear se dopando. O problema está em toda a parte e em todos os esportes.

Temos Floyd Landis, cuja vitória no Tour de France foi invalidada por causa do uso de esteroides em 2006. A University of Waterloo, no Canadá, suspendeu por um ano a equipe inteira de futebol americano quando oito jogadores tiveram resultado positivo no teste de esteroides anabólicos. Um treinador búlgaro de futebol foi banido por quatro anos por dar esteroides para os jogadores antes de uma partida em 2010. No entanto, podemos apenas ficar imaginando o que os usuários de esteroides pensam quando vencem uma partida ou quando recebem uma medalha.

Será que reconhecem que seu louvor é imerecido ou realmente acreditam que seu desempenho é puro resultado de sua própria habilidade?

Depois, claro, há o beisebol. Será que Mark McGwire obteria tantos recordes se não fosse pelo uso de esteroides? Após admitir o uso da substância, McGwire afirmou: "Estou certo de que as pessoas vão se perguntar se eu teria conseguido rebater todos aqueles **home runs** caso nunca tivesse tomado esteroides. Tive bons anos em que não tomei nenhum e tive anos ruins em que não tomei nenhum. Tive bons anos em que tomei esteroides e tive anos ruins em que tomei. Mas não importa; eu não deveria ter agido assim e por isso realmente sinto muito."

Ele pode pedir desculpas, mas, no fim, nem seus fãs nem o próprio McGwire conseguirão saber exatamente o quanto ele era realmente bom.

Como você pode ver, as pessoas tendem a acreditar nas próprias histórias de exagero. Seria possível parar ou pelo menos atenuar esse comportamento? Já que oferecer dinheiro para as pessoas julgarem seu desempenho de forma mais precisa não parece eliminar o autoengano, decidimos intervir com antecedência, exatamente quando as pessoas são aliciadas com a oportunidade de trapacear (essa abordagem está relacionada com nossa utilização dos Dez Mandamentos no Capítulo 2). Já que os participantes conseguiram claramente ignorar o efeito do gabarito em suas pontuações, nos perguntamos o que aconteceria se tornássemos mais óbvio o fato de que eles estavam se baseando no gabarito no momento em que o usavam? Se o uso do gabarito para melhorar as pontuações fosse flagrantemente óbvio, seria mais difícil se convencerem de que sabiam a resposta correta o tempo todo?

Em nossos experimentos iniciais (com base em papel), não foi possível descobrir exatamente quando os olhos dos participantes vagaram pelo gabarito e em que grau estavam cientes da ajuda obtida das respostas escritas. Assim, em nosso próximo experimento, fizemos os participantes responderem a uma versão computadorizada do mesmo teste. Dessa vez, o gabarito na parte inferior da tela foi inicialmente oculto. Para revelar as respostas, os participantes tinham de mover o cursor para a parte de baixo da tela e, quando o cursor se afastava, a resposta era oculta novamente. Dessa forma, os participantes eram forçados a pensar exatamente sobre quando e por quanto tempo haviam utilizado o gabarito, e não poderiam facilmente ignorar essa ação tão clara e deliberada.

Embora quase todos os participantes tivessem consultado o gabarito pelo menos uma vez, constatamos que desta vez (em

comparação com o teste em papel) eles não superestimaram seu desempenho no segundo teste. Apesar de ainda trapacearem, a decisão consciente de utilizar o gabarito (em vez de apenas olhar de relance para a parte inferior da página) eliminou suas tendências ao autoengano. Parece, então, que, quando ficamos ostensivamente cientes das maneiras pelas quais trapaceamos, ficamos também muito menos capazes de assumir crédito injustificado por nosso desempenho.

Autoengano e autoajuda

Então, como ficamos com o autoengano? Devemos mantê-lo? Eliminá-lo? Suspeito que o autoengano seja semelhante aos seus primos, o excesso de confiança e o otimismo, e da mesma forma que ocorre com essas outras tendências, ele apresenta vantagens e desvantagens.

Do lado positivo, uma crença injustificadamente elevada em nós mesmos pode aumentar nosso bem-estar geral, ajudando-nos a lidar com o estresse; ela pode aumentar nossa persistência ao realizarmos tarefas difíceis ou entediadas e pode nos fazer tentar experiências novas e diferentes.

Em parte, persistimos em nos enganar para manter uma autoimagem positiva. Encobrimos nossas falhas, destacamos nossos sucessos (mesmo quando não são inteiramente só nossos) e adoramos culpar outras pessoas e circunstâncias externas quando nossos fracassos são inegáveis. Da mesma forma que nosso amigo caranguejo, podemos usar o autoengano para aumentar nossa confiança em situações nas quais nos faltasse coragem. O fato de nos posicionarmos sobre uma base de nossos pontos fortes pode nos ajudar a conseguir uma namorada, terminar um grande projeto ou conquistar um emprego (certamente, não estou sugerindo que você doure seu currículo, mas um pouco de confiança extra pode muitas vezes funcionar a nosso favor).

Do lado negativo, se uma visão excessivamente otimista de nós mesmos pode formar a base de nossas ações, podemos erroneamente supor que tudo dará certo e, conseqüentemente, não tomar ativamente as melhores decisões. O autoengano também pode nos fazer "melhorar" nossas histórias de vida com, por exemplo, o diploma de uma universidade de prestígio, que pode acabar nos levando a sofrer muito quando a verdade for finalmente revelada. E, naturalmente, há o custo geral da fraude. Quando nós

e aqueles que nos rodeiam somos desonestos, começamos a suspeitar de todos; e, sem confiança, a vida se torna mais difícil em quase todos os sentidos.

Como em outros aspectos da vida, aqui também o equilíbrio se situa entre a felicidade (parcialmente impulsionada pelo autoengano) e as decisões ótimas para o futuro (e uma visão mais realista de nós mesmos). Certamente, é emocionante ter aquele brilho nos olhos, com esperança de um futuro maravilhoso; mas, no caso do autoengano, nossas crenças exageradas podem nos devastar quando a realidade vier ao nosso encontro.

Alguns prós da mentira

Quando mentimos em benefício de outra pessoa, chamamos de "mentira branca". Quando dizemos uma mentira branca, estamos expandindo a margem de manobra, mas não o fazemos por motivos egoístas.

Considere, por exemplo, a importância dos elogios insinceros. Todos nós conhecemos o padrão-ouro das mentiras brancas em que uma mulher não tão esbelta coloca um novo vestido bem justo ao corpo e pergunta ao marido: "Pareço gorda?" O homem faz uma rápida análise de custo-benefício; ele vê toda a sua vida passar diante de seus olhos se responder com a verdade brutal. Assim, ele responde: "Querida, você está linda." Outra noite (casamento) salva.

Às vezes, as mentiras brancas são apenas sutilezas sociais, mas outras vezes podem operar maravilhas para ajudar as pessoas a passar pelas mais difíceis circunstâncias, como aprendi quando fui vítima de queimadura aos 18 anos.

Após um acidente que quase me matou, me vi em um hospital com queimaduras de terceiro grau cobrindo mais de 70% de meu corpo.

Desde o início, os médicos e as enfermeiras ficavam me dizendo: "Vai ficar tudo bem." E eu queria acreditar neles. Para minha mente jovem, "Vai ficar tudo bem" significava que as cicatrizes das queimaduras e os muitos transplantes de pele acabariam por desvanecer e iriam embora, exatamente como quando alguém se queima ao fazer pipoca ou assar marshmallows em uma fogueira.

Um dia, próximo ao final do primeiro ano no hospital, a terapeuta ocupacional disse que queria me apresentar a uma vítima recuperada de queimadura que sofrera um destino semelhante ao meu uma década antes. Ela queria me demonstrar que era possível sair para o mundo e fazer as coisas que eu costumava fazer - basicamente, que tudo ficaria bem. Mas quando o visitante chegou, fiquei horrorizado. O homem estava cheio de cicatrizes; eram tantas que ele parecia deformado. Ele conseguia movimentar as mãos e usá-las de várias formas criativas, mas elas eram pouco funcionais. Essa imagem estava longe da maneira que eu imaginava minha própria recuperação, minha capacidade funcional e como eu ficaria ao deixar o hospital. Após esse encontro, fiquei profundamente deprimido, percebendo que minhas cicatrizes e funcionalidade seriam muito piores do que eu imaginava até aquele momento.

Os médicos e as enfermeiras me contaram outras mentiras bem-intencionadas sobre que tipo de dor eu poderia esperar. Durante uma operação insuportavelmente longa em minhas mãos, os médicos inseriram longas agulhas da ponta dos dedos, através das articulações, para mantê-los em linha reta, a fim de que a pele pudesse se curar corretamente. Na ponta de cada agulha, eles colocaram uma rolha para que eu não pudesse, sem querer, arranhar-me ou ferir os olhos. Depois de alguns meses vivendo com essa geringonça extraterrestre, descobri que ela seria removida na clínica - sem anestesia. Isso me preocupou bastante, porque imaginei que a dor seria terrível. Mas as enfermeiras disseram: "Ah, não se preocupe. É um procedimento simples e indolor." Nas semanas seguintes, me senti muito menos preocupado com o procedimento.

Quando chegou o momento de retirar as agulhas, uma enfermeira segurou meu cotovelo e a outra lentamente puxou cada agulha com um alicate. Claro que a dor foi excruciante e durou dias (muito diferente de como elas haviam descrito o procedimento). Ainda assim, em retrospecto, eu estava muito feliz por elas terem mentido para mim. Se tivessem me contado a verdade sobre o que esperar, eu teria passado as semanas antes da extração antecipando o procedimento com sofrimento, medo e estresse, o que, por sua vez, poderia ter comprometido meu muito necessário sistema imunológico. Assim, no fim, passei a acreditar que há determinadas circunstâncias em que as mentiras brancas são justificáveis.

C A P Í T U L O 7

Criatividade e desonestidade

Somos todos contadores de histórias

Os fatos servem para as pessoas com falta de imaginação criarem a própria verdade .

ANÔNIMO

Era uma vez dois pesquisadores, Richard Nisbett (professor da University of Michigan) e Tim Wilson (professor da University of Virginia), que montaram acampamento no shopping local e espalharam quatro pares de meia de nylon em uma mesa. Eles então perguntavam às mulheres que passavam de qual meia elas gostavam mais. As mulheres votaram e, de modo geral, preferiram o par da extrema-direita. Por quê? Algumas disseram que haviam gostado mais do material. Outras disseram ter apreciado a textura e a cor. Outras ainda acharam que era de melhor qualidade. Essa preferência foi interessante, considerando que os quatro pares eram idênticos (Nisbett e Wilson repetiram depois o experimento com camisolas e chegaram aos mesmos resultados).

Quando Nisbett e Wilson questionaram cada participante sobre a lógica por trás da escolha, nenhuma citou a posição das meias na mesa. Mesmo quando os pesquisadores contaram às mulheres que as meias eram idênticas e que houve apenas uma preferência pelo par da direita, elas “negaram, geralmente com olhar preocupado para o entrevistador, sugerindo que elas achavam ter entendido mal a pergunta ou que estavam lidando com um louco”.

Moral da história? Nem sempre podemos saber exatamente por que fazemos o que fazemos, escolhemos o que escolhemos ou sentimos o que sentimos. Porém, a obscuridade de nossas motivações reais não nos impede de criar razões que pareçam perfeitamente lógicas para nossas ações, decisões e sentimentos.

você pode agradecer (ou talvez culpar) o lado esquerdo de seu cérebro por essa incrível capacidade de criar histórias. Como diz o neurocientista cognitivo Michael Gazzaniga (professor da University of Califórnia, em Santa Barbara), nosso cérebro esquerdo é o “intérprete”, a metade que gera uma narrativa de nossas experiências.

Gazzaniga chegou a essa conclusão após muitos anos de pesquisa com pacientes com cérebro dividido, um grupo raro cujo corpo caloso (o maior feixe de nervos que liga os dois hemisférios de nosso cérebro) foi cortado (em geral, como forma de reduzir as convulsões epiléticas).

Curiosamente, essa anormalidade do cérebro significa que esses indivíduos podem receber um estímulo em uma metade do cérebro sem que a outra tenha qualquer consciência.

Trabalhando com uma paciente que tinha um corpo caloso cortado, Gazzaniga queria descobrir o que acontece quando você pede para o lado direito do cérebro fazer algo e depois pede para o lado esquerdo (que não tem informação alguma sobre o que acontece no lado direito) fornecer um motivo para aquela ação. Usando um

dispositivo com instruções escritas, Gazzaniga instruiu o lado direito do cérebro da paciente a fazê-la rir quando mostrasse a palavra "risada" piscando.

Assim que a mulher obedecia, ele perguntava a ela por que rira. A mulher não tinha ideia do motivo, mas, em vez de responder "não sei", ela construiu uma história. "Vocês vêm aqui e nos testam todo mês.

Que maneira de ganhar a vida!", ela disse. Aparentemente, ela decidiu que os neurocientistas cognitivos eram bastante divertidos.

Esse relato ilustra o caso extremo de uma tendência que todos nós temos. Queremos explicações para nos comportarmos de determinado modo e sobre como o mundo ao nosso redor funciona, mesmo quando nossas débeis explicações têm pouco a ver com a realidade.

Somos criaturas que contam histórias por natureza, e contamos para nós mesmos uma história após outra até gerarmos uma explicação de que gostemos e que pareça razoavelmente crível. E quando a história nos retrata sob uma luz mais brilhante e positiva, tanto melhor.

Enganando a mim mesmo

Em um discurso de abertura na Cal Tech, em 1974, o físico Richard Feynman disse aos pós-graduandos: "O primeiro princípio é que você não deve se enganar; e você é a pessoa mais fácil de ser enganada."

Como vimos até agora, os seres humanos estão divididos por um conflito fundamental: nossa propensão profundamente enraizada de mentir para nós mesmos e para os outros e o desejo de nos considerarmos pessoas boas e honestas. Assim, justificamos nossa desonestidade contando histórias para nós mesmos sobre por que nossas ações são aceitáveis e, por vezes, até mesmo admiráveis. De fato, somos bastante habilidosos em jogar areia em nossos próprios olhos.

Antes de examinarmos em mais detalhes o que nos torna tão bons em tecer histórias de autoglorificação, deixe-me fazer um breve relato sobre como pratiquei (muito feliz) o autoengano. Há alguns anos (quando eu estava com 30 anos), decidi que precisava trocar minha moto por um carro. Eu estava tentando decidir qual carro seria perfeito para mim. A internet estava apenas começando a bombar com aquilo que, educadamente, chamo de "auxiliares de decisão" e, para minha satisfação, encontrei um site que prestava assessoria à compra de carros. O site se baseava num procedimento de entrevistas e apresentava uma série de perguntas que variavam de preferências por preço e segurança até que tipo de faróis e freios a pessoa queria.

Precisei de 20 minutos para responder a todas as perguntas. Cada vez que eu completava uma página, podia ver a barra de progresso indicando que eu estava mais perto de descobrir o carro personalizado de meus sonhos. Terminei a última página e, ansiosamente, cliquei no botão "enviar". Em apenas alguns segundos, obtive a resposta. Qual era o carro perfeito para mim?

De acordo com esse site elaboradíssimo, o carro para mim era... rufem os tambores, por favor... um Ford Taurus!

Confesso que não conheço muito sobre carros. Na verdade, sei muito pouco sobre eles. Mas certamente sabia que eu não queria um Ford Taurus.*

Não sei o que você faria nessa situação, mas eu fiz o que qualquer pessoa criativa faria: voltei à página inicial e "corrigi" minhas respostas anteriores. De tempos em tempos, eu verificava para ver como as respostas diferentes se traduziam em diferentes recomendações de carros. Continuei agindo assim até o programa ser bastante gentil em recomendar um pequeno conversível; com certeza, o carro certo para mim. Segui o sábio conselho e, por isso, me tornei o orgulhoso proprietário de um conversível (que, a propósito, tem me servido lealmente por muitos anos).

Essa experiência me ensinou que às vezes (talvez, muitas vezes) não fazemos escolhas baseadas em nossas preferências explícitas. Em vez disso, temos uma intuição sobre o que queremos e passamos por um processo de ginástica mental, aplicando todo tipo de justificativas para manipular os critérios. Dessa forma, podemos obter o que realmente queremos, mas, ao mesmo tempo, manter a aparência (para nós mesmos e para os outros) de que estamos agindo de acordo com nossas preferências racionais e bem fundamentadas.

Lógica da moeda

Se aceitarmos que, frequentemente, tomamos decisões dessa forma, talvez possamos tornar o processo de racionalização mais eficiente e menos demorado. Veja como: imagine que você esteja escolhendo entre duas câmeras digitais. A câmera A tem um belo zoom e uma bateria resistente, enquanto a câmera B é mais leve e tem o formato mais moderno. Você não tem certeza de qual delas comprar. Você acha que a câmera A é de melhor qualidade, mas a B

o deixará mais feliz porque é mais bonita. O que você deve fazer? Eis meu conselho: pegue uma moeda no bolso e estabeleça: "A câmara A é cara e a câmara B é coroa." Então, jogue a moeda. Se der cara e a câmara A for a que você quer, bom para você - compre-a. Porém, se você não estiver feliz com o resultado, inicie de novo o processo, dizendo para si mesmo: "A próxima jogada é pra valer." Faça isso até que a moeda dê coroa. Não só você terá a câmara B, a que você sempre quis, como também poderá justificar sua decisão porque apenas seguiu o "conselho" da moeda (também é possível substituir a moeda por seus amigos e consultá-lo até que um lhe dê o conselho que você deseja).

*** Não tenho nada contra o Ford Taurus, que, estou certo, é um ótimo automóvel; apenas não era um carro tão empolgante a ponto de eu me imaginar dirigindo.**

Talvez fosse essa a verdadeira função do software de recomendação de carro que utilizei para comprar meu conversível. Talvez tenha sido concebido não só para me ajudar a tomar a melhor decisão, mas também para criar um processo que me permitisse justificar a escolha que eu realmente queria fazer. Se for esse o caso, acho que seria interessante desenvolver muito mais desses aplicativos úteis para muitas outras áreas da vida.

O cérebro do mentiroso

A maioria de nós acha que algumas pessoas são especialmente boas (ou ruins) em enganar. Se esse fosse realmente o caso, quais características as distinguem? Uma equipe de pesquisadores liderados por Yaling Yang (pós-doutoranda da University of Califórnia, em Los Angeles) tentou descobrir a resposta estudando mentirosos patológicos (isto é, pessoas que mentem compulsiva e indiscriminadamente).

Para encontrar participantes para o estudo, Yang e seus colegas foram a uma agência de emprego temporário em Los Angeles. Eles achavam que pelo menos algumas pessoas sem emprego permanente teriam tido dificuldade em manter um emprego fixo por serem mentirosos patológicos (obviamente, isso não se aplica a todos os temporários).

Os pesquisadores, então, submeteram 108 candidatos a emprego a uma bateria de testes psicológicos e conduziram várias entrevistas individuais com eles, com seus colegas e com os membros de sua família para identificar grandes discrepâncias que pudessem revelar os mentirosos patológicos. Nesse grupo, eles encontraram 12 pessoas com inconsistências generalizadas no que contaram sobre seu trabalho, escola, crimes cometidos e história familiar. Eles também eram os mesmos indivíduos que, com frequência, se envolviam em simulação ou fingiam estar doentes para obter auxílio-doença.

Em seguida, a equipe colocou os 12 mentirosos patológicos (mais 21 pessoas que não eram mentirosos patológicos e que estavam no mesmo grupo de candidatos a emprego - o grupo de controle) em um scanner cerebral para analisar a estrutura do cérebro de cada uma.

Os pesquisadores se concentraram no córtex pré-frontal, uma parte do cérebro que fica logo atrás da testa, considerada responsável pelo pensamento de ordem superior, como o planejamento da programação diária e a decisão de como lidar com as tentações do dia a dia.

O córtex também é uma parte do cérebro da qual dependemos para julgamentos morais e tomadas de decisão. Em suma, é uma espécie de torre de controle para o pensamento, o raciocínio e a moralidade.

Em geral, há dois tipos de matérias que preenchem o cérebro humano: cinzenta e branca. A massa cinzenta é apenas outro nome para as coleções de neurônios que compõem a maior parte do cérebro; o material que nos possibilita pensar. A matéria branca é constituída da fiação que conecta essas células cerebrais. Todos nós temos massa cinzenta e branca, mas Yang e seus colaboradores estavam especificamente interessados nas quantidades relativas desses dois tipos no córtex pré-frontal dos participantes. Eles constataram que os mentirosos patológicos tinham 14% menos de massa cinzenta do que o grupo de controle, uma constatação comum para muitos indivíduos psicologicamente comprometidos. O que isso poderia significar? Uma possibilidade é que, como os mentirosos patológicos possuem menos células cerebrais (a massa cinzenta) alimentando seu córtex pré-frontal (uma área crucial para distinguir entre o certo e o errado), acham mais difícil levar a moralidade em conta, o que torna mais fácil mentir.

Porém, isso não é tudo. Você pode estar se perguntando sobre o espaço extra que os mentirosos patológicos devem ter no crânio, já que possuem muito menos massa cinzenta. Yang e seus colegas também constataram que os mentirosos patológicos tinham de 22% a 26% a mais de matéria branca no córtex pré-frontal do que os mentirosos não patológicos. Com mais matéria branca (lembre-se de que isso é o que liga a matéria cinzenta), os mentirosos patológicos provavelmente são capazes de estabelecer mais conexões entre recordações e ideias diferentes, e essa maior conectividade e acesso ao mundo das associações armazenadas na massa cinzenta podem ser o ingrediente secreto que os torna naturalmente mentirosos.

Se extrapolarmos essas descobertas para a população em geral, poderíamos dizer que uma conectividade superior no cérebro poderia nos fazer mentir com mais facilidade e, ao mesmo tempo, nos considerar pessoas honradas. Afinal, cérebros mais conectados possuem mais caminhos a serem explorados quando se trata de

interpretar e explicar eventos dúbios; e talvez esse seja um elemento crucial na racionalização de nossos atos desonestos.

Mais criatividade é igual a mais dinheiro

Essas descobertas me fizeram pensar se a maior quantidade de matéria branca poderia estar associada tanto a mentir mais quanto a ser mais criativo. Afinal, as pessoas com mais conexões entre diferentes partes do cérebro e mais associação também são, presumivelmente, as mais criativas. Para testar essa possível ligação entre criatividade e desonestidade, eu e Francesca Gino conduzimos uma série de estudos.

Fiéis à própria natureza da criatividade, abordamos a questão por uma variedade de ângulos, começando com uma abordagem relativamente simples.

Quando os participantes apareceram no laboratório, nós os informamos que responderiam a algumas perguntas e depois receberiam uma tarefa computadorizada. O conjunto de perguntas incluía muitas questões irrelevantes sobre suas experiências e hábitos em geral (essas perguntas de passatempo foram concebidas para ocultar a real intenção do estudo) e três tipos de questões que eram o foco do estudo.

No primeiro conjunto, pedimos aos participantes para indicar em que grau descreveriam a si próprios utilizando alguns adjetivos relacionados com "criatividade" (perspicaz, inventivo, original, engenhoso, pouco convencional e assim por diante). No segundo, pedimos para nos contarem com que frequência se envolviam em 77 atividades diferentes, algumas exigiam mais criatividade, e outras, menos (boliche, esquiar, pular de paraquedas, pintar, escrever e assim por diante).

No terceiro e último conjunto de perguntas, pedimos aos participantes para classificarem seu grau de identificação com com afirmações do tipo "Tenho um monte de ideias criativas", "Prefiro

tarefas que me permitam pensar criativamente”, “Gosto de fazer as coisas de forma original”, e outras afirmações semelhantes.

Quando os participantes completaram as medidas de personalidade, pedimos para eles realizarem a tarefa dos pontos, que, presumivelmente, não estava ligada às perguntas. Caso você não se lembre dessa tarefa, volte às páginas 109 a 111 no Capítulo 5.

O que você acha que aconteceu? Será que os participantes que escolheram um grande número de adjetivos criativos, envolveram-se mais frequentemente em atividades criativas e se viam como mais criativos trapaceiam mais, menos ou o mesmo que os participantes não tão criativos?

Constatamos que os participantes que clicaram com mais frequência no botão “mais à direita” (com pagamento maior) tendem a ser as mesmas com pontuação superior em todas as três medidas de criatividade.

Além disso, a diferença entre indivíduos mais e menos criativos foi mais pronunciada nos casos em que a diferença no número de pontos nos lados direito e esquerdo foi relativamente pequena.

Isso sugeriu que a diferença entre indivíduos criativos e menos criativos surge principalmente quando existe ambiguidade da situação em questão e, com isso, mais espaço para justificativas. Quando havia uma diferença óbvia entre o número de pontos nos dois lados da diagonal, os participantes tinham de decidir se mentiriam ou não.

No entanto, quando os testes eram mais ambíguos e era mais difícil dizer se havia mais pontos à direita ou à esquerda da diagonal, a criatividade entrou em ação (com maior volume de trapaça). Quanto mais criativos os indivíduos, mais aptos a justificar a si mesmos o motivo de haver mais pontos à direita da diagonal (o lado com recompensa maior).

Em termos mais simples, a ligação entre criatividade e desonestidade parece relacionada com a habilidade de contar histórias para nós mesmos sobre como estamos agindo corretamente, mesmo quando não estamos. Quanto mais criativos formos, mais somos capazes de gerar boas histórias que nos ajudem a justificar nossos interesses egoístas.

A inteligência importa?

Embora esse fosse um resultado intrigante, não ficamos muito animados ainda. Esse primeiro estudo mostrou que a criatividade e a desonestidade estavam correlacionadas, mas não significa necessariamente que a criatividade esteja diretamente ligada à desonestidade. E se um terceiro fator, como a inteligência, fosse o aspecto associado tanto à criatividade quanto à desonestidade?

A ligação entre inteligência, criatividade e desonestidade parece especialmente plausível quando se pensa em quão inteligentes devem ter sido pessoas como o planejador do esquema de Ponzi, Bernie Madoff, ou o famoso falsário Frank Abagnale (autor do livro ***Prenda-me se for capaz***) para enganar tantas pessoas. Assim, nosso próximo passo foi conduzir um experimento em que verificamos qual seria um indicador melhor da desonestidade: a criatividade ou a inteligência.

Novamente, coloque-se no lugar de um dos participantes. Dessa vez, o teste começa antes mesmo de você colocar os pés no laboratório. Uma semana antes, você senta diante do computador em casa e completa uma pesquisa on-line que inclui perguntas para avaliar sua criatividade e medir sua inteligência. Medimos sua criatividade usando as mesmas três medidas do estudo anterior, e sua inteligência, de duas maneiras. Em primeiro lugar, pedimos para você responder a três perguntas concebidas para testar sua confiança na lógica contra a intuição utilizando um conjunto de três perguntas reunidas por Shane Frederick (professor da Yale

University). Junto com a resposta correta, cada pergunta vem com uma resposta intuitiva incorreta.

Para lhe dar um exemplo, tente este: "Um taco e uma bola custam \$1,10 no total. O taco custa \$1,00 mais que a bola. Quanto custa a bola?"

Rápido! Qual é a resposta?

Dez centavos?

Boa tentativa, mas não. Trata-se de uma resposta sedutora, mas incorreta.

Embora sua intuição o induza a responder "10 centavos", se você se basear mais na lógica que na intuição, verificará sua resposta para ter certeza: "Se a bola fosse \$0,10, o taco seria \$1,10, que, somados, dão \$1,20, e não \$1,10 ($0,1 + (1 + 0,1) = 1,2$)!" Quando percebe que seu instinto inicial está errado, você ativa em sua memória a álgebra do ensino médio e produz a solução correta ($0,05 + (1 + 0,05) = 1,1$): cinco centavos. Isso não parece uma volta ao tempo do vestibular?

Parabéns se respondeu corretamente (caso contrário, não se preocupe; você provavelmente teria uma nota ótima nas outras duas perguntas desse pequeno teste).

Figura 4: O Teste de Reflexão Cognitiva (TRC)



Um taco e uma bola custam \$ 1,10 no total. O taco custa \$ 1,00 mais que a bola. Quanto custa a bola?

centavos



Se são necessárias 5 máquinas para produzir 5 peças em 5 minutos, quanto tempo levariam 100 máquinas para fazer 100 peças?

minutos



Em um lago, existe uma mancha de ninfeas. A cada dia, a mancha dobra de tamanho. Sabendo que são precisos 48 dias para a mancha cobrir o lago inteiro, quantos dias são necessários para a mancha cobrir metade do lago?

dias

Em seguida, medimos sua inteligência através de um teste oral. Aqui você recebe uma série de 10 palavras (como "minguar" e "aliviar") e, para cada uma, você precisa escolher qual das seis opções é mais próxima do significado da palavra-alvo.

Uma semana depois, você vem para o laboratório e se coloca em uma das cadeiras diante de um computador. Uma vez instalado, as instruções começam: "Hoje você participará de três tarefas diferentes, que testarão sua capacidade para resolver problemas, sua habilidade de percepção e seu conhecimento geral. Por uma questão de conveniência, reunimos todas em uma única sessão.

A primeira é a tarefa de solução de problemas, a nossa confiável tarefa das matrizes. Quando terminam os 5 minutos para a realização do teste, você dobra a planilha e a joga no lixo. Quanto alega ser sua pontuação? Você relata a pontuação real? Ou a enfeita um pouco?

A segunda tarefa, a da habilidade de percepção, é o teste dos pontos. Mais uma vez, é possível trapacear quanto quiser. O incentivo está lá: você pode ganhar \$10 se trapacear em todos os testes.

Finalmente, a terceira e última tarefa é um questionário de múltipla escolha de conhecimentos gerais, composto por 50 perguntas com diversos graus de dificuldade sobre vários assuntos. As perguntas incluem uma variedade de trivialidades como "Qual a distância que um canguru consegue saltar?" (de 8 a 12 metros) e "Qual é a capital da Itália?" (Roma). Para cada resposta correta, você recebe \$0,10, para um pagamento máximo de \$5. Nas instruções deste último teste, pedimos para você colocar um círculo em suas respostas na folha de questões antes de transferi-las mais tarde para o gabarito.

Chegando ao final do questionário, você coloca o lápis de lado. De repente, o pesquisador se queixa: "Ah, meu Deus! Que

mancada! Tirei cópias por engano do gabarito com as respostas corretas já marcadas.

Sinto muito. Você se incomodaria de usar uma dessas folhas de gabarito com as respostas já marcadas? Vou tentar apagar todas as marcas para que não fiquem visíveis. Tudo bem?" Claro que concorda.

Em seguida, o pesquisador pede para você copiar suas respostas da folha de questões para o gabarito já marcado, triturar as folhas de teste com suas respostas originais e, somente então, apresentar a folha de gabarito com as respostas para receber o pagamento. Obviamente, à medida que vai transferindo as repostas, você percebe que pode trapacear: em vez de transferir as próprias respostas para o gabarito, você pode apenas assinalar as que já estavam marcadas e ganhar mais dinheiro ("Eu sabia o tempo todo que a capital da Suíça era Berna. Escolhi Zurique sem pensar muito").

Resumindo, você participou de três tarefas em que pode ganhar até \$20 para aplicar em sua próxima refeição, cerveja ou livro didático. Mas a quantia com que sairá vai depender de sua esperteza e dos atalhos que tomou nos testes, bem como de sua bússola moral. Você trapacearia? E se o fizesse, acha que sua trapaça tem algo a ver com sua inteligência? Tem a ver com sua criatividade?

Eis o que constatamos: no primeiro experimento, os indivíduos mais criativos também apresentaram níveis mais elevados de desonestidade.

A inteligência, porém, não apresentou grau algum de correlação com a desonestidade. Isso significa que aqueles que trapacearam mais em cada uma das três tarefas (matrizes, pontos e conhecimento geral) tiveram, em média, pontuações mais altas de

criatividade em comparação com os que não trapacearam, mas seus níveis de inteligência não foram muito diferentes.

Estudamos também as pontuações dos trapaceadores extremos, os participantes que trapacearam quase ao máximo. Em cada uma de nossas medidas de criatividade, eles tiveram pontuações mais elevadas do que os que trapacearam em um grau inferior. Mais uma vez, seus níveis de inteligência não foram diferentes.

Esticando a margem de manobra: O caso da vingança

A criatividade é claramente um meio importante pelo qual permitimos o autoengano, mas certamente não é o único. Em um livro anterior (***Positivamente irracional***), descrevi um experimento concebido para medir o que ocorre quando as pessoas estão aborrecidas com um mau serviço. Em resumo, eu e Ayelet Gneezy (professora da University of Califórnia, em San Diego) contratamos um jovem ator chamado Daniel para realizar alguns experimentos para nós em cafeterias locais.

Daniel perguntava aos clientes da cafeteria se eles queriam participar de uma tarefa de 5 minutos em troca de \$5. Quando concordavam, Daniel lhes estendia 10 folhas de papel cobertas com letras aleatórias e pedia para encontrarem o máximo de letras adjacentes idênticas que conseguissem e as assinalassem com um lápis. Quando terminavam, Daniel voltava para a mesa, recolhia as folhas, entregava a eles uma pequena pilha de notas e lhes dizia: "Eis seus \$5; por favor, contem o dinheiro, assinem o recibo e deixem-no sobre a mesa. Volto mais tarde para buscá-lo." Em seguida, ele saía à procura de outro participante. A chave era que ele lhes dava \$9 em vez de \$5, e a pergunta era quantos participantes devolveriam o dinheiro pago a mais.

Essa era a condição sem aborrecimento. Outro conjunto de clientes (aqueles na condição aborrecimento) deparava com um Daniel ligeiramente diferente. No meio da explicação da tarefa, ele

fingia que seu celular estava vibrando. Enfiava a mão no bolso, tirava o aparelho e dizia: "Oi, Mike. Tudo bem?" Após uma pequena pausa, dizia com entusiasmo: "Perfeito, pizza à noite, às 20h30. Na minha casa ou na sua?" Então, encerrava o telefonema com "Falamos mais tarde". Toda a conversa falsa demorava aproximadamente 12 segundos.

Após Daniel colocar o celular de volta no bolso, não fazia referência à interrupção e continuava a descrever a tarefa. Desse ponto em diante, tudo seguia exatamente igual à condição sem aborrecimento.

Queríamos ver se os clientes que haviam sido tão rudemente ignorados manteriam o dinheiro extra como ato de vingança contra Daniel. Foi exatamente o que aconteceu. Na condição sem aborrecimento, 45% das pessoas devolveram o dinheiro a mais, mas somente 14% dos que foram perturbados pelo telefonema devolveram o dinheiro extra. Embora tenhamos achado bastante triste que mais da metade das pessoas na condição sem aborrecimento tivesse trapaceado, foi bastante perturbador constatar que 12 segundos de interrupção fizeram as pessoas na condição aborrecimento trapacear muito, muito mais.

Em termos de desonestidade, acho que esses resultados sugerem que, quando algo ou alguém nos irrita, fica mais fácil para nós justificarmos nosso comportamento imoral. Nossa desonestidade se torna uma retribuição, um ato de compensação contra qualquer coisa que nos incomodou em primeiro lugar. Dizemos a nós mesmos que não estamos fazendo algo errado; estamos apenas empatados. Podemos até mesmo levar essa racionalização um passo adiante e nos convencer de que estamos restaurando o carma e o equilíbrio ao mundo. Deus está conosco; estamos em uma cruzada por justiça!

Meu amigo e colunista de tecnologia do ***The New York Times***, David Pogue, captaram parte do aborrecimento que sentimos em

relação ao atendimento de clientes (e o desejo de vingança que vem junto). Qualquer um que conheça David diria que ele é o tipo de pessoa que, de bom grado, ajudaria alguém em necessidade; portanto, a ideia de que ele mudaria seu jeito de ser e machucaria alguém é bastante surpreendente - mas quando nos sentimos magoados, praticamente não há limite para a extensão à qual podemos reformular nosso código moral.

E David, como você verá em um momento, é um indivíduo altamente criativo. Eis a canção de David (por favor, cante com a melodia de "The Sounds of Silence"):

Alô, correio de voz, meu velho amigo

Liguei para o suporte técnico novamente

Ignorei o aviso de meu chefe

Liguei na segunda-feira pela manhã

Agora é noite e meu jantar

Primeiro ficou frio e agora criou bolor...

Ainda estou esperando!

Estou ouvindo os sons do silêncio.

Você não parece entender.

Acho que as linhas telefônicas estão inoperantes.

Tentei cada linha que me foi dita,

Mas ainda estou 18 horas esperando.

Como se não bastasse, seu programa travou meu Mac

E constantemente trava e quebra;

Ele apagou meus RO Ms!

Agora meu Mac faz os sons do silêncio.

Em meus sonhos, eu fantasio

Ter minha vingança contra vocês.

Digamos, sua moto se acidenta;

O sangue jorrando de seus ferimentos.

Com suas forças esmorecendo, você liga 190

E ora por um médico experiente...

Mas você consegue a mim!

E ouve os sons do silêncio!*

Uma história italiana de vingança criativa

Quando eu estava com 17 anos, e meu primo Yoav, com 18, passamos o verão viajando de mochila pela Europa, passando momentos maravilhosos. Conhecemos muitas pessoas, vimos belas cidades e lugares, visitamos museus; foi um perfeito passeio europeu para dois adolescentes inquietos.

Nosso itinerário de viagem partiu de Roma subindo por toda a Itália e a França, e finalmente até a Inglaterra. Quando compramos os passes de trem para jovens, o simpático sujeito do escritório da Rome Eurail nos deu uma cópia de um mapa do sistema europeu de trens, marcando cuidadosamente com uma caneta esferográfica preta as linhas de trens do passe que estávamos adquirindo. Ele nos disse que poderíamos usar os passes a qualquer momento durante dois meses, mas que poderíamos viajar somente por

aquela rota específica que ele havia traçado. Ele grampeou a frágil cópia do mapa a um recibo impresso mais oficial e nos entregou todo o pacote. Inicialmente, estávamos certos de que nenhum condutor respeitaria esse mapa de aparência pouco sofisticada e essa combinação de bilhetes, mas o vendedor das passagens nos garantiu que era tudo de que precisaríamos e, de fato, foi o que ocorreu.

*** *Nota do Tradutor:* Seguem versos do original em inglês da versão da canção "The Sounds of Silence" : Hello voice mail, my old friend/I've called for tech support again/I ignored my boss's warning/I called on a Monday morning/Now it's evening and my dinner/First grew cold and then grew mold.../I'm still on hold!/Pm listening to the sounds of silence./You don't seem to understand./I think your phone lines are unmanned./I punched every touchtone I was told,/ But I've still spent 18 hours on hold./It's not enough your program crashed my Mac/And it constantly hangs and bombs;/It erased my ROM s!/Now my M ac makes the sounds of silence./ In my dreams I fantasize/Of wreaking vengeance on you guys./Say your motorcycle crashes;/Blood comes gushing from your gashes./With your fading strength you call 9 1 1/And you prayfor a trained MD.../But you get me!/And you listen to the sounds of silence!**

Depois de desfrutar dos pontos turísticos de Roma, Florença, Veneza e de alguns vilarejos italianos menores, passamos algumas noites às margens de um lago fora de Verona. Em nossa última noite no lago, acordamos e vimos que alguém havia mexido em nossas mochilas e espalhado nossas coisas. Depois de conferir cuidadosamente nossos pertences, vimos que todas as roupas e mesmo a minha câmera ainda estavam lá. A única coisa que faltava era um par extra de tênis de Yoav.

Teríamos considerado isso uma perda menor, exceto pelo fato de que a mãe de Yoav (minha tia Nava), em sua infinita sabedoria, quis garantir que tivéssemos alguma reserva de emergência no caso de alguém roubar nosso dinheiro. Então, ela enfiara algumas centenas de dólares no par extra de tênis de Yoav. A ironia da situação foi dolorosa.

Decidimos olhar ao redor pela cidade para ver se conseguíamos encontrar alguém usando o tênis de Yoav e procuramos a polícia também. Considerando que os policiais locais compreendiam muito pouco de inglês, foi bastante difícil transmitir a natureza do crime: que um par de tênis fora roubado e que isso era importante porque havia dinheiro escondido na palmilha do sapato direito. Evidentemente, nunca recuperamos o tênis de Yoav, e isso nos deixou um tanto ressentidos.

Em nossa mente, essa foi uma sequência injusta de eventos, e a Europa nos devia uma.

Cerca de uma semana após o incidente de roubo do tênis, decidimos que, além dos outros lugares de nossa rota, também queríamos visitar a Suíça e a Holanda. Poderíamos ter comprado novos bilhetes de trem para o desvio, mas, lembrando-nos dos sapatos roubados e da falta de ajuda da polícia italiana, decidimos expandir nossas opções com um pouco de criatividade. Utilizando uma caneta esferográfica preta exatamente igual ao do vendedor das passagens, traçamos outro caminho em nossa cópia de mapa. Este passava pela Suíça no caminho para a França e, a partir daí, para a Inglaterra. Agora o mapa mostrava duas rotas possíveis para nossa jornada: a rota original e a nossa, modificada. Quando mostramos os mapas para os condutores seguintes, eles não comentaram sobre nossa arte; assim, continuamos desenhando rotas extras em nosso mapa por algumas semanas.

Nosso esquema funcionou até estarmos a caminho da Basileia. O condutor suíço examinou os passes, fez uma careta, balançou a

cabeça e nos devolveu.

“Vocês precisarão comprar passagens para essa parte da viagem”, ele nos informou.

“Ah, mas como o senhor pode ver”, dissemos de forma bastante educada, “a Basileia está em nossa rota”. Apontamos para o caminho modificado em nosso mapa.

O condutor não se convenceu. “Sinto muito, mas vocês terão de pagar pelos bilhetes para a Basileia ou terei de pedir para vocês deixarem o trem. ”

“Mas, senhor”, argumentamos, “todos os outros condutores aceitaram nossos bilhetes sem problema algum”.

O condutor encolheu os ombros e balançou a cabeça novamente.

“Por favor, senhor”, suplicou Yoav, “se você nos permitir ir para a Basileia, nós lhe daremos uma fita do The Doors. Eles são uma excelente banda americana de rock”.

O condutor não pareceu satisfeito ou especialmente interessado no The Doors. “Está bem”, ele disse. “Vocês podem ir para a Basileia.”

Não tínhamos certeza se ele finalmente concordara conosco, se apreciara o gesto ou se apenas desistira. Após esse incidente, paramos de acrescentar rotas ao mapa, e logo voltamos para o caminho originalmente planejado.

Refletindo sobre nosso comportamento desonesto, sinto-me tentado a creditá-lo à estupidez da juventude. No entanto, sei que este não é o cenário completo. Na verdade, suspeito que existem alguns aspectos da situação que nos permitiram um comportamento assim e também nos possibilitaram justificar nossas ações como perfeitamente aceitáveis.

Em primeiro lugar, tenho certeza de que estar em um país estrangeiro por nossa conta pela primeira vez nos ajudou a nos sentirmos mais confortáveis com as novas regras que estávamos criando.* Se tivéssemos parado para refletir um pouco mais sobre nossas ações, certamente teríamos percebido a seriedade, mas, de alguma forma, sem pensar muito, imaginamos que nossos aprimoramentos criativos da rota faziam parte do procedimento normal da Eurail. Em segundo lugar, perder algumas centenas de dólares e o tênis de Yoav nos fez achar justa a nossa vingança de fazer a Europa nos pagar de volta. Em terceiro lugar, já que estávamos em uma aventura, talvez nos sentíssemos moralmente mais aventureiros também. Em quarto lugar, justificamos nossas ações convencendo-nos de que não estávamos realmente prejudicando nada nem ninguém. Afinal, estávamos apenas desenhando algumas linhas a mais em um pedaço de papel.

De qualquer forma, o trem seguia seu caminho; além disso, os trens nunca estavam cheios e, portanto, não estávamos tirando o lugar de ninguém. Acontece também que justificamos muito facilmente nossas ações para nós mesmos porque, quando originalmente adquirimos os bilhetes, poderíamos ter escolhido uma rota diferente pelo mesmo preço. E, uma vez que os diferentes caminhos significavam a mesma coisa para o escritório da Eurail quando originalmente compramos os bilhetes, por que seria importante o momento em que decidimos escolher um caminho diferente? (Talvez seja dessa forma que as pessoas que colocam data retroativa em suas opções de ações justificam seus atos para si mesmas.) Uma última fonte de justificativa tem a ver com a natureza física do próprio bilhete. Como o vendedor de passagens da Eurail nos deu apenas um frágil pedaço de papel com a rota prevista desenhada à mão, foi fisicamente fácil fazer as mudanças; e, pelo fato de estarmos apenas marcando o caminho da mesma maneira que o vendedor de passagens (fazendo linhas em um pedaço de papel), essa facilidade física rapidamente se traduziu em facilidade moral.

Quando penso sobre todas essas justificativas em conjunto, percebo como nossa capacidade de justificar é extensa e expansiva e como a racionalização pode ser predominante em praticamente todas as nossas atividades diárias. Temos a incrível capacidade de nos distanciar, de todas as maneiras, das diferentes formas disponíveis para tomarmos conhecimento de que estamos quebrando as regras, especialmente quando nossas ações estão afastadas em alguns estágios do dano direto causado a outra pessoa.

*** Suspeito que exista uma conexão entre desonestidade e viagem em geral. Talvez porque, quando viajamos, as regras sejam menos claras, ou talvez isso tenha a ver com estar longe de seu ambiente usual.**

O departamento do trapaceiro

Pablo Picasso disse uma vez: "Bons artistas copiam; grandes artistas

roubam." Ao longo da história, não houve escassez de devedores criativos. William Shakespeare encontrou suas ideias de enredo em clássicos gregos, romanos, italianos e em fontes históricas e depois escreveu peças brilhantes com base neles. Até mesmo Steve Jobs ocasionalmente

se gabou, de forma muito parecida com Picasso, de que a Apple não

tinha vergonha em roubar grandes ideias.

Nossos experimentos sugeriram até agora que a criatividade é uma força motriz quando se trata de trapacear. Mas não sabíamos se poderíamos pegar algumas pessoas, aumentar sua criatividade e seu nível de desonestidade. É aqui que entra o próximo passo de nossa investigação empírica.

Na próxima versão de nossos experimentos, eu e Francesca analisamos se poderíamos aumentar o nível de trapaça incitando nos participantes uma mentalidade mais criativa (utilizando o que os cientistas sociais chamam de estimulação). Imagine que você é um de nossos

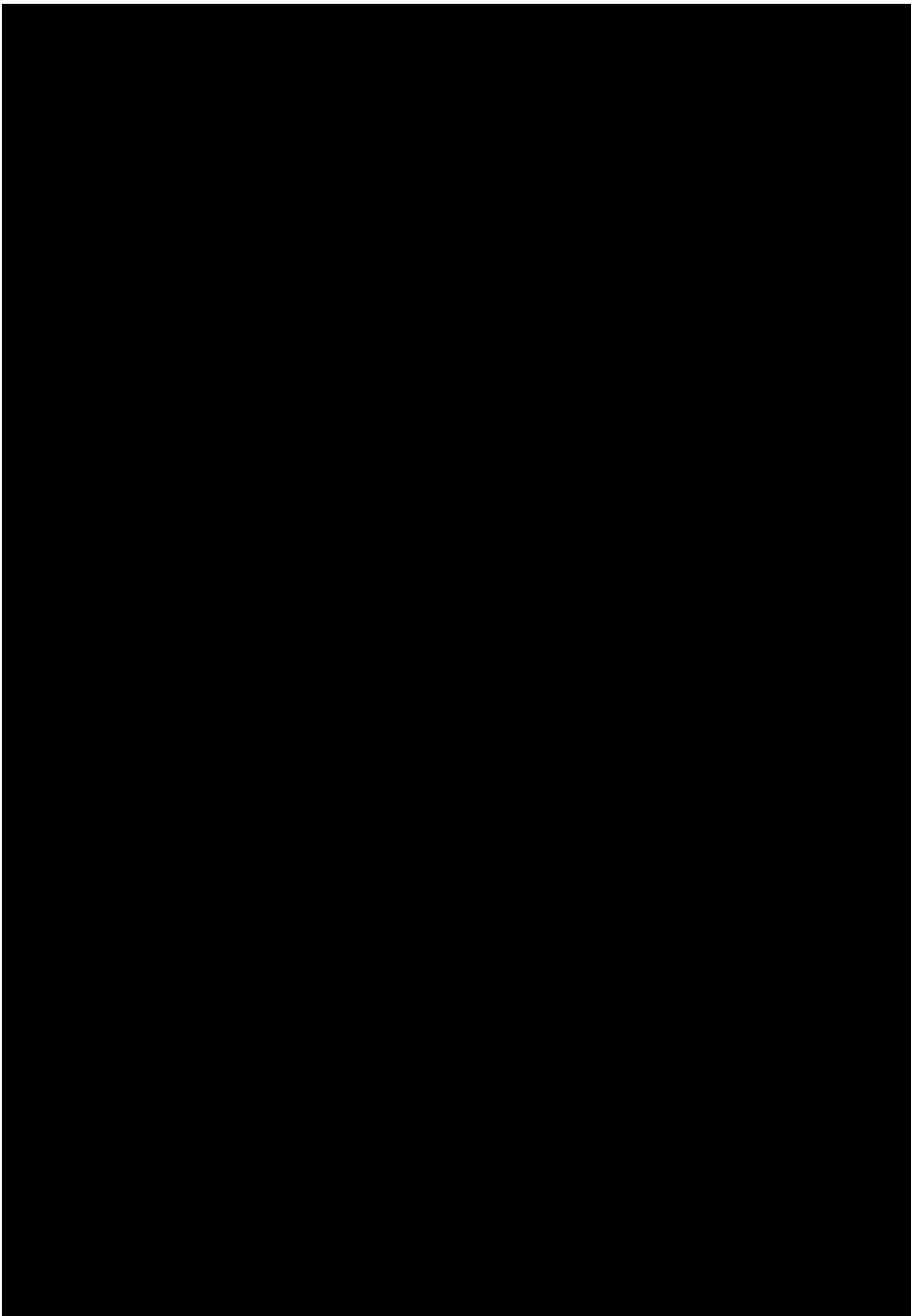
participantes. Você aparece, e o apresentamos à tarefa dos pontos.

Você inicia completando uma rodada apenas para praticar, pela qual

não recebe pagamento algum. Antes da transição para a fase real (a

que envolve o pagamento tendencioso), pedimos para você completar

162



Criatividade e desonestidade

uma tarefa de criação de sentença (é aqui que fazemos nossa
mágica de

indução de criatividade utilizando uma tarefa de sentença
embaralhada, uma tática comum para a mudança momentânea da

mentalidade dos participantes). Nessa tarefa, você recebe 20 conjuntos de 5 palavras apresentadas em ordem aleatória (como "céu", "é", "o", "por",

"que", "azul") e deve construir uma frase gramaticalmente correta com quatro palavras de cada conjunto ("O céu é azul"). O que você não sabe é que há duas versões dessa tarefa, e você verá apenas uma

delas. Uma versão é o conjunto criativo, em que 12 das 20 frases incluem palavras relacionadas com criatividade ("criativo", "original",

"novo", "novidade", "engenhoso", "imaginação", "ideias" e assim

por diante). A outra versão é a do conjunto de controle, em que nenhuma das 20 frases inclui quaisquer palavras relacionadas com criatividade. Nosso objetivo era estimular em alguns participantes uma mentalidade mais inspiradora e inovadora à la Albert Einstein ou

Leonardo da Vinci, usando palavras associadas à criatividade. Todos os demais ficavam presos às suas mentalidades habituais.

Ao completar a tarefa das frases (em uma das duas versões), você voltava para a dos pontos. Mas, dessa vez, por dinheiro real. Como antes, você ganha metade de \$0,01 por escolher o lado esquerdo e \$0,05 por escolher o direito.

Que tipo de quadro os dados pintaram? Será que facilitar uma mentalidade mais criativa afeta a moralidade de uma pessoa?

Embora os dois grupos não tivessem sido diferentes nos níveis de desempenho

durante as rodadas de prática da tarefa dos pontos (em que não houve

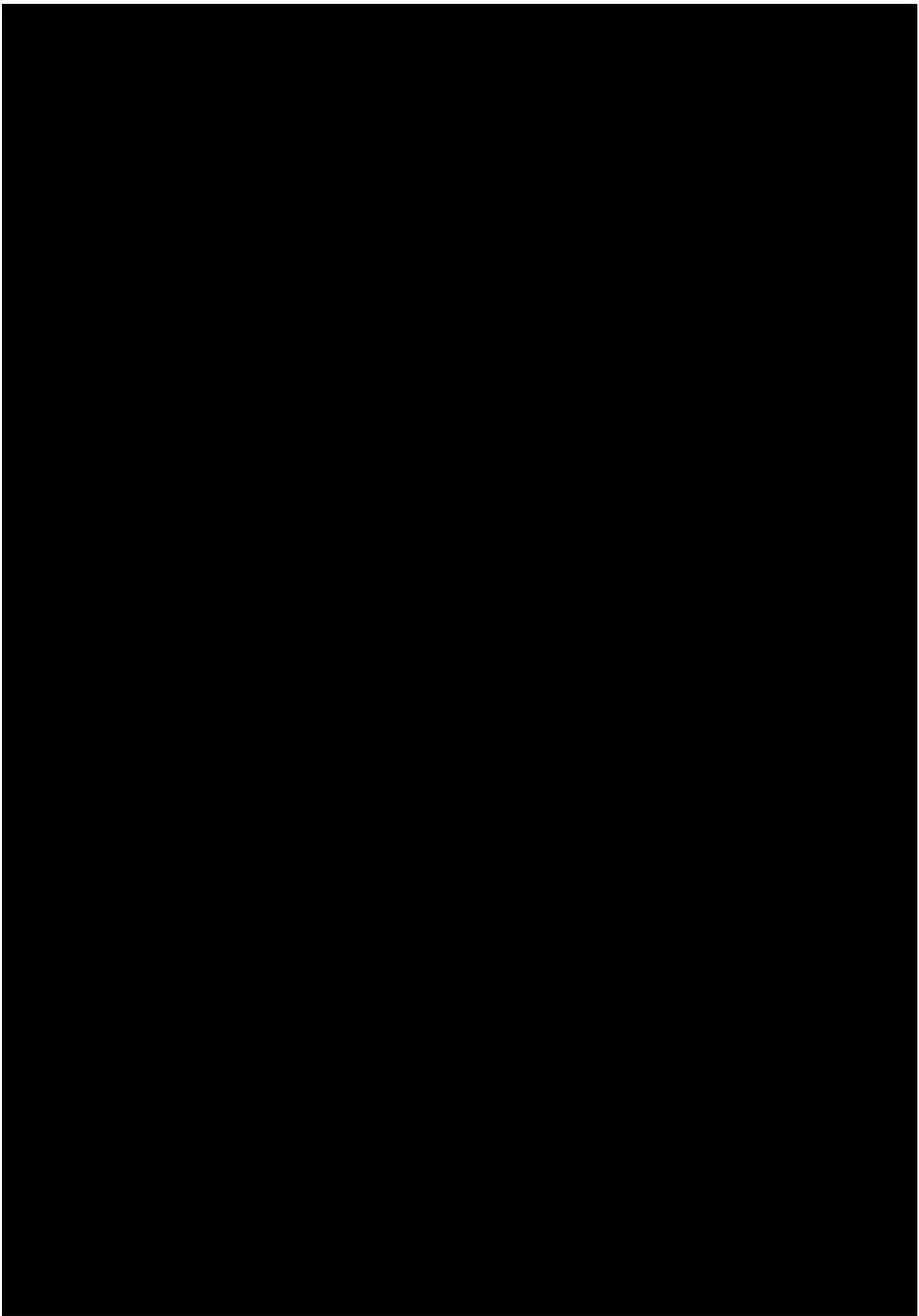
pagamento), existiu uma diferença após a tarefa da frase embaralhada.

Conforme esperávamos, os participantes estimulados com palavras

criativas escolheram a “direita” (a resposta com a maior remuneração)

com mais frequência do que os na condição de controle.

a t é a g o r a , p a r e c e que a mentalidade criativa poderia fazer as pessoas trapacearem um pouco mais. No estágio final da investigação, queríamos ver como a criatividade e a trapaça se correlacionam no



A M A I S P U R A V E R D A D E S O B R E A D E S O N E S T I D A D E

mundo real. Procuramos uma grande agência de publicidade e fizemos

a maior parte dos funcionários responder a uma série de perguntas

sobre dilemas morais. Perguntamos coisas do tipo: “Qual seria a probabilidade de você inflar o relatório de despesas para a empresa onde trabalha?”; “Qual a probabilidade de dizer ao seu supervisor que determinado projeto está em andamento quando, na realidade, nada foi feito?”; e “Qual a probabilidade de você levar para casa materiais de

escritório do trabalho?”. Também perguntamos a eles em que departamento trabalhavam na empresa (contabilidade, direitos autorais, gerência de contas, projeto e assim por diante). Finalmente, perguntamos ao CEO da agência de publicidade o nível de criatividade necessário

em cada um dos departamentos.

Agora conhecíamos a disposição moral básica de cada funcionário,

seus departamentos e o nível de criatividade esperado em cada departamento. Com esses dados em mãos, calculamos a flexibilidade moral dos funcionários em cada departamento e como essa flexibilidade se

relaciona com a criatividade exigida por suas funções. Constatamos que o nível de flexibilidade moral estava altamente relacionado com o

nível de criatividade exigida pelo departamento e pela função. Os designers e redatores estavam no topo da escala de flexibilidade moral, e o pessoal administrativo, na parte inferior. Parece que, quando a “criatividade” está em nossa descrição da função, somos mais propensos a dizer “Vá em frente” quando se trata de comportamento desonesto.

O lado negro da criatividade

Certamente, estamos acostumados a ouvir a criatividade enaltecida como virtude pessoal e como importante motor para o progresso da sociedade. É uma característica à qual aspiramos, não só como indivíduos, mas como organizações e comunidades. Honramos os inovadores, louvamos e invejamos as mentes originais e balançamos a cabeça em desaprovação quando outros não são capazes de pensar de forma inovadora.

Há um bom motivo para tudo isso. A criatividade aumenta a capacidade de resolver problemas, abrindo as portas para novas abordagens e soluções. Foi ela que permitiu à humanidade redesenhar o mundo de forma mais benéfica (às vezes), com invenções que variam de sistemas de esgoto e água tratada a painéis solares, e de arranha-céus

a nanotecnologia. Embora ainda tenhamos um caminho a percorrer, podemos agradecer à criatividade por grande parte de nosso progresso. Afinal, o mundo seria um lugar muito mais sombrio sem pioneiros como Einstein, Shakespeare e Da Vinci.

No entanto, essa é apenas parte da história. Da mesma forma que a criatividade nos permite imaginar novas soluções para problemas difíceis, também nos capacita a desenvolver caminhos originais em torno das regras, enquanto, ao mesmo tempo, nos permite reinterpretar informações em nosso próprio benefício. O fato de colocar nossa mente criativa para funcionar nos ajuda a criar uma narrativa que nos permite ter nosso bolo (e comê-lo também) e a gerar histórias em que sempre somos os heróis, nunca os vilões. Se a chave para nossa desonestidade é a habilidade de nos considerar pessoas honestas e morais, enquanto nos beneficiamos com as trapaças, a criatividade pode nos ajudar a contar histórias melhores; histórias que nos permitem ser até mais desonestos, mas ainda nos considerando pessoas maravilhosamente honestas.

A combinação de resultados positivos e desejados, por um lado, e o lado negro da criatividade, por outro, nos põe em xeque. Embora necessitando e querendo a criatividade, também está claro que, em certas circunstâncias, a criatividade pode exercer influência negativa.

Conforme descreve o historiador (e também meu colega e amigo) Ed Balleisen em seu próximo livro ***Suckers, Swindlers, and an Ambivalent State***, toda vez que os negócios avançam por novas fronteiras tecnológicas (seja a invenção do serviço postal, telefone, rádio, computador ou títulos garantidos por hipotecas), tal progresso permite que as pessoas se aproximem dos limites tanto da tecnologia quanto da desonestidade. Só mais tarde, quando os recursos, efeitos e limitações de uma tecnologia forem estabelecidos, podemos determinar tanto as formas desejáveis quanto abusivas de utilizar essas novas ferramentas.

Ed mostra, por exemplo, que um dos primeiros usos do serviço postal dos Estados Unidos foi vender produtos que não existiam. Levou algum tempo para se descobrir isso e, no final, o problema de fraude postal marcou o início de um forte conjunto de regulamentos que agora ajuda a garantir a alta qualidade, eficiência e confiança desse importante serviço. Se você pensar no desenvolvimento tecnológico sob essa perspectiva, significa que devemos ser gratos a alguns desses vigaristas criativos por algumas inovações e parte de nosso progresso.

Aonde isso nos leva? Obviamente, devemos continuar contratando pessoas criativas, ainda devemos aspirar a ser criativos e devemos continuar a incentivar a criatividade nos outros. Porém, também precisamos compreender as ligações entre criatividade e desonestidade e tentar restringir os casos em que pessoas criativas possam ser tentadas a utilizar suas habilidades a fim de encontrar novas maneiras de se comportar mal.

A propósito - não estou certo de ter mencionado, mas acho que sou ao mesmo tempo incrivelmente honesto e altamente criativo.

A trapaça como infecção

Como contraímos o germe da desonestidade

Passo boa parte do tempo dando palestras em todo o mundo sobre os efeitos do comportamento irracional. Então, naturalmente, estou frequentemente viajando de avião. Um itinerário típico incluiria partir de minha casa na Carolina do Norte para a cidade de Nova York e depois para São Paulo, no Brasil; Bogotá, na Colômbia; Zagreb, na Croácia; San Diego, na Califórnia; e de volta para a Carolina do Norte. Alguns dias depois, eu partia para Austin, no Texas; para a cidade de Nova York; Istambul, na Turquia; Camden, no Maine; e finalmente (exausto) de volta para casa. No processo de acumular todas essas milhas, tenho sofrido um número infundável de insultos e prejuízos enquanto atravesso postos de controle de segurança e tento recuperar minha bagagem perdida. No entanto, essas dores não têm sido nada quando comparadas com a dor de ficar doente durante a viagem, e estou sempre tentando minimizar minhas chances de adoecer.

Em determinado voo transatlântico, enquanto eu preparava uma palestra para dar no dia seguinte sobre conflitos de interesses, meu vizinho parecia estar com um forte resfriado. Talvez tenha sido a doença dele, meu medo de pegar algo, a falta de sono ou apenas a natureza aleatória e divertida das livres associações que me fez pensar sobre a semelhança entre os germes que meu vizinho e eu estávamos passando para lá e para cá e a recente propagação da desonestidade empresarial.

Conforme já mencionei, o colapso da Enron despertou meu interesse no fenômeno da fraude empresarial, e o interesse continuou a crescer seguindo a onda de escândalos na Kmart, WorldCom, Tyco, Halliburton, Bristol-Myers Squibb, Freddie Mac,

Fannie Mae, a crise financeira de 2008 e, claro, Bernard L. Madoff Investment Securities.

À distância, parecia que a frequência de escândalos financeiros estava aumentando. Isso se deveria à melhoria na detecção de comportamentos desonestos e ilegais? Ou à deterioração na bússola moral e ao aumento real na desonestidade? Ou havia também um elemento infeccioso da desonestidade com forte influência no mundo empresarial?

Enquanto isso, à medida que crescia a pilha de lenços usados de meu vizinho, comecei a pensar se alguém poderia ficar infectado por um "vírus da imoralidade". Se houve um aumento real da desonestidade na sociedade, será que poderia estar se espalhando como infecção, um vírus ou bactérias transmissíveis, transmitidos através de simples observação ou contato direto? Poderia haver uma conexão entre essa noção de infecção e a revelação contínua de histórias de fraudes e desonestidade que temos visto cada vez mais à nossa volta? E se existisse tal conexão, seria possível detectar esse "vírus" no início e impedi-lo de causar uma devastação?

Para mim, essa era uma possibilidade intrigante. Quando voltei para casa, comecei a ler sobre as bactérias e aprendi que temos inúmeras delas dentro, sobre e em torno de nosso corpo. Aprendi também que, desde que tenhamos apenas uma quantidade limitada de bactérias nocivas, temos bom controle da situação. Os problemas tendem a surgir quando o número de bactérias fica tão grande a ponto de perturbar nosso equilíbrio natural ou quando uma cepa especificamente ruim de bactérias atravessa as defesas de nosso corpo.

Na verdade, não sou o primeiro a pensar nessa conexão. Nos séculos XVIII e XIX, os reformadores das prisões acreditavam que os criminosos, como uma doença, deveriam ser mantidos isolados e em lugares bem ventilados para evitar contágio. Certamente, não

aceito a analogia entre a propagação da desonestidade e das doenças de forma tão literal quanto meus predecessores. Algum tipo de miasma no ar provavelmente não transforma pessoas comuns em criminosos. Porém, correndo o risco de forçar demais a metáfora, acho que o equilíbrio natural da honestidade social pode ser perturbado, também, se formos colocados em estreita proximidade com alguém que esteja trapaceando. Talvez observar a desonestidade em pessoas perto de nós possa ser mais “infeccioso” do que observar o mesmo nível de desonestidade em pessoas não tão próximas ou influentes em nossa vida (considere, por exemplo, o slogan “Aprendi observando você”, de uma campanha antidrogas da década de 1980: o anúncio alertava que “País que usam drogas têm filhos que usam drogas”).

Continuando a metáfora da infecção, eu me perguntava sobre a intensidade da exposição à trapaça e o volume necessário de comportamento desonesto para interferir na escala de nossas próprias ações.

Ao vermos um colega saindo do almoxarifado do escritório com um punhado de canetas, por exemplo, será que imediatamente começamos a pensar que não há problema algum em fazermos o mesmo? Suspeito que a “infecção” não ocorre dessa forma. Na verdade, de modo muito parecido com nossa relação com as bactérias, deve haver um processo mais lento e sutil de acumulação: é possível que, quando vemos alguém trapacear, uma impressão microscópica seja deixada conosco e vamos nos tornando ligeiramente mais corruptos. Assim, na próxima vez que testemunharmos um comportamento antiético, nossa própria moralidade se desgasta mais ainda, e vamos ficando gradativamente comprometidos à medida que aumenta a quantidade de “germes” imorais a que estamos expostos.

Há alguns anos, comprei uma máquina automática de vendas pensando que poderia ser uma ferramenta interessante em experimentos relacionados com preços e descontos. Por algumas

semanas, eu e Nina Mazar utilizamos a máquina para ver o que aconteceria se déssemos para as pessoas um desconto probabilístico, em vez de fixo. Traduzindo, significa que configuramos a máquina de forma que algumas posições de doces eram marcadas com desconto de 30% sobre o preço normal de \$1, enquanto outras davam aos usuários uma probabilidade de 70% de pagar o preço integral de \$1,00 e uma probabilidade de 30% de receber todo o dinheiro de volta (e, assim, não pagar nada). Caso você esteja interessado nos resultados desse experimento, saiba que quase triplicamos as vendas ao devolver probabilisticamente o dinheiro para as pessoas. O desconto probabilístico é uma história para outra ocasião, mas a situação de as pessoas receberem o dinheiro de volta nos deu uma ideia para testar outro caminho para a trapaça.

Certa manhã, coloquei a máquina perto de um prédio com salas de aula no MIT e configurei o preço interno da máquina em zero para todos os doces. Do lado de fora, cada doce estava marcado com o preço de \$0,75. No momento em que os alunos inseriam as moedas e faziam a escolha, a máquina liberava o doce e o dinheiro. Também colocamos um aviso grande na máquina com um número de telefone para que ligassem em caso de defeito.

Uma assistente de pesquisa sentou-se perto do campo de visão da máquina e fingiu trabalhar em seu laptop. Na verdade, ela registrava o que as pessoas faziam quando se viam diante da surpresa de um doce grátis. Após algum tempo, ela observou dois tipos de comportamento.

No primeiro, as pessoas pegavam aproximadamente três doces. Quando recebiam o primeiro doce junto com o dinheiro de volta, muitas verificavam para ver se aconteceria de novo (o que, claro, acontecia). Em seguida, muitas decidiam pegar um terceiro doce. Mas ninguém tentou mais vezes que três vezes. As pessoas, sem dúvida, se lembraram de um momento em que a máquina automática reteve seu dinheiro sem liberar nada; assim, elas

provavelmente sentiam como se essa máquina generosa estivesse compensando seu carma com as demais máquinas automáticas de venda.

Também constatamos que mais da metade das pessoas procurou em volta por um amigo e, quando viam algum conhecido, convidavam-no para participar da festa do açúcar. Claro que esse foi apenas um estudo de observação, mas me levou a suspeitar que, quando fazemos algo questionável, o fato de convidar os amigos para participar pode nos ajudar a justificar nosso próprio comportamento questionável. Afinal, se nossos amigos cruzam a linha da ética conosco, não faria nossas ações parecerem mais socialmente aceitáveis aos nossos próprios olhos? Ir tão longe para justificar nosso mau comportamento pode parecer exagerado, mas, muitas vezes, nos sentimos mais confortáveis quando nossas ações se alinham com as normas sociais dos que nos rodeiam.

Trapaça infecciosa em sala de aula

Após minha experiência com a máquina automática, comecei a observar a natureza infecciosa da trapaça em outros lugares - inclusive em minhas próprias aulas. Há alguns anos, no início do semestre, perguntei para 500 alunos de graduação do curso de Economia Comportamental que eu ministrava quantos acreditavam que poderiam ouvir atentamente a aula enquanto usavam os computadores para atividades não relacionadas com o curso (Facebook, internet, e-mail e assim por diante). Felizmente, a maioria indicou que não conseguiria lidar muito bem com diversas tarefas (o que é verdade). Perguntei, então, quantos teriam bastante autocontrole para evitar o uso do laptop em atividades não relacionadas com a aula se ele estivesse ligado diante deles. Quase ninguém levantou a mão.

Naquele momento, eu estava em conflito entre proibir os laptops na sala de aula (que, sem dúvida, eram úteis para anotações) ou permitir, mas, com restrições que ajudariam os alunos a lutarem

contra a falta de autocontrole. Sendo um otimista, pedi para os alunos erguerem a mão direita e repetirem comigo: “Nunca, nunca, nunca usarei o computador neste curso para qualquer coisa que não esteja relacionada com a aula. Não lerei ou enviarei e-mail; não usarei o Facebook ou outras redes sociais; e não usarei a internet para explorar qualquer material não relacionado com o curso durante o horário de aula.”

Os alunos repetiram as palavras depois de mim, e fiquei bastante satisfeito comigo mesmo; por algum tempo.

De vez em quando, mostro vídeos em sala de aula para ilustrar um ponto e para dar aos alunos uma mudança de ritmo e de atenção.

Normalmente uso esse tempo para caminhar até o fundo da sala e assistir aos vídeos com os alunos dessa posição. Claro que, ao me posicionar no fundo da sala, também consigo uma linha direta de visão para as telas dos laptops. Durante as primeiras semanas do semestre, as telas mostravam apenas material relacionado com o curso. Mas, à medida que o semestre foi passando (como cogumelos após a chuva), notei que, a cada semana, mais telas estavam abertas em sites bastante conhecidos, mas não relacionados com o curso, e que os programas do Facebook e de e-mail estavam muitas vezes na frente e no centro da tela.

Em retrospecto, acho que a escuridão que acompanhava a exibição dos vídeos era uma das responsáveis pelo descumprimento da promessa dos alunos. Quando a classe estava no escuro e um aluno usava o laptop para uma atividade não relacionada com a aula, ainda que por apenas um minuto, muitos dos outros alunos (não apenas eu) podiam ver o que estava acontecendo, o que muito provavelmente levou mais alunos a seguirem o mesmo padrão de mau comportamento. Conforme descobri, a promessa de honestidade foi útil no começo, mas, no final, não foi páreo para o poder da norma social que surgia a partir da observação do comportamento inadequado dos outros.*

Uma maçã podre

Minhas observações sobre a trapaça no *campus* e minhas reflexões panorâmicas sobre a infecção social naturalmente eram apenas especulações. Para obter uma visão mais esclarecida sobre a natureza infecciosa da trapaça, decidi, com Francesca Gino e Shahar Ayal (professor do Interdisciplinary Center em Israel), configurar alguns experimentos na Carnegie Mellon University, onde Francesca atuava como professora visitante na época. Montamos a tarefa das matrizes da mesma maneira geral descrita anteriormente (embora tenhamos usado uma versão mais fácil da tarefa), mas com algumas diferenças importantes.

*** Teria sido mais inteligente conduzir o juramento com os alunos no início de cada aula, e talvez seja o que eu venha a fazer da próxima vez.**

A primeira foi que, junto com as planilhas contendo as matrizes, o pesquisador entregava um envelope pardo contendo \$10 em dinheiro (8 notas de \$1 e 4 moedas de \$0,50) para cada participante. Essa mudança no procedimento de pagamento significava que, ao final do experimento, os participantes se pagavam e deixavam no envelope o dinheiro que sobrasse.

Na condição controle, em que não havia oportunidade para trapacear, um aluno que resolvesse sete questões no tempo previsto contava quantos problemas resolvera corretamente, retirava a quantia adequada do envelope pardo e colocava o dinheiro em sua carteira. Em seguida, o participante entregava a planilha e o envelope com o dinheiro que sobrara de volta ao pesquisador, que verificava a planilha, contava o dinheiro remanescente no envelope e mandava o aluno embora com seus ganhos. Até aqui, tudo bem.

Na condição triturador, as instruções eram um pouco diferentes.

Nessa condição, a pesquisadora dizia aos participantes: “Após contar as respostas, dirija-se ao triturador no fundo da sala, triture seu questionário e depois volte para o lugar e pegue de dentro do envelope pardo a quantia que você ganhou. Depois, você está livre para ir embora. Na saída, jogue o envelope com o dinheiro que sobrou na caixa ao lado da porta.” Então, ela dizia para os participantes iniciarem o teste e começava a ler um livro grosso (para deixar claro que ninguém estava olhando). Após o término dos cinco minutos, a pesquisadora anunciava que o tempo havia acabado. Os participantes colocavam os lápis de lado, contavam o número de respostas corretas, trituravam as planilhas, voltavam para os lugares, se pagavam e, no caminho da saída, jogavam na caixa os envelopes contendo o dinheiro que havia sobrado. Como era esperado, constatamos que os participantes na condição triturador alegavam ter resolvido mais matrizes que os na condição controle.

Essas duas condições criaram o ponto de partida para que pudéssemos testar o que realmente queríamos analisar: o componente social da trapaça. Em seguida, pegamos a condição triturador (em que a trapaça era possível) e acrescentamos um elemento social. O que aconteceria se nossos participantes pudessem observar alguém (um Madoff em ação) flagrantemente trapaceando? Seu nível de trapaça seria alterado?

Imagine que você é um participante em nossa chamada condição Madoff. Você está sentado, e a pesquisadora passa as instruções para você e seus colegas. “Podem começar!”, ela anuncia. Você mergulha no conjunto de problemas tentando resolver o máximo possível de matrizes para maximizar seus ganhos. Cerca de 60 segundos se passam e você ainda está na primeira matriz. O relógio continua correndo.

“Terminei!”, diz um sujeito alto, magro, de cabelos loiros enquanto se levanta e olha para a pesquisadora. “O que devo fazer agora?”

“Impossível”, você pensa. “Não cheguei a resolver a primeira matriz!” Você e todos os demais olham para ele incrédulos. Obviamente, ele trapaceou. Ninguém conseguiria completar as 20 matrizes em menos de 60 segundos.

“Vá triturar sua planilha”, a instrutora orienta. O homem caminha para o fundo da sala, tritura a planilha e, em seguida, diz: “Resolvi tudo; assim, meu envelope de dinheiro está vazio. O que faço com ele?”

“Se você não tem dinheiro para devolver”, responde, imperturbável, a pesquisadora, “coloque o envelope vazio na caixa e está livre para ir embora”. O aluno agradece a ela, se despede de todos e sai da sala sorrindo, com o valor cheio no bolso. Ao observar esse episódio, como você reage? Fica indignado com o fato de que o homem trapaceou e foi embora? Altera seu próprio comportamento moral? Trapaceia menos? Mais?

A informação de que o colega que trapaceou tão ostensivamente era um ator estudante chamado David, que contratamos para desempenhar esse papel pode fazê-lo se sentir melhor. Queríamos ver se o fato de observar o comportamento ultrajante de David faria os participantes reais seguirem seu exemplo, pegando o “vírus da imoralidade”, por assim dizer, e começando a trapacear mais.

Condição	Problemas "resolvidos" (do total de 20)	Magnitude da trapaça
Controle (sem possibilidade de trapaça)	7	0
Triturador (com possibilidade de trapaça)	12	5
Madoff (com possibilidade de trapaça)	15	8

Eis o que constatamos. Na condição Madoff, nossos participantes alegaram ter resolvido uma média de 15 das 20 matrizes, um adicional de 8 matrizes acima da condição controle e de 3 matrizes em relação à condição triturador. Em suma, aqueles que estavam na condição Madoff se pagaram por aproximadamente o dobro das respostas a que realmente tinham direito.

Segue um rápido resumo:

Esses resultados, embora interessantes, ainda não nos dizem por que os participantes trapacearam mais na condição Madoff. Dado o desempenho de David, os participantes poderiam ter feito um cálculo rápido e pensado: “Se ele pode trapacear e se dar bem, quer dizer que eu posso fazer o mesmo sem qualquer medo de ser pego.” Se tivesse sido o caso, a ação de David teria modificado a análise de custo-benefício dos participantes ao demonstrar claramente que, nesse experimento, eles poderiam trapacear e sair impunes (essa seria a perspectiva do M OSCR que descrevemos no Capítulo 1).

Uma possibilidade bastante diferente seria a de que as ações de David teriam sinalizado de alguma forma aos outros participantes na sala que esse tipo de comportamento era socialmente aceitável, ou pelo menos possível, entre os colegas. Em muitas áreas da vida, usamos os outros como modelo para aprender quais são os comportamentos adequados ou inadequados. A desonestidade pode muito bem ser um dos casos em que as normas sociais que definem o comportamento aceitável não são muito claras, e o comportamento dos outros (do David, neste caso) pode moldar nossas ideias sobre o que é certo e errado. Dessa perspectiva, a trapaça maior observada na condição Madoff talvez se devesse não a uma análise racional de custo-benefício, mas às novas informações e à revisão mental do que é aceitável dentro dos limites morais.

Para examinar qual das duas possibilidades explica melhor o aumento da trapaça na condição Madoff, configuramos outro experimento, com um tipo diferente de informação social-moral. De acordo com a nova configuração, queríamos ver se eliminar qualquer preocupação sobre ser pego, mas sem dar um exemplo explícito de fraude, também faria os participantes trapacearem mais. Contratamos David novamente, mas dessa vez ele interrompeu com uma pergunta quando a pesquisadora estava concluindo as instruções. “Desculpe-me”, ele disse para a pesquisadora em voz alta. “Com essas instruções, eu não poderia dizer que resolvi tudo e sair com todo o dinheiro? Isso pode ser feito?” Após uma pausa de poucos segundos, a pesquisadora respondeu: “Você pode fazer o que quiser.” Por motivos óbvios, chamamos isso de condição pergunta. Depois de ouvir esse diálogo, os participantes rapidamente entenderam que, nesse experimento, poderiam trapacear e sair impunes. Se você fosse um participante, esse entendimento o incentivaria a trapacear mais? Você realizaria rápida análise de custo-benefício calculando que poderia ficar com algum dinheiro não merecido? Afinal, você ouviu a pesquisadora dizer “Faça o que quiser”, não é verdade?

Agora vamos fazer uma pausa e pensar como essa versão do experimento pode nos ajudar a entender o que aconteceu na condição Madoff. Nessa condição, fornecemos aos participantes um exemplo vivo de comportamento fraudulento, que lhes propiciou dois tipos de informações: da perspectiva de custo-benefício, observar David ir embora com todo o dinheiro mostrou a eles que neste experimento não há consequências negativas em trapacear. Ao mesmo tempo, a ação de David forneceu uma sinalização social de que pessoas como eles parecem trapacear neste experimento. Pelo fato de a condição Madoff incluir ambos os elementos, não pudemos dizer se a trapaça maior que se seguiu se deveu a uma reavaliação da análise de custo-benefício, à sinalização social ou a ambos.

É aqui que a condição pergunta vem a calhar. Nessa condição, somente o primeiro elemento (perspectiva do custo-benefício) estava presente. Quando David formulou a pergunta, e a pesquisadora confirmou que trapacear não só era possível, como também não teria consequência, ficou claro para os participantes que trapacear nessa configuração não apresentava desvantagem alguma. Ainda mais importante do que isso: a condição pergunta alterou a compreensão dos participantes sobre as consequências sem lhes dar um exemplo vivo e a sinalização social de alguém de seu grupo social que tenha trapaceado.

Se o nível de trapaça na condição pergunta fosse o mesmo da condição Madoff, concluiríamos que o que causou maior nível de trapaça em ambas as condições foi mais provavelmente a informação de que não havia consequência em trapacear. Por outro lado, se o nível de trapaça na condição pergunta fosse muito menor que na condição Madoff, concluiríamos que o que causou o alto grau adicional de trapaça na condição Madoff foi a sinalização social (a percepção de que pessoas do mesmo grupo social julgam aceitável trapacear nessa situação).

O que você acha que aconteceu? Na condição pergunta, os participantes alegaram ter resolvido em média 10 matrizes; cerca de 3 a mais que na condição controle (o que significa que eles efetivamente trapacearam), mas por aproximadamente 2 matrizes a menos que na condição triturador e por 5 a menos que na condição Madoff. Após observar a pesquisadora dizendo a David que ele poderia fazer o que quisesse, a trapaça **diminuiu**. Esse resultado foi o oposto do que teria acontecido se os participantes tivessem se envolvido apenas em uma análise racional de custo-benefício. Além disso, esse resultado sugere que, quando estamos cientes da possibilidade de comportamento imoral, refletimos sobre nossa própria moralidade (semelhante aos experimentos dos Dez Mandamentos e do código de honra do Capítulo 2) e, em consequência, nos comportamos mais honestamente.

A influência da moda

Embora os resultados fossem promissores, ainda queríamos obter apoio e evidências mais diretas para a ideia de que o ato de trapacear poderia ser socialmente contagioso. Assim, decidimos ir para o negócio da moda. Na verdade, mais ou menos.

A estrutura do próximo experimento foi a mesma que na condição Madoff: o ator ficou alguns segundos no experimento e anunciou que havia resolvido tudo e assim por diante. Porém, dessa vez houve uma diferença relacionada com a moda: o ator usava um moletom da University of Pittsburgh.

Deixe-me explicar. Pittsburgh possui duas universidades de classe mundial: a University of Pittsburgh (UPitt) e a Carnegie Mellon University (CMU). Como muitas instituições de ensino superior muito próximas, essas duas têm uma longa rivalidade. Esse espírito competitivo era exatamente o que precisávamos para testar ainda mais nossa hipótese “trapaça como contágio social”.

Conduzimos todos os experimentos na Carnegie Mellon University e todos os participantes eram alunos da Carnegie Mellon. Na condição Madoff básica, David vestia apenas uma camiseta simples e jeans, e assim foi considerado um aluno da Carnegie Mellon, como os outros participantes. Mas, na nova condição, que chamamos de “condição Madoff de fora”, David usou um moletom azul e dourado da UPitt, o que sinalizou aos outros alunos que ele era um intruso (um estudante da UPitt), e não alguém que fazia parte de seu grupo social; na verdade, ele pertencia a um grupo rival.

A lógica dessa condição era semelhante à da condição pergunta.

Raciocinamos que, se a trapaça maior que observamos na condição Madoff deveu-se à percepção de que David poderia trapacear e sair impune, assim como os outros participantes, então não importava se David estava vestido como um estudante da CMU

ou da UPitt. Afinal, a informação de que não haveria consequências negativas para a trapaça ostensiva era a mesma, independentemente da roupa. Por outro lado, se o aumento da trapaça na condição Madoff deveu-se ao surgimento de uma norma social que revelava aos participantes que trapacear era aceitável em seu grupo social, essa influência ocorreria apenas quando o ator fizesse parte de seu grupo (fosse aluno da Carnegie Mellon), e não quando fosse membro de um grupo rival (aluno da UPitt). O elemento fundamental nesse projeto, portanto, era o elo social que interligava David e os outros participantes: quando ele estivesse usando um moletom da UPitt, os alunos da CMU continuariam a imitá-lo ou resistiriam à sua influência?

Para recapitular os resultados até agora, eis o que vimos: quando a trapaça foi possível na condição triturador, mas não divulgada por David, os estudantes alegaram ter resolvido, em média, 12 matrizes (5 a mais que na condição controle). Quando David se levantou usando trajes normais da CMU na condição Madoff, os participantes alegaram ter resolvido aproximadamente 15 matrizes. Quando David formulou a pergunta sobre a possibilidade de trapacear e foi assegurado de que era possível, os participantes alegaram ter resolvido somente 10 matrizes. E finalmente, na condição Madoff de fora (quando David vestiu um moletom da UPitt), os estudantes que o observaram trapacear alegaram ter resolvido apenas 9 matrizes. Eles ainda trapacearam em relação à condição controle (por cerca de 2 matrizes), mas em cerca de 6 matrizes a menos que quando David foi considerado integrante do grupo social da CMU.

Veja como ficaram os resultados:

Condição	Problemas "resolvidos" (do total de 20)	Magnitude da trapaça
Controle (sem possibilidade de trapaça)	7	0
Triturador (com possibilidade de trapaça)	12	5
Madoff (com possibilidade de trapaça)	15	8
Pergunta (com possibilidade de trapaça)	10	3
Madoff de Fora (com possibilidade de trapaça)	9	2

Juntos, esses resultados mostram não apenas que a trapaça é comum, mas também contagiosa e pode ser acentuada pela observação de um comportamento inadequado de outros ao nosso redor. Especificamente, parece que as forças sociais que nos circundam operam de duas maneiras diferentes: quando o trapaceiro faz parte de nosso grupo social, nos identificamos com essa pessoa e, em consequência, sentimos que trapacear é mais socialmente aceitável. No entanto, quando a pessoa trapaceando é alguém de fora do grupo, fica difícil justificar nosso mau comportamento e nos tornamos mais éticos no desejo de nos distanciar dessa pessoa imoral e do grupo de fora (muito menos moral).

De modo geral, esses resultados mostram como as outras pessoas são fundamentais na definição dos limites aceitáveis para nosso próprio comportamento, incluindo a trapaça. Quando vemos outros membros de nossos próprios grupos sociais se comportando de um modo fora do limite aceitável, é provável que também venhamos a calibrar nossa bússola moral interna e adotar seu comportamento como modelo para o nosso. E, se acontece de o membro de nosso grupo ser uma figura de autoridade (pais, chefes, professores ou outra pessoa que respeitamos), as probabilidades de nos deixarmos influenciar são ainda maiores.

Na multidão

Uma coisa é ser levado por um bando de estudantes de faculdade trapaceando a universidade por alguns dólares (embora mesmo esse tipo de trapaça se acumule rapidamente); outra bastante diferente é quando a trapaça é institucionalizada em maior escala. Quando alguns poucos do grupo se desviam da norma, infectam aqueles ao seu redor, que, por sua vez, infectam outras pessoas no entorno e assim por diante - o que suspeito ter ocorrido na Enron em 2001, em Wall Street, levando a 2008, e em muitos outros casos.

Pode-se facilmente imaginar o seguinte cenário: um executivo bastante conhecido chamado Bob, do Banco Gigante, se envolve em negócios escusos (preços exagerados em alguns produtos financeiros, adiamento dos relatórios de perdas até o ano seguinte e assim por diante) e, no processo, ele ganha rios de dinheiro. Outros gestores financeiros do Banco Gigante ficam sabendo o que Bob está fazendo.

Eles saem para almoçar e, durante os drinques e filés, discutem o comportamento de Bob. Na mesa ao lado, alguns rapazes do Banco Gigante ouvem por acaso o que estava sendo falado. A história se espalha.

Em um tempo relativamente curto, fica evidente para muitos outros gerentes de banco que Bob não é a única pessoa a alterar alguns números. Além disso, eles o consideram membro de seu grupo interno. Agora, para eles, adulterar alguns números passa a ser um comportamento aceitável, pelo menos dentro do reino do "permanecer competitivo" e "maximizar o valor para o acionista".*

Da mesma forma, considere o seguinte cenário: um banco usa o dinheiro que o governo cedeu para resgatar a instituição a fim de pagar dividendos aos acionistas (ou talvez o banco apenas mantenha o dinheiro em caixa, em vez de emprestá-lo). Logo os CEOs de outros bancos começam a ver esse comportamento como adequado. Trata-se de um processo fácil, mas que leva a problemas. No entanto, é o tipo de coisa que acontece todos os dias.

Claro que o setor bancário não é o único lugar em que essa infeliz escalada ocorre. Você pode encontrá-la em qualquer lugar, incluindo órgãos governamentais como o Congresso dos Estados Unidos. Um exemplo de deterioração das normas sociais nos corredores do legislativo dos Estados Unidos envolve os comitês de ação política (PACs - Political Action Committees). Cerca de 30 anos atrás, esses grupos foram implementados como forma de os

membros do Congresso levantarem dinheiro para o partido e colegas do legislativo, usado durante as difíceis batalhas eleitorais. O dinheiro vem principalmente de lobistas, empresas e grupos de interesse especial, e a quantia doada não sofre o mesmo grau de restrição que as contribuições para candidatos individuais. Além de ser tributado e precisar ser comunicado ao FEC (Federal Election Commission), há poucas restrições para o uso do dinheiro do PAC.

*** Suspeito que as empresas que se adaptam à ideologia da maximização do valor para o acionista acima de qualquer outra coisa podem usar esse mote para justificar uma ampla variedade de comportamentos inadequados, desde a fraude financeira até a legal ou ambiental. O fato de que a remuneração dos executivos esteja vinculada ao preço das ações provavelmente só aumenta seu compromisso com o "valor do acionista" .**

Como você pode imaginar, os membros do Congresso adquiriram o hábito de usar os fundos do PAC para uma gama de atividades não relacionadas com as eleições (desde babás, contas em bares, viagens para esquiar no Colorado e assim por diante). Além disso, menos da metade dos milhões de dólares levantados pelos PACs tem sido destinada a políticos concorrendo em eleições; o resto é normalmente destinado a diversas regalias: angariação de fundos, despesas gerais, assessores e outras despesas. Conforme disse Steve Henn, do programa "Market-place" transmitido pela NPR: "Os PACs transformam em diversão a captação de fundos."

Para lidar com o mau uso do dinheiro do PAC, a primeira lei que o

Congresso aprovou após a eleição legislativa de 2006 pretendeu limitar os gastos discricionários dos membros do Congresso, forçando-os a divulgar publicamente como gastam o dinheiro do PAC. Entretanto, e de forma previsível sob nosso ponto de vista, a legislação parece não ter surtido efeito. Apenas poucas semanas após a aprovação da lei, os congressistas estavam se comportando

de forma tão irresponsável quanto antes; alguns gastaram o dinheiro do PAC indo para clubes de strip-tease, detonando milhares de dólares em festas e, em geral, comportando-se como se não precisassem prestar contas.

Como pode? Muito simples. Com o tempo, quando os congressistas observam os colegas políticos usando os fundos do PAC de maneira duvidosa, sua norma social coletiva dá uma guinada para pior. Pouco a pouco, passa-se a estabelecer que os PACs podem ser usados em todo tipo de atividades pessoais e “profissionais”, e agora o desvio das verbas do PAC é tão comum quanto os ternos e as gravatas na capital da nação. Conforme respondeu Pete Sessions (um congressista republicano do Texas) quando foi questionado por gastar centenas de dólares na Boate Forty Deuce, em Las Vegas, “Não consigo mais saber o que é normal ou regular”.

Você poderia suspeitar, dada a polarização existente no Congresso, que essas influências sociais negativas ficariam contidas nos partidos. Você poderia pensar que, se um Democrata quebra as regras, seu comportamento influenciaria somente outros Democratas e que o comportamento inadequado de Republicanos influenciaria somente os Republicanos. No entanto, minha própria experiência (limitada) em Washington, D.C., sugere que, longe do olhar atento dos meios de comunicação, as práticas sociais dos Democratas e Republicanos (ainda que com ideologias díspares) são muito mais próximas do que pensamos. Isso cria as condições sob as quais o comportamento antiético de qualquer congressista pode ir além das fronteiras do partido e influenciar outros membros, independentemente de sua filiação partidária.

ESSAY MILLS*

Caso você não esteja familiarizado com eles, os "essay mills" são empresas cujo único propósito é produzir trabalhos escolares para alunos do ensino médio e universitários (em troca de uma comissão, claro). É verdade que eles alegam que os trabalhos pretendem apenas ajudar os alunos a escrever os próprios trabalhos originais, mas com nomes como eCheat.com, seu objetivo real fica bastante claro (a propósito, o slogan do eCheat.com* * chegou a ser, em determinado momento, "Não é trapaça, é colaboração").

Os professores em geral se preocupam com esses "essay mills" e com seu impacto no aprendizado, mas sem qualquer experiência pessoal na utilização desses recursos e sem qualquer ideia sobre o que realmente fazem ou como são bons, fica difícil saber o quanto deveríamos estar preocupados. Assim, com Aline Grüneisen (a gerente do laboratório de meu centro de pesquisa na Duke University), decidi conferir alguns dos "essay mills" mais populares. Compramos de algumas dessas empresas um conjunto típico de trabalhos universitários de conclusão de curso cujo tema escolhido por nós foi (surpresa!) "Trapaça".

Eis a tarefa que terceirizamos para os "essay mills":

Quando e por que as pessoas trapaceiam? Considere as circunstâncias sociais envolvidas na desonestidade e forneça uma resposta fundamentada sobre o tópico da trapaça. Aborde várias formas de trapaças (pessoais, no trabalho etc.) e como cada uma pode ser racionalizada pela cultura social da trapaça.

Pedimos um trabalho de 12 páginas para um cur

*** *Nota do Tradutor:* "Fábricas de Trabalhos Escolares" , em tradução livre.**

**** *Nota do Tradutor:* O nome do site em português seria algo como eTrapaça.com.**

so universitário de Psicologia Social, utilizando 15 referências, formatado no estilo da American Psychological Association (APA), para ser concluído em duas semanas. Essa foi, a nosso ver, uma solicitação bem básica e convencional. Os "essay mills" nos cobraram adiantado de \$15 0 a \$216 por página.

Depois de duas semanas, o que recebemos poderia ser descrito melhor como "conversa-fiada e jargões". Alguns trabalhos tentaram imitar o estilo APA, mas nenhum deles conseguiu sem erros gritantes. As citações foram negligentes, e as listas de referências, abomináveis, incluindo fontes desatualizadas e desconhecidas, muitas das quais eram notícias on-line, artigos editoriais ou blogs, e algumas com links truncados. Em termos de qualidade do texto propriamente dito, os autores de todos os trabalhos pareceram ter um conhecimento débil da língua inglesa e da estrutura de um trabalho acadêmico. Os parágrafos saltavam desajeitadamente de um tópico para outro e, muitas vezes, descambavam para a forma de lista, apresentando vários tipos de trapaça ou fornecendo uma longa sequência de exemplos que, em nenhum momento, foram explicados ou relacionados com a tese do trabalho. Das muitas afrontas literárias, encontramos as seguintes pérolas:

Trapaça por curandeiros. O curandeirismo é diferente. Existe a cura inofensiva quando os curandeiros-trapaceiros e os bruxos oferecem

presságios, oferendas, danos para provocar, marido-esposa de volta e outras coisas. Nós lemos nos jornais e apenas sorrimos. Mas atualmente bem menos pessoas acreditam em bruxos.

Se o grande subsídio de estudos comprometidos com a traição escolar é qualquer sugestão da universidade e da vontade poderosa dos professores em diminuir a traição escolar, seria de esperar que essa mentalidade fosse um componente na criação de suas diretrizes em sala de aula.

Ao confiar cegamente somente no amor estável, lealdade, responsabilidade e honestidade, os parceiros se assimilam com os crédulos e as pessoas ingênuas do passado.

A futura geração precisa aprender por erros históricos e desenvolver o sentimento de orgulho e responsabilidade por suas ações.

Naquele ponto, estávamos bastante aliviados, imaginando que não havia chegado ainda o dia em que os estudantes pudessem apresentar trabalhos dos "essay mills" e conseguir boas notas. Além disso, concluímos que, se os alunos tentassem comprar um trabalho de um "essay mill", como nós, sentiriam que haviam desperdiçado dinheiro e não tentariam novamente.

Mas a história não termina aí. Enviamos os trabalhos que adquirimos para o WriteCheck.com, um site que verifica a probabilidade de plágio em documentos, e descobrimos que metade dos trabalhos que recebemos foi amplamente copiada de artigos existentes. Então, decidimos tomar uma atitude e entramos em contato com os "essay mills" para pedir o dinheiro de volta. Apesar da comprovação sólida do WriteCheck.com, os "essay mills" insistiram que não haviam plagiado coisa alguma. Uma empresa até nos ameaçou com um processo judicial e afirmou que entraria em contato com

o escritório da reitoria da Duke para alertá-los sobre o fato de que eu havia apresentado um trabalho que não era meu.

Desnecessário dizer que nunca recebemos o reembolso...

A conclusão final? Os professores não devem se preocupar demais com os "essay mills", pelo menos por ora. A revolução tecnológica ainda não resolveu esse desafio específico para os estudantes, e eles ainda não têm opção melhor do que escrever os próprios trabalhos (ou talvez trapacear à moda antiga e utilizar o trabalho de um aluno que frequentou o curso em algum outro ano anterior).

Mas me preocupo com a existência de "essay mills" e a sinalização que enviam aos alunos; isto é, a aceitação institucional da trapaceira, não apenas enquanto eles estão na escola, mas depois que se formam.

Como reconquistar nossa saúde ética?

A ideia de que a desonestidade possa ser transmitida de pessoa para pessoa via contágio social sugere que precisamos assumir uma abordagem diferente para coibi-la. Em geral, tendemos a ver as pequenas infrações como triviais e inconsequentes. Os pecadilhos podem ser relativamente insignificantes individualmente, mas, quando se acumulam dentro de uma pessoa, em muitas pessoas e em grupos, podem enviar uma sinalização de que não há problema em se comportar mal em uma escala maior. A partir dessa perspectiva, torna-se importante perceber que os efeitos das transgressões individuais podem ir além de um ato único desonesto. Transmitida de pessoa para pessoa, a desonestidade tem um efeito lento, sub-reptício e socialmente erosivo. À medida que o "vírus" vai sofrendo mutações e se espalhando de uma pessoa para outra, um novo código de conduta menos ético se desenvolve. Embora esse processo seja sutil e gradual, o resultado final pode ser desastroso.

Esse é o custo real mesmo dos casos menores de trapaça e o motivo de precisarmos ser mais vigilantes em nossos esforços para frear até as pequenas infrações.

Então, o que podemos fazer a esse respeito? Uma pista pode estar na Teoria das Janelas Quebradas, a base de um artigo de 1982 na **Atlantic** escrito por George Kelling e James Wilson. Kelling e Wilson propuseram um componente fundamental para manter a ordem em bairros perigosos, e que não era apenas dispor de mais policiais. Eles argumentaram que se as pessoas em uma área degradada da cidade viam um edifício com algumas janelas quebradas há muito tempo sem reparo, elas ficariam tentadas a quebrar ainda mais janelas e a criar um dano maior ao edifício e suas cercanias, criando um efeito de deterioração. Com base na Teoria das Janelas Quebradas, eles sugeriram uma estratégia simples para prevenir o vandalismo: consertar os problemas quando ainda são pequenos. Se você conserta imediatamente cada janela quebrada (ou outros maus comportamentos), outros possíveis infratores estarão muito menos propensos a se portar mal.

Embora seja difícil provar ou refutar a Teoria das Janelas Quebradas, sua lógica é irresistível. Ela sugere que não devemos desculpar, ignorar ou perdoar crimes pequenos, porque pode agravar a situação. Ela é especialmente importante para os que estão sob a luz dos refletores: políticos, servidores públicos, celebridades e CEOs. Pode parecer injusto cobrar deles padrões mais elevados, mas, se levarmos a sério a ideia de que o comportamento publicamente observado tem maior impacto sobre os observadores, significa que sua conduta inadequada pode ter maiores consequências para a sociedade como um todo. Em contrapartida, parece que as celebridades são muitas vezes recompensadas com punições mais leves por seus crimes do que o resto da população, o que pode sugerir para o público que esses crimes e contravenções não são de todo ruins.

A boa notícia é que também podemos tirar proveito do lado positivo do contágio moral divulgando os indivíduos que desafiam a corrupção. Sherron Watkins, da Enron, Coleen Rowley, do FBI, e Cynthia Cooper, da WorldCom, são grandes exemplos de indivíduos que enfrentaram a má conduta interna em suas organizações, e em 2002 a revista **Time** os escolheu como Pessoas do Ano.

Os atos de honestidade são extremamente importantes para nosso senso de moralidade social. Embora seja pouco provável que produzam as mesmas notícias sensacionais, se compreendermos o contágio social, devemos também reconhecer a importância de promover publicamente atos morais proeminentes. Com exemplos mais vívidos e evidentes de comportamentos louváveis, podemos conseguir melhorar o que a sociedade vê como comportamentos aceitáveis e inaceitáveis e, em última análise, aprimorar nossas ações.

CAPÍTULO 9

Trapaça em colaboração

Por que duas cabeças não são necessariamente melhores que uma

Se você, alguma vez, trabalhou em qualquer tipo de organização, deve saber que trabalhar em equipe toma a maior parte de seu tempo. Grande parte da atividade econômica e da tomada de decisões ocorre através da colaboração. De fato, a maioria das empresas dos Estados Unidos depende do trabalho em grupo, e mais da metade de todos os empregados americanos atualmente passa pelo menos parte do dia trabalhando em grupo.¹ Tente contar o número de reuniões, projetos de equipe e experiências de colaboração que você teve ao longo dos últimos seis meses, e rapidamente perceberá quantas horas de trabalho são consumidas por essas atividades em grupo. O trabalho em grupo também desempenha papel importante na educação.

A maioria das atividades dos alunos de MBA, por exemplo, consiste de tarefas em grupos, e muitos cursos de graduação também exigem projetos em grupos.

Em geral, as pessoas tendem a acreditar que o trabalho em grupo tem influência positiva nos resultados e que aumenta a qualidade geral das decisões² (na verdade, muitas pesquisas têm mostrado que a colaboração pode diminuir a qualidade das decisões. Mas esse é um assunto para outra ocasião). Em geral, acredita-se que há pouco a perder e tudo a ganhar com a colaboração, incluindo estimular um sentimento de camaradagem, aumentar o nível de diversão no trabalho e se beneficiar com o compartilhamento e desenvolvimento de novas ideias, tudo isso auxiliando para que se possa contar com empregados mais motivados e eficazes. O que há para não gostar?

Há alguns anos, em uma de minhas aulas de pós-graduação, eu falava sobre algumas de minhas pesquisas relacionadas com conflitos de interesses (ver Capítulo 3). Após a aula, uma aluna (vou chamá-la de Jennifer) me disse que a discussão havia despertado algo nela: a fez se lembrar de um incidente ocorrido alguns anos antes, quando ela trabalhava como contadora pública certificada (CPA)* para uma grande empresa de contabilidade.

Jennifer me disse que seu trabalho era produzir os relatórios anuais, procurações e outros documentos que informam os acionistas acerca da situação dos assuntos de suas empresas. Um dia, seu chefe lhe pediu que sua equipe preparasse um relatório para a reunião anual dos acionistas de um de seus maiores clientes. A tarefa envolvia analisar todas as demonstrações financeiras do cliente e determinar a situação financeira da empresa. Era uma grande responsabilidade, e Jennifer trabalhou bastante com sua equipe para produzir um relatório abrangente e detalhado, honesto e realista. Ela deu seu melhor para preparar o relatório com a maior precisão possível sem, por exemplo, declarar

lucros excessivos ou adiar quaisquer perdas para o exercício seguinte.

Ela deixou então a versão do relatório na mesa do chefe e ficou esperando (com um pouco de ansiedade) pelo feedback.

Mais tarde naquele dia, Jennifer recebeu de volta seu relatório com uma nota do chefe. Nela, estava escrito: "Não gosto desses números.

Por favor, reúna sua equipe e me prepare uma versão revisada para a próxima quarta-feira." Havia muitas razões possíveis para o chefe não ter "gostado" dos números, mas não estava completamente claro

*** *Nota do Tradutor:* Certified Public Accountant (CPA), no original em inglês, corresponde aos contadores ou administradores de empresas nos Estados Unidos que passam por um exame profissional da categoria equivalente ao da OAB para os advogados no Brasil.**

para ela o que ele quisera dizer. Além do mais, não "gostar" dos números é algo totalmente diferente de os números estarem errados (o que não estava implícito). Muitas dúvidas passaram pela cabeça de Jennifer: "O que realmente ele queria? Eu deveria apresentar números diferentes em que valor? Com uma diferença de 0,5% ? 1%? 5 % ? " Ela também não entendeu quem seria responsabilizado por qualquer uma das "melhorias" que ela fizesse. Se a revisão acabasse sendo otimista demais e alguém tivesse de levar a culpa mais adiante, seria ela ou o chefe?

A área de contabilidade é algo que, em si mesmo, dá margem a algumas dúvidas. Certamente, existem algumas regras bem definidas.

Porém, há um corpo de sugestões vagamente caracterizadas (conhecidas como Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos)

que os contadores devem seguir. Essas diretrizes permitem uma margem substancial; elas são tão gerais que há uma variação considerável na forma como os contadores podem interpretar as demonstrações financeiras (e, muitas vezes, há incentivos financeiros para deixar as diretrizes um pouco mais "flexíveis"). Uma das regras, por exemplo, o "princípio da veracidade", afirma que o relatório do contador deve refletir a situação financeira da empresa "em boa-fé". Isso é muito bom, mas "em boa-fé" é excessivamente vago e extremamente subjetivo. Claro que nem tudo (na vida ou na contabilidade) pode ser quantificado com precisão, mas "em boa-fé" levanta algumas questões: Significa que os contadores podem agir de má-fé?* E a quem está dirigida essa boa-fé?

Aos gestores da empresa? Aos que gostariam que os livros contábeis fossem impressionantes e lucrativos (aumentando seus bônus e remuneração)? Ou deveria ser direcionada a quem investiu na empresa?

Ou àqueles que desejam ter uma ideia clara da situação financeira da empresa?

*** Outra regra confusa é o elegante "princípio da prudência", segundo o qual os contadores não devem fazer as coisas parecerem mais cor-de-rosa do que realmente são.**

Somando-se à complexidade e à ambiguidade inerentes de sua tarefa original, Jennifer foi agora colocada sob pressão adicional do chefe.

Ela elaborou o relatório inicial de acordo com o que lhe parecia ser boa-fé, mas percebeu que deveria deixar as regras de contabilidade um pouco mais flexíveis. Seu chefe queria números mais favoráveis do ponto de vista do cliente. Depois de refletir por um tempo, concluiu que ela e sua equipe poderiam atender ao pedido; afinal, tratava-se de seu chefe e, certamente, ele sabia

muito mais que ela sobre contabilidade, sobre como trabalhar com clientes e sobre as expectativas deles. No final, apesar de Jennifer ter começado o processo com toda a intenção de ser mais precisa possível, acabou voltando à prancheta, revisou os demonstrativos, retrabalhou os números e retornou com um relatório “melhor”. Dessa vez, o chefe ficou satisfeito.

Após Jennifer me contar essa história, continuei a pensar sobre seu ambiente de trabalho e o efeito que trabalhar em equipe com seu chefe e colegas teve em sua decisão de forçar um pouco mais os limites da contabilidade. Jennifer certamente estava no tipo de situação que as pessoas frequentemente enfrentam no ambiente de trabalho, mas o que realmente se destacou para mim foi que, nesse caso, a trapaça ocorreu no contexto de uma equipe, diferente de tudo que havíamos estudado antes.

Em todos os nossos experimentos anteriores sobre trapaça, uma pessoa sozinha tomava a decisão de trapacear (mesmo sendo incentivada ao longo do processo pelo ato desonesto de outra). No entanto, no caso de Jennifer, mais de uma pessoa esteve diretamente envolvida, como frequentemente ocorre em ambientes profissionais. De fato, estava claro para ela que, além dela própria e de seu chefe, os colegas de equipe seriam afetados por suas ações. Ao final do ano, a equipe toda seria avaliada em conjunto, e seus bônus, aumentos e perspectivas futuras estavam entrelaçados.

Comecei a me perguntar sobre os efeitos da colaboração sobre a honestidade individual. Será que, quando fazemos parte de um grupo, ficamos tentados a trapacear mais? Menos? Em outras palavras, o ambiente de grupo favorece ou destrói a honestidade? Essa questão está relacionada com um tópico que discutimos no Capítulo 8: se seria possível que as pessoas fossem contaminadas pela trapaça de outras.

No entanto, o contágio social e a dependência social são diferentes.

Uma coisa é observar o comportamento desonesto em outros e, com base nisso, alterar nossas percepções das normas sociais aceitáveis; outra bem diferente é se o bem-estar financeiro de outros depende de nós.

Digamos que esteja trabalhando em um projeto com seus colegas de empresa. Você não precisa necessariamente observá-los fazendo algo nebuloso, mas sabe que eles (e você) se beneficiarão se as regras se tornarem um pouco mais flexíveis. Será que você ficaria mais propenso a isso se soubesse que eles também teriam alguma vantagem? O relato de Jennifer sugere que a colaboração pode levar-nos a assumir algumas liberdades extras com as diretrizes morais, mas será este o caso em geral?

Antes de analisar alguns experimentos examinando o impacto da colaboração na trapaça, vamos recuar um pouco e pensar sobre as possíveis influências positivas e negativas das equipes e da colaboração em nossa tendência de ser desonesto.

Trapaça altruísta: Possíveis custos da colaboração

Os ambientes de trabalho são socialmente complexos, com diversas forças em jogo, algumas das quais podem facilitar que processos de grupo transformem a colaboração em oportunidades de trapaça, em que os indivíduos trapaceiem em maior grau por perceber que as suas ações podem beneficiar outras pessoas de quem eles gostam e com quem se preocupam.

Pense novamente em Jennifer. Suponha que ela era uma pessoa leal e que gostava de se considerar assim. Suponha ainda que realmente gostava de seu supervisor e dos membros da equipe e que, sinceramente, queria ajudá-los. Com base nessas considerações, ela pode ter decidido atender ao pedido de seu chefe ou até mesmo ir um pouco além no relatório, não por quaisquer razões egoístas, mas pela preocupação com o bem-estar do chefe e o profundo respeito pelos membros da equipe. Em sua

mente, os números “ruins” poderiam fazer o chefe e a equipe caírem em desgraça com o cliente e com a empresa de contabilidade, significando que a preocupação de Jennifer com a equipe poderia levá-la a aumentar a magnitude de seu mau comportamento.

Subjacente a esse impulso está o que os cientistas sociais chamam de utilidade social. Essa expressão é utilizada para descrever a nossa parte irracional, mas bastante humana e maravilhosamente empática que nos leva a nos preocuparmos com os outros e tomarmos uma atitude para ajudá-los sempre que possível, mesmo que tenhamos um custo.

Certamente, todos nós somos motivados a agir em algum grau em nosso próprio interesse, mas também temos um desejo de agir de forma a beneficiar os que estão ao nosso redor, principalmente aqueles com quem nos preocupamos. Esses sentimentos altruístas nos motivam a ajudar um estranho que está no acostamento com um pneu furado, a devolver uma carteira que encontramos na rua, a ser voluntário em um abrigo de sem-teto, a ajudar um amigo em necessidade e assim por diante.

Essa tendência de se preocupar com os outros pode aumentar as chances de sermos mais desonestos em situações nas quais o comportamento antiético venha a beneficiar os outros. Partindo dessa perspectiva, podemos considerar a trapaça altruísta quando outras pessoas estão envolvidas, de forma que, como Robin Hood, trapaceamos porque somos pessoas boas que se preocupam com o bem-estar dos que nos rodeiam.

Atenção: Possíveis benefícios da colaboração

No “Mito do Rei de Giges”, de Platão, um pastor chamado Giges encontra um anel que o torna invisível. Com esse novo poder, ele decide cometer uma série de crimes. Assim, ele viaja para a

corte do rei, seduz a rainha e conspira com ela para matar o rei e assumir o reino.

Ao contar a história, Platão se pergunta se há alguém vivo que consiga resistir às vantagens do poder da invisibilidade. A questão, então, é se a única força que nos impede de cometer delitos é o medo de sermos vistos pelos outros (J. R. R. Tolkien escreveu sobre esse tema alguns milênios depois, no livro ***O senhor dos anéis***). Para mim, o mito de Platão oferece uma bela ilustração do conceito de que os ambientes de grupo podem inibir nossa propensão a trapacear. Quando trabalhamos com uma equipe, os outros membros podem atuar informalmente como monitores e, sabendo que estamos sendo observados, acabamos nos sentindo menos inclinados a agir de maneira desonrosa.

UM EXPERIMENTO INTELIGENTE concebido por Melissa Bateson, Daniel Nettle e Gilbert Roberts (todos da University of Newcastle) ilustrou a ideia de que o mero sentimento de ser observado consegue inibir o mau comportamento. Esse experimento ocorreu na cozinha do departamento de Psicologia da University of Newcastle, onde chá, café e leite estavam disponíveis para os professores e funcionários. Na área de preparação de chá, havia um aviso dizendo que os apreciadores da bebida deveriam contribuir com algum dinheiro para a “caixinha” do refeitório, localizada nas proximidades. Durante 10 semanas, o aviso foi decorado com imagens, mas o tipo de imagem alternava a cada semana. Em cinco das semanas, o aviso foi decorado com imagens de flores e, nas outras cinco, com imagens de olhos que miravam diretamente os apreciadores da bebida. No final de cada semana, os pesquisadores contavam o dinheiro arrecadado na caixinha. O que eles constataram? Havia algum dinheiro no final das semanas em que a imagem de flores foi pendurada, mas, quando os olhos furiosos ficaram “observando”, a caixa continha quase três vezes mais dinheiro.

Como ocorre na maioria das constatações na economia comportamental, esse experimento produziu uma mistura de boas e más notícias. Do lado negativo, mostrou que até mesmo os membros de um departamento de Psicologia (que você pensaria tratar-se de pessoas mais instruídas) tentaram esgueirar-se sem pagar sua parte para o bem comum. Do lado positivo, mostrou que a mera sugestão de que estariam sendo observados os fez se comportar mais honestamente. Ele mostra também que uma abordagem ostensiva do tipo Orwelliano “O Big Brother está vigiando você” não é necessária e que sugestões muito mais sutis sobre ser observado podem ser eficazes em aumentar a honestidade. Quem sabe se um aviso de alerta completo, com imagem de olhos atentos, colocado na parede do chefe de Jennifer, não poderia ter feito diferença em seu comportamento?

Ao pensar sobre a situação de Jennifer, Francesca Gino, Shahar Ayal e eu começamos a nos perguntar como a desonestidade opera em ambientes de colaboração. Será que o monitoramento reduz a trapaça?

Será que as conexões sociais em grupos aumentam tanto o altruísmo quanto a desonestidade? E, se essas duas forças exercem influência em direções opostas, qual delas é mais poderosa? Para elucidar essa questão, voltamo-nos, mais uma vez, ao nosso experimento favorito das matrizes. Incluímos a condição básica de controle (em que a trapaça não era possível), a condição triturador (em que a trapaça era possível) e acrescentamos uma nova condição que incluiu um elemento de colaboração para a condição triturador.

Como o primeiro passo na investigação dos efeitos dos grupos, não queríamos que os colaboradores tivessem a oportunidade de discutir sua estratégia ou de se tornar amigos; assim, estabelecemos uma condição de colaboração que não incluía familiaridade ou conexão entre os dois membros da equipe. Chamamos isso de condição de grupo distante.

Digamos que você seja um dos participantes dessa condição. Da mesma forma que na condição triturador normal, você senta a uma mesa e usa um lápis nº 2 para trabalhar nas matrizes por cinco minutos. Quando o tempo acaba, você caminha para o triturador e destrói a folha de teste.

Até este ponto, o procedimento é o mesmo que na condição básica de triturador, mas agora incluímos o elemento de colaboração. O pesquisador diz que você faz parte de uma equipe de duas pessoas e que cada um receberá metade dos ganhos totais do grupo. Ele ressalta que seu boleto de cobrança é azul ou verde e que tem um número impresso no canto superior direito. Ele pede para você caminhar pela sala e encontrar a pessoa cujo boleto de cobrança tenha cor diferente, mas possua o mesmo número no canto superior direito. Ao encontrar seu parceiro, vocês se sentam juntos e cada um anota em seu respectivo boleto o número de matrizes que resolveu corretamente. Em seguida, você anota a pontuação da outra pessoa em seu boleto. Finalmente, soma os números para ter a média do desempenho total. Feito isso, vocês caminham juntos até o pesquisador e entregam os dois boletos.

Como as planilhas com as questões foram trituradas, o pesquisador não tem como verificar a validade dos ganhos registrados. Então, ele confia na palavra de vocês, paga de acordo com o informado e vocês dividem os ganhos.

Você acha que as pessoas que se encontram nessa situação vão trapacear mais do que fizeram na condição triturador individual? Eis o que constatamos: quando os participantes souberam que eles e mais alguém se beneficiariam com sua desonestidade se exagerassem mais as pontuações, acabaram se envolvendo em níveis ainda maiores de trapaça, alegando ter resolvido três matrizes a mais do que quando trapacearam apenas para si mesmos. Esse resultado sugere que os seres humanos têm uma fraqueza pela trapaça altruísta, mesmo quando mal conhecemos

a pessoa que poderia se beneficiar de nosso mau comportamento. Infelizmente, parece que mesmo o altruísmo tem um lado negro.

Esta é a má notícia, mas não é tudo.

Tendo estabelecido um aspecto negativo da colaboração (de que as pessoas são mais desonestas quando outros, ainda que estranhos, possam se beneficiar de nossa trapaça), quisemos voltar nosso olhar experimental para um possível aspecto positivo da colaboração e ver o que aconteceria quando os membros da equipe se observassem. Imagine que você esteja em uma sala com outros participantes, e que, aleatoriamente, forme uma dupla com alguém desconhecido. Com um pouco de sorte, você acaba formando par com uma jovem mulher que parece amigável. Antes de ter alguma chance de conversar com ela, você precisa completar a tarefa das matrizes em total silêncio. Você é o jogador 1 e, então, começa primeiro. Você avança na primeira matriz, depois na segunda e então na terceira. Durante todo o tempo, sua parceira observa suas tentativas, sucessos e fracassos. Quando os cinco minutos expiram, você silenciosamente coloca de lado o lápis e sua parceira pega o dela.

Ela começa a trabalhar na tarefa de matrizes enquanto você observa seu progresso. Quando o tempo acaba, vocês caminham juntos até o triturador e destroem as planilhas de teste. Então cada um escreve sua pontuação no mesmo papel, somam os dois números para obter a pontuação da atuação conjunta e caminham até a mesa do pesquisador para receber o pagamento - tudo isso sem trocar uma palavra.

Que nível de trapaça constatamos? Nenhum. Apesar da inclinação geral pela trapaça que seguidamente observamos e apesar do aumento da propensão para trapacear quando outros podem se beneficiar de tais ações, o fato de ser supervisionado de perto eliminou completamente a trapaça.

Até agora ,nossos experimentos sobre trapaça em grupos mostraram duas forças em ação: tendências altruístas fazem as pessoas trapacearem mais quando membros da equipe podem se beneficiar de sua desonestidade, mas a supervisão direta consegue reduzir a desonestidade ou até mesmo eliminá-la por completo. Dada a coexistência dessas duas forças, a próxima questão é: qual delas tem maior probabilidade de superar a outra em interações de grupo mais comuns?

Para responder a essa pergunta, tivemos de criar uma configuração experimental mais representativa de como os membros de grupos interagem em uma ambiente mais normal do dia a dia. Você provavelmente notou que, nos primeiros dois experimentos, os participantes não interagiram realmente, embora no cotidiano a discussão em grupo e a conversa amigável sejam parte inerente e fundamental de colaborações em grupos. Na esperança de acrescentar esse elemento social importante à nossa configuração experimental, planejamos nosso próximo experimento. Dessa vez, os participantes foram incentivados a conversar, se conhecer e se tornar amigos. Nós até lhes demos listas de perguntas que poderiam fazer a fim de quebrar o gelo. Em seguida, eles se monitoraram em turnos enquanto cada um resolvia as matrizes.

Infelizmente, constatamos que a trapaça voltou a aparecer quando acrescentamos esse elemento social no contexto. Com ambos os elementos presentes, os participantes relataram ter resolvido corretamente quatro matrizes a mais. Assim, embora o altruísmo possa aumentar a trapaça, e a supervisão direta possa diminuí-la, a trapaça altruísta supera o efeito de supervisão quando as pessoas são colocadas juntas em um ambiente no qual têm a chance de socializar e de serem observadas.

RELACIONAMENTOS DE LONGO PRAZO

A maioria das pessoas tende a pensar que, quanto mais longo o relacionamento com médicos, contadores, consultores financeiros, advogados e assim por diante, maior a probabilidade de que eles se preocupem mais profundamente com nosso bem-estar e, conseqüentemente, que coloquem nossas necessidades à frente das deles. Imagine, por exemplo, que você acabou de receber um diagnóstico (não terminal) de seu médico e que esteja diante de duas opções de tratamento. Uma é começar uma terapia cara e agressiva; a outra é esperar um pouco para ver como seu corpo lida com o problema e como progride (“espera vigilante” é o nome oficial para isso). Não há uma resposta definitiva sobre qual das duas opções é a melhor para você, mas está claro que a alternativa cara e agressiva é a melhor para o bolso do médico. Agora imagine que ele lhe diga que você deveria escolher a opção de tratamento agressivo e que deveria agendá-lo para a próxima semana, no mais tardar. Você confiaria no conselho dele? Ou levaria em conta o que sabe sobre conflito de interesses, desconsideraria seu conselho e talvez fosse atrás de uma segunda opinião? Quando se vê diante de tais dilemas, a maioria das pessoas confia em seus prestadores de serviços em um grau bastante elevado, e somos ainda mais propensos a confiar neles quanto mais tempo os conhecemos. Afinal, se conhecemos nossos conselheiros por muitos anos, eles não começariam a cuidar mais de nós? Será que não veriam as coisas sob nossa perspectiva e nos dariam conselhos melhores?

Outra possibilidade, porém, é que, à medida que nosso relacionamento se estende e cresce, nossos conselheiros pagos (intencionalmente ou não) se sintam mais confortáveis recomendando tratamentos de seu próprio interesse. Com Janet Schwartz (a professora de Tulane que esteve comigo no jantar com os representantes farmacêuticos) e Mary Francês Luce (professora da Duke

University), enfrentei essa questão, esperando sinceramente que, à medida que se aprofundasse o relacionamento entre clientes e prestadores de serviço, os profissionais se preocupassem mais com o bem-estar dos clientes e menos com o seu próprio. O que constatamos, porém, foi o oposto.

Examinamos essa questão analisando dados de milhões de procedimentos odontológicos ao longo de 12 anos. Analisamos os casos em que os pacientes receberam obturações e se eram de amálgama de prata ou de resina branca. Os amálgamas de prata duram mais, custam menos e são mais duráveis; as resinas brancas, por outro lado, são mais caras e quebram com mais facilidade, mas são mais agradáveis esteticamente.

Assim, quando se trata dos dentes da frente, a estética geralmente predomina sobre a praticidade, tornando a resina branca a opção preferida.

Mas, quando se trata dos dentes de trás, menos visíveis, as obturações de prata são a melhor solução.

Constatamos que aproximadamente 25% de todos os pacientes receberam as caras e atraentes resinas brancas nos dentes ocultos, em vez da obturação de prata com funcionalidade superior. Nesses casos, o mais provável é que os dentistas estivessem tomando decisões que favoreciam os próprios interesses (pagamento inicial maior e reparos mais frequentes) sobre os interesses dos pacientes (custo menor e tratamento mais duradouro).

Como se não bastasse, constatamos também que essa tendência é mais evidente quanto mais tempo o paciente se consulta com o mesmo dentista (encontramos esse mesmo padrão de resultados para outros procedimentos). Isso

sugere que, à medida que os dentistas vão se sentindo mais confortáveis com os pacientes, também recomendam com maior frequência procedimentos que estejam alinhados com seus próprios interesses financeiros. E os pacientes de longa data, por sua vez, são mais propensos a aceitar o conselho do dentista, com base na confiança gerada pelo longo relacionamento entre eles.*

Figura 5

Lições da trapaça em colaboração



Quando trabalhamos com um parceiro distante e desconhecido que possa se beneficiar de nossa trapaça, somos mais propensos a trapacear do que se estivéssemos trapaceando apenas para nós mesmos.



Quando trabalhamos com um monitor que não fala conosco, é improvável que venhamos a trapacear.



Quando trabalhamos com um monitor de quem estamos ficando amigos, apresentamos maior propensão a trapacear do que se estivéssemos trapaceando com alguém que não conhecemos muito bem.

O resultado final: claramente, há muitos benefícios com a continuidade dos cuidados e com um relacionamento duradouro entre paciente e provedor. No entanto, ao mesmo tempo, devemos também estar cientes dos custos que esses relacionamentos de longo prazo podem ter.

Eis o que aprendemos sobre trapaça em colaboração até agora:

No final, *parece que os aspectos sociais da trapaça são tão poderosos que conseguem sobrepujar os efeitos benéficos do monitoramento.*

*** Será que os cientistas estariam fazendo de propósito, e os pacientes sendo punidos por sua lealdade? Muito provavelmente não é intencional, mas, consciente ou não, o problema permanece.**

MAS ESPERE : Há mais! Em nossos experimentos iniciais, tanto o trapaceiro quanto o parceiro se beneficiavam de qualquer exagero adicional nas pontuações. Assim, se você fosse o trapaceiro no experimento e exagerasse o número de respostas corretas por uma matriz, obteria metade do pagamento adicional, e seu parceiro ganharia o mesmo.

Isso certamente é menos gratificante financeiramente do que pegar a totalidade do dinheiro, mas você ainda estaria se beneficiando de seu exagero em algum grau.

Para analisar a trapaça puramente altruísta, incluímos uma condição em que o fruto da trapaça de cada participante beneficiaria **somente** seu parceiro. O que constatamos? Verificou-se que o altruísmo é, de fato, um forte motivador para a trapaça. Quando a trapaça foi realizada por razões puramente altruístas e os

próprios trapaceiros não tiveram nenhum ganho, as alegações de acertos aumentaram em grau ainda maior.

Por que isso ocorreria? Acho que, quando tanto nós quanto outra pessoa podemos nos beneficiar de nossa desonestidade, atuamos com uma combinação de motivos egoístas e altruístas. Em contrapartida, quando outras pessoas, e somente elas, podem se beneficiar de nossa trapaça, consideramos mais fácil racionalizar nosso mau comportamento de maneira puramente altruísta e, conseqüentemente, amenizamos ainda mais nossas inibições morais. Afinal, se fazemos algo pelo puro benefício de outros, não seríamos nós de fato um pouco parecidos com Robin Hood?*

Finalmente , vale a pena dizer algo mais explícito sobre o desempenho nas muitas condições de controle que tivemos nesse conjunto de experimentos. Para cada uma das condições de trapaça (tritador individual, grupo com triturador, grupo distante com triturador, grupo amigável com triturador, recompensa altruísta com triturador), também tivemos uma condição de controle em que não houve oportunidade para trapacear (isto é, sem triturador). Olhar para essas muitas condições de controle diferentes nos permitiu ver se a natureza da colaboração influenciou o nível de desempenho. Constatamos que o desempenho foi o mesmo em todas essas condições de controle. Nossa conclusão? Parece que o desempenho não melhora necessariamente quando as pessoas trabalham em grupos; pelo menos não tanto quanto temos sido levados a acreditar.

*** Com base nesses resultados, pode-se especular que as pessoas que trabalham para organizações ideológicas, como grupos políticos e instituições sem fins lucrativos, poderiam realmentese sentir mais confortáveis ampliando as normas morais, porque fazem isso por uma boacausa e para ajudar os outros.**

Certamente , não podemos sobreviver sem a ajuda dos outros.

Trabalhar em conjunto é um elemento fundamental na vida. No entanto, a colaboração é claramente uma faca de dois gumes. Por um lado, aumenta a satisfação, a lealdade e a motivação. Por outro lado, a colaboração carrega consigo maior possibilidade de trapaça. No final (e com tristeza), pode ser que as pessoas que se preocupam mais com seus colegas de trabalho acabem trapaceando mais. Claro que não estou defendendo que paremos de trabalhar em grupos, que paremos de colaborar e de nos preocupar com os outros. Mas precisamos reconhecer os custos potenciais da colaboração e do aumento da afinidade.

A ironia do trabalho em colaboração

Se a colaboração aumenta a desonestidade, o que podemos fazer a esse respeito? Uma resposta óbvia é aumentar o monitoramento. Na verdade, parece ser a resposta padronizada dos reguladores do governo a cada ocorrência de má conduta empresarial. O fiasco da Enron, por exemplo, provocou um amplo conjunto de regulamentos sobre informações empresariais, conhecido como Lei Sarbanes-Oxley, e a crise financeira de 2008 marcou o início de um conjunto ainda maior de regulamentos (em grande parte, emergindo da Reforma Dodd-Frank, de Wall Street, e da Lei de Proteção ao Consumidor), concebido para regulamentar e aumentar a supervisão no setor financeiro

Até certo ponto, não há dúvida de que o monitoramento possa ser útil, mas também está claro, a partir de nossos resultados, que o aumento do monitoramento, por si só, tem pouca probabilidade de superar nossa capacidade de justificar a própria desonestidade, principalmente quando os outros têm a ganhar com nosso mau comportamento (para não mencionar os altos custos financeiros do cumprimento dos regulamentos).

Em alguns casos, em vez de adicionar várias camadas de regras e regulamentos, talvez pudéssemos colocar nosso olhar sobre a mudança da natureza da colaboração em grupo. Uma solução interessante para esse problema recentemente foi implantada em um grande banco internacional por um ex-aluno meu, chamado Gino. Para permitir que sua equipe de gerentes de crédito pudesse trabalhar em conjunto sem correr o risco de um aumento da desonestidade (por exemplo, registrando o valor dos empréstimos mais alto do que realmente eram, em um esforço para mostrar lucros maiores em curto prazo), ele montou um sistema único de fiscalização. Ele disse a seus gerentes de crédito que um grupo externo revisaria o processamento e a aprovação dos pedidos de empréstimos. O grupo externo não tinha conexão social com a equipe de empréstimos e não tinha lealdade ou motivação para ajudar os gerentes de crédito. Para garantir que os dois grupos fossem separados, Gino os colocou em prédios diferentes da instituição. Além disso, procurou assegurar-se de que não tivessem qualquer relacionamento ou mesmo que conhecessem os indivíduos do outro grupo.

Tentei conseguir os dados de Gino para avaliar o sucesso da abordagem, mas os advogados desse grande banco nos impediram. Assim, não sei se a abordagem funcionou ou como seus funcionários se sentiram com esse arranjo, mas suspeito que o mecanismo tenha gerado pelo menos alguns resultados positivos. Ele provavelmente diminuiu a diversão do grupo de trabalho de empréstimos durante as reuniões. É provável que também tenha aumentado a tensão em torno das decisões dos grupos, e certamente não foi barato para implantar. No entanto, Gino me disse que, em geral, o acréscimo do elemento de monitoramento anônimo e objetivo aparentemente teve efeito positivo sobre a ética, a moral e o resultado final.

Claramente , não há uma solução genial para a complexa questão da trapaça em situações de grupo. Em conjunto, acho que nossas descobertas têm implicações sérias para as organizações,

especialmente levando em conta a predominância do trabalho em colaboração dentro da vida profissional do dia a dia. Também não há dúvida de que a melhor compreensão da extensão e da complexidade da desonestidade em ambientes sociais é bastante deprimente. Ainda assim, pelo fato de entender as possíveis armadilhas envolvidas na colaboração, podemos tomar algumas medidas para corrigir o comportamento desonesto.

CAPÍTULO 10

Um final parcialmente otimista

As pessoas não trapaceiam muito!

Ao longo deste livro, vimos que a honestidade e a desonestidade estão baseadas em uma mistura de dois tipos bastante diferentes de motivação.

Por um lado, queremos nos beneficiar da trapaça (essa é a motivação econômica racional), enquanto, por outro lado, queremos poder nos ver como seres humanos maravilhosos (essa é a motivação psicológica). Você poderia achar que não conseguimos alcançar esses dois objetivos ao mesmo tempo (que não podemos ter e comer nosso bolo ao mesmo tempo, por assim dizer), mas a teoria da margem de manobra que desenvolvemos nestas páginas sugere que nossa capacidade de raciocínio flexível e de racionalização nos permite fazer exatamente isso. Basicamente, desde que trapaceemos só um pouco, podemos ter o bolo e comê-lo (parte dele) também. Conseguimos colher alguns dos benefícios da desonestidade enquanto mantemos uma imagem positiva de nós mesmos.

Conforme vimos, certas forças (como a quantia que podemos ganhar e a probabilidade de sermos pegos) influenciam surpreendentemente menos os seres humanos do que se poderia pensar. E, ao mesmo tempo, outras forças nos influenciam mais do que poderíamos esperar: lembretes morais, distância do dinheiro,

conflitos de interesses, esgotamento, falsificações, lembretes de nossas realizações fabricadas, criatividade, testemunho de atos desonestos de outros, preocupação com outros de nossa equipe e assim por diante.

Embora o foco dos vários experimentos apresentados aqui fosse a desonestidade, também é importante lembrar que a maioria dos participantes em nossos experimentos era constituída de pessoas boas, de boas universidades, que provavelmente atingirão posições de algum poder e influência mais tarde na vida. Não são o tipo de pessoa normalmente associada à trapaça. Na verdade, são exatamente como você, eu e a maioria das pessoas deste planeta, o que significa que todos nós somos perfeitamente capazes de trapacear um pouco.

Embora possa parecer pessimista, a parte meio cheia do copo da história é que os seres humanos são, em geral, mais morais do que prevê a teoria econômica padrão. De fato, visto de uma perspectiva puramente racional (MOSCR), nós, humanos, não trapaceamos muito.

Pense em quantas vezes nos últimos dias você teve a oportunidade de trapacear sem ser pego. Talvez uma colega tenha deixado a bolsa e cima da mesa enquanto estava fora em uma longa reunião. Talvez uma estranha em uma cafétéria lhe tenha pedido para cuidar de seu laptop enquanto ia ao banheiro. Talvez um funcionário do supermercado não tenha percebido um item em seu carrinho quando você passava pelo caixa ou talvez você tenha visto uma bicicleta sem cadeado em uma rua deserta. Em qualquer uma dessas situações, a ação MOSCR seria pegar o dinheiro, o laptop ou a bicicleta e não mencionar o item esquecido no carrinho. No entanto, passamos pela maioria dessas oportunidades todos os dias sem pensar que deveríamos aproveitá-las. Isso significa que estamos prontos para um bom começo em nosso esforço para melhorar nossa estrutura moral.

E o que dizer sobre os verdadeiros criminosos?

Ao longo de todos os nossos experimentos, testamos milhares de pessoas e, de tempos em tempos, vimos efetivamente trapaceiros agressivos que pegaram o máximo de dinheiro possível. No experimento da matriz, por exemplo, nunca vimos alguém alegar ter resolvido 18 ou 19 das 20 matrizes. Mas, de vez em quando, um participante alegava ter resolvido corretamente todas as 20 matrizes. Essas são pessoas que, ao fazer uma análise de custo-benefício, decidiram sair com o máximo de dinheiro possível. Felizmente, não encontramos muito esse tipo de pessoa, e pelo fato de parecerem a exceção, não a regra, perdemos apenas algumas centenas de dólares para eles (não exatamente fantástico, mas não muito ruim). Ao mesmo tempo, tivemos milhares e milhares de participantes que trapacearam em “apenas” poucas matrizes, mas, pelo fato de serem muitas pessoas, perdemos milhares e milhares de dólares para eles (muito mais do que perdemos com os trapaceiros agressivos).

Suspeito que, em termos de minhas perdas financeiras para os pequenos e grandes trapaceiros, nossos experimentos são indicativos da desonestidade na sociedade em geral. Pouquíssimas pessoas roubam em grau máximo. Mas muitas pessoas boas trapaceiam apenas um pouco aqui e acolá, arredondando para cima suas horas trabalhadas, alegando perdas maiores nos pedidos de reembolsos de seguros, recomendando tratamentos desnecessários e assim por diante. As empresas também encontram muitas maneiras de trapacear um pouco. Pense nas companhias de cartão de crédito que elevam as taxas de juro ainda que ligeiramente, sem motivo aparente, e que inventam todo tipo de taxas e multas ocultas (que, muitas vezes, são chamadas dentro das empresas de “aumento de receita”). Pense nos bancos que atrasam a compensação de cheques para segurar seu dinheiro por mais um ou dois dias ou que cobram taxas exorbitantes em cheques especiais ou pelo uso de caixas eletrônicos. Tudo isso significa que, embora seja obviamente importante prestar atenção nos comportamentos flagrantemente impróprios, é ainda mais importante desencorajar as pequenas formas de desonestidade mais universais - os maus

comportamentos que afetam todos nós na maior parte do tempo, tanto como autores quanto como vítimas.

Uma palavra sobre diferenças culturais

Viajo muito, o que significa que conheço pessoas de todo o mundo, e, quando isso acontece, muitas vezes pergunto sobre a honestidade e a moralidade em seus países. Consequentemente, estou começando a compreender como as diferenças culturais (sejam regionais, nacionais ou empresariais) contribuem para a desonestidade.

Se você foi criado fora dos Estados Unidos, pense nisto por um minuto: as pessoas de seu país de origem trapaceiam mais ou menos que os americanos? Após formular essa pergunta para muita gente de vários países, descobri que as pessoas têm crenças muito intensas sobre trapaças nos próprios países e que a maioria acredita que as pessoas em seu país de origem trapaceiam mais que os americanos (com a exceção de certa forma previsível de pessoas do Canadá e dos países nórdicos).

Entendendo que essas sejam apenas impressões subjetivas, fiquei curioso para ver se realmente havia algum grau de verdade nelas.

Então, decidi testar mais diretamente algumas dessas percepções culturais. A fim de investigar as diferenças culturais, primeiro tínhamos de chegar a uma forma de equiparar os incentivos financeiros pelas várias localidades. Se, por exemplo, pagássemos sempre uma quantia equivalente a \$1 por matriz resolvida corretamente, haveria grande variação: seria um pagamento muito elevado em alguns lugares e muito baixo em outros. Nossa primeira ideia para equiparar os incentivos foi a utilização de um produto internacionalmente reconhecido, tal como um hambúrguer do McDonald's. Seguindo essa abordagem, para cada matriz resolvida corretamente, os participantes poderiam receber um quarto do

custo de um hambúrguer do McDonald's nessa localidade (tal abordagem presumia que as pessoas que definem os preços no McDonald's compreendem o conceito econômico do poder aquisitivo de cada localidade e fixam seus preços em conformidade com isso).

No final, decidimos por uma abordagem parecida e utilizamos o "índice cerveja". Nós nos instalávamos em bares nessas localidades e pagávamos aos participantes um quarto do custo de um copo de cerveja para cada matriz que alegavam ter resolvido (para garantir que nossos participantes estivessem sóbrios, só abordávamos os frequentadores no momento em que entravam no bar).

Pelo fato de ter crescido em Israel, quis especialmente medir como os israelenses se saíam (admito que eu tinha uma suspeita de que eles trapaceariam mais que os americanos). No entanto, os resultados mostraram que os participantes israelenses trapacearam no experimento das matrizes tanto quanto os americanos. Decidimos verificar também outras nacionalidades. Shirley Wang, uma de minhas colaboradoras chinesas, estava convencida de que os chineses trapaceariam mais que os americanos. Mas, novamente, eles mostraram os mesmos níveis de desonestidade. Francesca Gino, da Itália, tinha certeza de que os italianos seriam os mais trapaceiros. "Venha para a Itália e vamos mostrar-lhe o que é trapacear", disse ela, com seu sotaque fantástico.

Mas ela também estava errada. Constatamos os mesmos resultados na Turquia, no Canadá e na Inglaterra. Na verdade, o volume de trapaça parece ser igual em todos os países (pelo menos em todos os que testamos até agora).

Como podemos conciliar o fato de que nossos experimentos não mostrem diferenças reais na desonestidade entre os vários países e culturas com a convicção pessoal muito forte de que pessoas de diferentes países trapaceiam em graus diferentes? E como podemos conciliar a falta de diferenças que vimos em nossos

resultados com as claras diferenças nos níveis de corrupção entre países, culturas e continentes?

Acho que ambas as perspectivas estão corretas. Nossos dados refletem um aspecto real e importante da trapaça, assim como as diferenças culturais. Aqui está o motivo.

Nosso teste de matriz existe fora de qualquer contexto cultural.

Isto é, ele não representa uma parte intrínseca de qualquer ambiente social ou cultural. Portanto, testa a capacidade humana básica de ser moralmente flexível e de reformular situações e ações de maneira a refletir positivamente sobre nós mesmos. Nossas atividades diárias, por outro lado, estão entrelaçadas em um complexo contexto cultural, que pode influenciar a desonestidade de duas maneiras principais: pegar atividades específicas e transitá-las dentro e fora do domínio moral, e mudar a magnitude da margem de manobra considerada aceitável em qualquer domínio específico.

Veja o plágio, por exemplo. Nas universidades americanas, o plágio é levado muito a sério, mas, em outras culturas, é visto como um tipo de jogo de pôquer entre os estudantes e os professores. Nessas culturas, o fato de ser pego, em vez do ato da trapaça, é visto negativamente. De forma semelhante, em algumas sociedades, diferentes tipos de trapaças (não pagar impostos, ter um caso extraconjugal, baixar um software ilegalmente e ultrapassar sinais vermelhos quando não há carros por perto) são malvistas, enquanto em outras, as mesmas atividades são vistas como neutras ou até mesmo conferindo o direito de se gabar.

Claro que há muito mais a se aprender sobre a influência da cultura na trapaça, tanto em termos de influências sociais que ajudam a frear a desonestidade quanto em termos das forças sociais que tornam mais prováveis a desonestidade e a corrupção.

P.s.: gostaria de salientar que, ao longo de todos os nossos experimentos em diversas culturas, houve uma vez em que efetivamente encontramos uma diferença. Em certa ocasião, eu e Racheli Barkan conduzimos o experimento em um bar em Washington, D.C., onde muitos funcionários do Congresso se reúnem. E conduzimos o mesmo experimento em um bar na cidade de Nova York, onde muitos dos clientes são executivos de bancos de Wall Street. Esse foi o único lugar em que encontramos diferença cultural. Quem você acha que trapaceou mais, os políticos ou os banqueiros? Eu tinha certeza de que seriam os políticos, mas nossos resultados mostraram o oposto: os executivos de bancos apresentaram aproximadamente o dobro de trapaça (mas, antes de começar a suspeitar mais de seus amigos funcionários de bancos e menos de seus amigos políticos, é preciso levar em conta que os políticos que testamos eram iniciantes - principalmente funcionários do Congresso. Portanto, ainda têm bastante espaço para crescer e se desenvolver).

TRAPAÇA E INFIDELIDADE

Claro que nenhum livro sobre trapaça estaria completo se não trouxesse algo sobre adultério e os tipos de subterfúgios complexos e intrincados que as relações extraconjugais inspiram. Afinal, no vernáculo popular, enganar é praticamente sinônimo de infidelidade.

Na verdade, a infidelidade pode ser considerada uma das fontes do entretenimento mais dramático do mundo. Se os adúlteros modernos como Liz Taylor, Príncipe Charles, Tiger Woods, Brad Pitt, Eliot Spitzer, Arnold Schwarzenegger e muitos outros não tivessem enganado os cônjuges, as revistas tabloides e vários veículos de notícias sobre celebridades provavelmente iriam à falência (por assim dizer).

Em termos de teoria da margem de manobra, a infidelidade muito provavelmente é a ilustração típica de todas as características de desonestidade de que temos falado. Para começar, ela é o exemplo (ou pelo menos um deles) de comportamento que não tem origem numa análise de custo-benefício. Também suspeito que a tendência à infidelidade dependa, em grande extensão, de conseguir justificá-la a si próprio. Começar com pequenas ações (talvez um beijo) é outra força que pode levar a tipos mais profundos de envolvimento com o tempo. Estar longe da rotina habitual, por exemplo, em um passeio ou em outra localidade, pode ampliar ainda mais a habilidade de justificar a si próprio a infidelidade. Além disso, pessoas criativas, como atores, artistas e políticos (todos conhecidos pela tendência a ser infiel), tendem a ser mais aptos a formular histórias sobre por que seria certo ou desejável que se comportassem dessa maneira. Semelhante a outros tipos de desonestidade, a infidelidade é influenciada pelas ações dos que nos rodeiam. Alguém com muitos amigos e familiares que tiveram casos amorosos provavelmente será influenciado por essa exposição.

Com toda essa complexidade, nuance e importância social, você poderia se perguntar por que não há um capítulo neste Hvro sobre a infidelidade e por que esse tema fascinante foi relegado a uma pequena seção. O problema é de dados. Geralmente gosto de me basear em conclusões que extraio de experimentos e de dados. Conduzir experimentos sobre infidelidade seria quase impossível e, por sua própria natureza, é difícil estimar os dados. Isso significa que, por enquanto, ficaremos no campo da especulação.

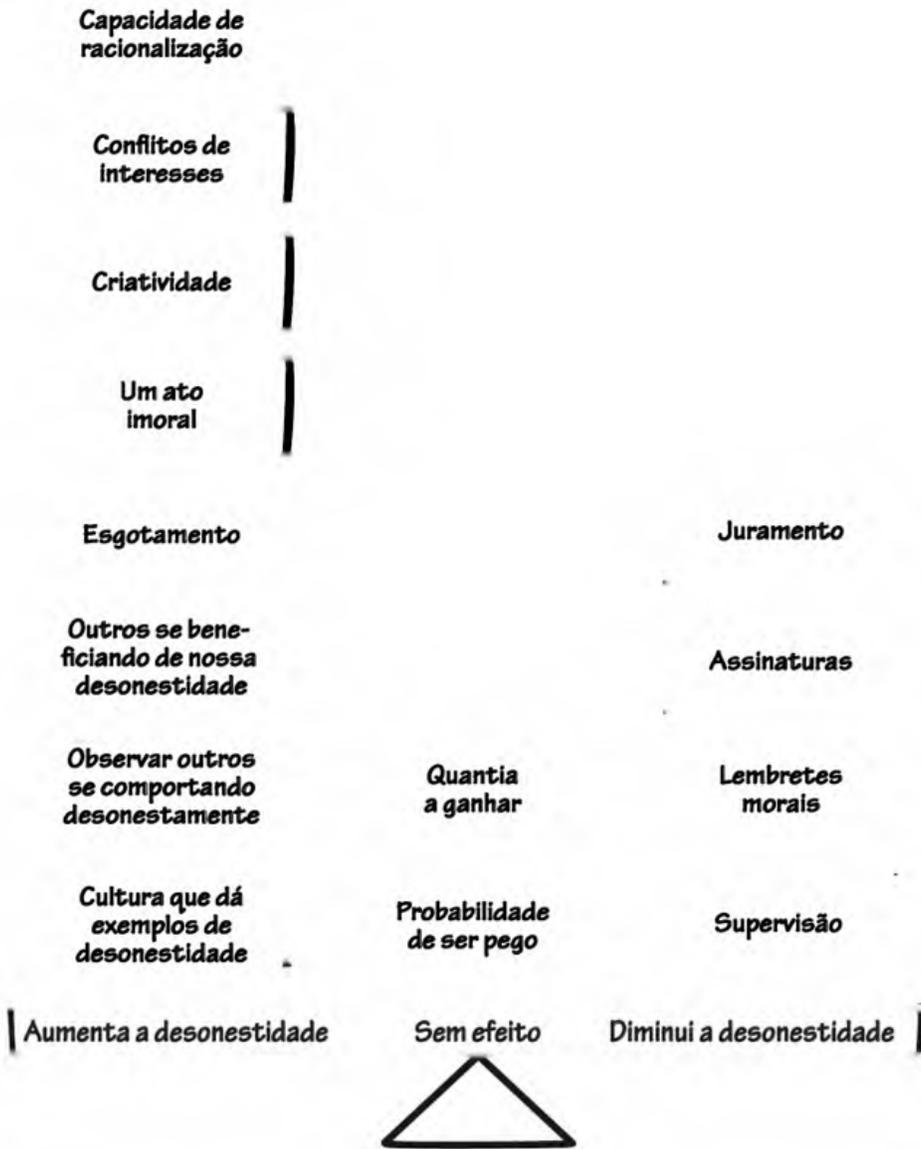


Figura 6

Um resumo das forças que moldam a desonestidade

O que devemos fazer agora?

Então aqui estamos, cercados por desonestidade. Conforme disse um tal Apoth E.Cary em 1873:

Enganação, enganação, em todos os lugares,

De todas as formas e tamanhos;

Tire a fraude de um homem,

E nada resta além de mentiras.

A filantropia é feita para cobrir uma fraude,

A caridade mantém a trapaça a reboque;

E nós somos enganados em casa, enganados no exterior,

E enganados onde quer que estejamos.

Pois o mundo é cheio de trapaças

Administrado por homens desonestos;

Um sai, outro vem.

E somos enganados, de novo e de novo.

APOTHE , CARY,

“ lembranças da família fraude ” . * 1

*** Nota do Tradutor: Swindle, swindle, everywhere,/Every shape and size;/Take the swindle out of a man,/And you've**

nothing left but lies./Philanthropy is made to cover a fraud,/Charity keeps humbugs in tow;/And we're swindled at home, swindled abroad,/And swindled wherever we go ./For the world is full of humbugs/Managed by dishonest men;/One moves on, another comes,/And we're swindled again and again.

- APOTH E. CARY, "RECOLLECTIONS OF THE SWINDLE FAMILY".

Como vimos neste livro, todos nós somos capazes de trapacear e somos muito hábeis em nos contar histórias sobre por que não somos desonestos ou imorais, mesmo trapaceando. Pior ainda, somos propensos a "pegar" o vírus da trapaça de outras pessoas e, uma vez que começemos a agir desonestamente, é provável que continuemos nos comportando dessa maneira.

Então o que devemos fazer acerca da desonestidade?

Recentemente, passamos por uma tremenda crise financeira, que forneceu uma excelente oportunidade para examinar as deficiências humanas e o papel que a irracionalidade desempenha em nossa vida e na sociedade em geral. Em resposta a essa catástrofe provocada pelo homem, demos alguns passos na direção de chegar a um acordo com algumas de nossas tendências irracionais e começamos a reavaliar nossa abordagem dos mercados em conformidade com isso. O templo da racionalidade tem sido abalado e, com nossa melhor compreensão da irracionalidade, deveríamos poder repensar e reinventar novos tipos de estruturas que finalmente nos ajudem a evitar crises semelhantes no futuro. Se não fizermos isso, a crise terá sido um desperdício.

MEMENTO MORI

Há muitas conexões possíveis que se podem extrair entre o tempo dos romanos e o sistema bancário moderno, mas talvez a mais importante seja o *memento mori*. No auge do poder de Roma, os generais romanos que conquistaram vitórias significativas marchavam pela cidade exibindo seus despojos. Marchavam usando roupas cerimoniais em cores púrpura e dourada, uma coroa de louros e tintura vermelha no rosto quando eram conduzidos em um trono por toda a cidade. Eles eram saudados, celebrados e admirados. Porém, havia um elemento a mais na cerimônia: durante o dia, um escravo caminhava ao lado do general e, para impedir que o general vitorioso se tornasse arrogante, sussurrava repetidamente em seu ouvido: "*Memento mori*", que significa "Lembre-se de que você é mortal".

Se eu estivesse encarregado de desenvolver uma versão moderna da frase, provavelmente escolheria: "Lembre-se de sua falibilidade" ou talvez "Lembre-se de sua irracionalidade". Qualquer que seja a frase, reconhecer nossas deficiências é o primeiro passo fundamental no caminho de tomar decisões melhores, criar sociedades melhores e corrigir nossas instituições.

Assim, nossa próxima tarefa é tentar descobrir maneiras mais práticas e eficazes de combater a desonestidade. As escolas de negócios incluem cursos de ética no currículo, empresas fazem os empregados passarem por seminários sobre código de conduta e governos contam com políticas de transparência. Qualquer observador casual sobre a situação da desonestidade no mundo rapidamente perceberia que tais medidas não são suficientes. Além disso, a pesquisa apresentada aqui sugere que essas abordagens do tipo "band-aid" estão fadadas ao fracasso pela razão bastante simples de que não levam em conta a psicologia da desonestidade.

Afinal, toda vez que políticas ou procedimentos são criados para impedir a trapaça, visam determinado conjunto de comportamentos e motivações que precisam mudar. E, em geral, quando as intervenções são estabelecidas, presumem que o MOSCR está em jogo. Mas, como vimos, esse modelo simples tem pouco a ver com as forças motrizes por trás da trapaça.

Se estivermos realmente interessados em coibir a trapaça, quais intervenções deveríamos tentar? Espero que agora já esteja claro que, se pretendemos ter uma chance de reduzir a desonestidade, devemos, desde logo, começar com uma compreensão sobre o **motivo** para as pessoas se comportarem de forma desonesta. Com esse ponto de partida, podemos chegar a soluções mais eficazes. Por exemplo: com base em nosso conhecimento de que as pessoas em geral querem ser honestas, mas também se sentem tentadas a se beneficiar da desonestidade, poderíamos recomendar lembretes no momento da tentação, que, como vimos, são surpreendentemente eficazes. De forma semelhante, compreender como funcionam os conflitos de interesses e como nos influenciam profundamente torna claro que devemos evitar e regular os conflitos de interesses em um grau muito mais elevado.

Também precisamos entender os efeitos do ambiente (assim como do esgotamento físico e mental) na desonestidade. E, claro, uma vez que entendamos a capacidade de contágio social da desonestidade, poderíamos usar o exemplo da Teoria das Janelas Quebradas para combatê-lo.

Curiosamente , já temos muitos mecanismos sociais em vigor que parecem ter sido concebidos especificamente para redefinir nossa bússola moral e superar o efeito “que se dane”. Esses rituais de redefinição (que variam da confissão católica ao Dia do Perdão judaico, e do Ramadã ao sábado semanal) representam oportunidades para nos recompor, parar a deterioração e virar a página (para os que não são religiosos, pensem nas resoluções de

Ano-Novo, aniversários, mudanças de emprego e rompimentos de relacionamentos amorosos como oportunidades de “redefinição”). Iniciamos recentemente experimentos básicos sobre a eficácia desse tipo de abordagem de redefinição (utilizando uma versão não religiosa da confissão católica) e, até agora, parece que eles conseguem reverter com bastante sucesso o efeito “que se dane”.

Do ponto de vista das ciências sociais, a religião tem evoluído de modo a poder ajudar a sociedade a combater tendências potencialmente destrutivas, incluindo a de ser desonesto. A religião e os rituais lembram às pessoas suas obrigações de serem morais de vários modos; lembre-se, por exemplo, do judeu com os tzitzit do Capítulo 2. Os muçulmanos usam contas chamadas tasbih ou masbaha em que repetem os 99 nomes de Deus várias vezes por dia. Há também a oração diária e a reza da confissão (“Perdoe-me, ó Pai, porque pequei”), a prática da prayaschitta no hinduísmo e inúmeros outros lembretes religiosos que funcionam de forma muito parecida com os Dez Mandamentos em nossos experimentos.

Considerando úteis essas abordagens, deveríamos pensar na criação de mecanismos semelhantes (embora não religiosos) para a política e os negócios. Talvez devêssemos colocar os servidores públicos e homens de negócio para fazer um juramento, usar um código de ética ou até mesmo pedir perdão de tempos em tempos. Talvez essas versões seculares de arrependimento e de pedido de perdão ajudassem os trapaceiros em potencial a prestarem atenção em suas próprias ações, virar uma página nova e, assim, aumentar a adesão moral.

Uma das formas mais interessantes de cerimônias de redefinição é representada pelos rituais de purificação que certas seitas religiosas praticam. Um desses grupos é o Opus Dei, uma sociedade secreta católica cujos membros se flagelam com chicotes de cordas com nós. Não me recordo exatamente como começamos a discutir a Opus Dei, mas, em determinado momento, Yoel Inbar (professor da Tilburg University), David Pizarro, Tom Gilovich (ambos da Comell

University) e eu nos perguntamos se o autoflagelo e comportamentos semelhantes absorvem o desejo humano básico de autodepuração. Será que a sensação de ter feito algo errado pode ser apagada pela autopunição? Será que a dor infligida a si próprio nos ajuda a pedir perdão e começar de novo?

Seguindo a abordagem fisicamente dolorosa da Opus Dei, decidimos realizar um experimento usando uma versão mais moderna e menos dolorosa dos chicotes de corda; portanto, escolhemos choques elétricos levemente dolorosos como material experimental. Quando os participantes chegavam ao laboratório na Cornell University, pedíamos para alguns escreverem sobre uma experiência do passado que os fez se sentir culpados; pedimos para outros escreverem sobre uma experiência do passado que os fez se sentir tristes (uma emoção negativa, mas não relacionada com a culpa); e pedimos para um terceiro grupo escrever sobre uma experiência que não os fez se sentir nem bem nem mal. Após refletirem sobre um dos três tipos de experiências, pedíamos que participassem de "outro" experimento envolvendo a aplicação de choques elétricos em si mesmos.

Nesta próxima fase do experimento, conectamos o pulso do participante a uma máquina de geração de choques. Quando a conexão estava segura, mostrávamos a eles como estabelecer a intensidade dos choques elétricos e qual botão apertar para se aplicarem uma descarga dolorosa. Colocávamos a máquina na menor intensidade de choque possível e pedíamos para os participantes apertarem o botão, elevarem a intensidade de choque, apertarem o botão, aumentarem a intensidade de choque, apertarem o botão, e assim por diante, até que não tolerassem mais a intensidade do choque.

Realmente não somos tão sádicos quanto possa parecer, mas queríamos ver até onde os participantes chegariam na escala de dor e em que medida o nível de dor que eles mesmos se administravam dependeria da condição experimental em que

estavam. E principalmente, queríamos ver se o fato de lembrar-se de uma experiência do passado relacionada com culpa os faria purificar-se pela busca de mais dor. Os resultados mostraram que, nas condições neutra e triste, o grau de dor que os participantes infligiram a si mesmos foi semelhante e bastante baixa, o que significa que emoções negativas não geraram, por si só, o desejo de infligir dor. Entretanto, aqueles na condição de culpa estavam muito mais dispostos a administrar níveis mais elevados de choques em si mesmos.

Por mais difícil que possa ser analisar esse apoio experimental para a prática da Opus Dei, os resultados sugerem que a purificação através da dor infligida em si próprio pode explorar uma maneira básica com que lidamos com sentimentos de culpa. Talvez reconhecendo nossos erros, admitindo-os e acrescentando alguma forma de punição física seja uma boa receita para pedir perdão e virar a página. Não estou recomendando que adotemos essa abordagem ainda, mas posso pensar em alguns políticos e homens de negócios com quem eu não me importaria se tentassem - só para ver se funciona.

Um exemplo mais secular (e elegante) de redefinição me foi contado por uma mulher que conheci há alguns anos em uma conferência. A irmã da mulher vivia na América do Sul e, um dia, percebeu que a empregada vinha roubando um pouco de carne do freezer a cada dois ou três dias. Ela não se importava muito (além do fato de às vezes não ter carne suficiente para o jantar, o que era um pouco frustrante), mas claramente precisava fazer algo a respeito. A primeira parte da solução foi colocar um cadeado no freezer. Depois, a irmã disse à empregada que ela suspeitava que algumas pessoas que trabalhavam na casa vinham pegando carne do freezer de tempos em tempos e que, portanto, ela queria que só duas pessoas tivessem as chaves. Ela também deu à empregada um pequeno aumento pela maior responsabilidade. Com a nova função, as novas regras e o controle maior, os roubos cessaram.

Acho que essa abordagem funcionou por uma série de motivos. Suspeito que o hábito da empregada de roubar se desenvolveu de modo muito parecido com a trapaça que estivemos discutindo. Talvez tenha começado com uma única ação pequena (“Vou pegar apenas um pouco de carne enquanto estou limpando”), mas ao roubar uma vez, tornou-se muito mais fácil continuar a fazê-lo. Ao trancar o freezer e dar à empregada uma responsabilidade adicional, a patroa ofereceu a ela um meio de redefinir seu nível de honestidade. Também acho que confiar a chave à empregada foi um elemento importante para mudar sua visão sobre roubar carne e estabelecer a norma social da honestidade naquela residência. Acima de tudo, agora que a chave era necessária para abrir o freezer, qualquer ato de roubo teria de ser mais deliberado, mais intencional e bem mais difícil de justificar para si próprio. Não foi diferente do que aconteceu quando forçamos os participantes a deliberadamente mover o mouse para a parte inferior da tela do computador para revelar o gabarito de respostas (conforme vimos no Capítulo 6).

A questão é que, quanto mais desenvolvemos e adotamos esses mecanismos, mais seremos capazes de frear a desonestidade. Nem sempre será simples, mas é possível.

É importante notar que a criação de um ponto final e a oportunidade de um novo começo podem ocorrer em uma escala social mais ampla. A Comissão da Verdade e Reconciliação da África do Sul é um exemplo desse tipo de processo. A finalidade dessa comissão foi permitir a transição do governo de apartheid, que havia fortemente oprimido a maioria dos sul-africanos por décadas, para um novo começo e para a democracia. Semelhante a outros métodos para interromper um comportamento negativo, fazer uma pausa e começar novamente, o objetivo da comissão era a reconciliação, não vingança. Tenho certeza de que ninguém afirmaria que a comissão apagou todas as lembranças e vestígios da era do apartheid ou que uma cicatriz tão profunda poderia algum dia ser esquecida ou totalmente curada. Mas continua sendo um

exemplo importante de como o fato de reconhecer o mau comportamento e de pedir perdão pode ser um passo importante na direção correta.

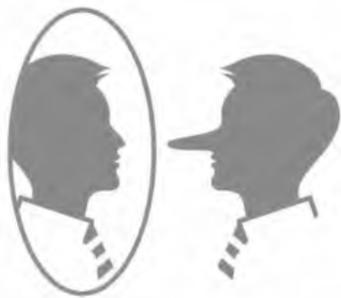
Finalmente , vale a pena tentar examinar o que aprendemos sobre a desonestidade sob uma perspectiva mais ampla e ver o que pode nos ensinar sobre a racionalidade e a irracionalidade em geral. Pelos diferentes capítulos, vimos que existem forças racionais que pensávamos dirigir nosso comportamento desonesto, mas que não dirigem. E que há forças irracionais que pensávamos não dirigir nosso comportamento desonesto, mas que dirigem. Essa incapacidade de reconhecer quais forças estão em ação e quais são irrelevantes é algo que constantemente vemos na pesquisa sobre tomada de decisão e economia comportamental.

Visto dessa perspectiva, a desonestidade é um excelente exemplo de nossas tendências irracionais. Ela é difusa; não entendemos intuitivamente como opera sua mágica sobre nós; e, principalmente, não a vemos em nós mesmos.

A boa notícia é que não estamos desamparados diante de nossas fraquezas humanas (a desonestidade incluída). Quando de fato compreendermos melhor o que torna nosso comportamento “menos que o ideal”, poderemos começar a descobrir maneiras de controlá-lo e melhorar os nossos resultados. Esse é o objetivo real de uma ciência social e tenho certeza de que a jornada só se tornará cada vez mais importante e mais interessante nos anos vindouros.

Irracionalmente seu,

Dan Ariely



Lista de colaboradores

ALIN E GRÜNEISEN

Aline entrou na minha equipe de pesquisa logo após eu me mudar para a Duke e tem sido importante fonte de energia e de entusiasmo desde então. Não sei se era parte de seus planos, mas, com o passar do tempo, me sinto cada vez mais dependente dela. Tenho trabalhado junto com Aline em diversos assuntos, e o tema unificador de todos eles é que são inovadores e divertidos. Atualmente, Aline é a gerente do laboratório do Center for Advanced Hindsight da Duke University, e espero que continue trabalhando comigo por muitos anos ainda.

AYELET GNEEZY

Conheci Ayelet há muitos anos, em um piquenique organizado por amigos em comum. A primeira impressão que tive dela foi muito forte, e meu apreço só tem aumentado com o tempo. Ayelet é uma pessoa maravilhosa e grande amiga; por isso, é um pouco estranho termos decidido trabalhar juntos em temas como "desconfiança" e "vingança". Não importa o que tenha nos levado inicialmente a explorar esses assuntos, acabou sendo muito útil, acadêmica e pessoalmente. Hoje, Ayelet é professora na University of Califórnia, em San Diego.

DAVID PIZARRO

Encontrei David pela primeira vez em um retiro acadêmico de verão na Stanford University. Éramos vizinhos de escritório, e foi meu primeiro contato real com a música rap. Comecei a apreciar o ritmo, e David foi bastante gentil em compartilhar seu repertório comigo (não tenho certeza se isso era legal). Ao longo dos anos, tenho passado bastante tempo com David e sempre aprendo muito, me sinto mais estimulado e gostaria de estar mais com ele. David é atualmente professor na Cornell University.

EYNAV MAHARABANI

Conheci Eynav em uma das visitas a Israel. Na época, ela era aluna de pós-graduação e havia começado a trabalhar com Racheli Barkan.

Desde o início, fiquei muito impressionado com sua inteligência, delicadeza e assertividade, e é a combinação dessas características que a torna uma colaboradora maravilhosa. Eynav está atualmente trabalhando na Abilities Solution, empresa ímpar que atua na contratação de pessoas com necessidades especiais para companhias de alta tecnologia.

FRANCESCA GINO

Francesca é uma rara combinação de bondade, carinho, conhecimento, criatividade e estilo. Ela também tem energia e entusiasmo inesgotáveis, e a quantidade de projetos em que se envolve ao mesmo tempo é, em geral, o que outras pessoas fazem na vida inteira. Sendo italiana, também é uma das melhores pessoas para se compartilhar uma refeição e um bom vinho. Fiquei profundamente triste quando decidiu se mudar da Carolina do Norte para Boston. Francesca atualmente é professora na Harvard University.

JANET SCHWARTZ

Tive muita sorte em conseguir persuadir Janet a passar alguns anos comigo no Center for Advanced Hindsight. Janet se interessa principalmente por irracionalidades relacionadas com os cuidados com a saúde (que são muitas) e, juntos, estudamos alimentação, dietas, consultas, conflitos de interesses, segundas opiniões e diferentes abordagens para fazer as pessoas se comportarem como se elas se preocupassem com a saúde no longo prazo. Janet tem grande senso de observação sobre o mundo ao redor e é uma

fantástica contadora de histórias, rindo de si mesma e de todos à sua volta. Atualmente, Janet é professora na Tulane University, mas, em espírito, ainda está no Center.

LISA SHU

Lisa é tão brilhante quanto divertida. Ela tem uma espécie de sexto sentido para alimentos, boas ideias de pesquisa e moda. Essas qualidades a tornam não só uma colaboradora perfeita mas grande parceira de compras. Além de estudar comportamento ético, se interessa por negociação. Embora nunca tenha tido oportunidade de negociar pessoalmente com ela, não tenho dúvida de que, se o fizesse, perderia muito. Lisa atualmente é doutoranda na Harvard University.

MARY FRANCÊS LUCE

Mary Francês foi doutoranda na Duke alguns anos antes de mim e voltou à universidade como membro do corpo docente, também alguns anos à minha frente. Naturalmente, isso a transformou em boa fonte de conselhos para mim ao longo dos anos, sempre se mostrando muito solidária e prestativa. Há alguns anos, mudou-se para o escritório da reitoria e, pelo meu próprio bem e pelo bem da universidade, espero que eu não continue seguindo seus passos. Mary Francês atualmente é professora na Duke University.

MAURICE SCHW EITZER

Maurice acha quase tudo interessante, e entra nos projetos novos com grande sorriso e imensa curiosidade. Há anos, ele me disse que é bom jogador de squash e, apesar de querer conferir pessoalmente o quanto é bom de verdade, também me preocupo um pouco se não acabarei descobrindo que ele é muito melhor que eu. Maurice sempre foi boa fonte de sabedoria sobre trabalho, família e vida. Atualmente é professor na University of Pennsylvania.

MAX BAZERMAN

Max é perspicaz sobre praticamente qualquer assunto que surja em pesquisa, política e vida pessoal. Ele sempre tem algo inesperado e interessante a dizer. Após descobrir que muitos de seus alunos resolvem seus próprios dilemas e tomam decisões se perguntando “o que Max faria?”, tentei esse método algumas vezes e posso atestar sobre sua utilidade. Max atualmente é professor na Harvard University.

M ICHAEL NORTON

Mike é uma mistura interessante de brilhantismo, autodepreciação e senso de humor sarcástico. Ele tem uma visão original sobre a vida e acha praticamente qualquer assunto interessante. Mike é uma excelente pessoa para se trocar ideias, e seu feedback é sempre uma mistura de algo maluco, perspicaz, inesperado e construtivo. Muitas vezes, penso nos projetos de pesquisa como jornadas e, com Mike, costumo partir para aventuras impossíveis com qualquer outra pessoa. Atualmente é professor na Harvard University.

NICOLE MEAD

Conheci Nicole quando ela era aluna de pós-graduação na Florida State University. Era tarde, após uma palestra minha, e acabamos bebendo um pouco demais. Eu me lembro de ter ficado bastante impressionado com as ideias que surgiam em nossa conversa, mas em determinado momento perguntei se ela achava que realmente eram boas ideias ou se era o álcool. Nicole assegurou-me que não era o álcool, e eu acho que ela estava correta. Nicole teve muitas boas ideias naquela época, e ainda as tem. Atualmente é professora na Católica-Lisbon, em Portugal.

NINA MAZAR

Nina veio pela primeira vez ao MIT por alguns dias para ter feedback sobre sua pesquisa e acabou ficando por cinco anos. Durante todo esse tempo, nos divertimos muito trabalhando juntos, e passei a contar muito com ela. Nina é inatingível em relação a obstáculos, e sua disposição em assumir grandes desafios nos levou a realizar alguns experimentos especialmente difíceis na Índia rural. Por muitos anos, esperei que ela nunca decidisse ir embora, mas, infelizmente, esse dia chegou.

Atualmente é professora na University of Toronto. Nina concilia academia com a atividade de estilista de alta-costura em Milão.

ON AMIR

On ingressou no MIT como aluno de PhD um ano depois de eu começar como professor e se tornou "meu" primeiro aluno. Nessa qualidade, teve papel decisivo em dar a forma ao que espero dos alunos e como vejo a relação professor-aluno. Além de ser excepcionalmente inteligente, On possui um conjunto incrível de competências. O que não sabe, consegue aprender em um ou dois dias. É sempre estimulante trabalhar e passar um tempo com ele. On atualmente é professor na University of Califórnia, em San Diego.

RACHELI BARKAN

Racheli (Raquel) e eu ficamos amigos há muitos anos, quando estávamos no curso de pós-graduação. Ao longo do tempo, conversamos sobre iniciar vários projetos de pesquisa juntos, mas só começamos de fato quando ela veio passar um ano na Duke. Acontece que o café é um ingrediente importante para colocar as ideias em prática; nós nos divertimos muito durante sua visita e fizemos bastante progresso em vários projetos. Racheli é incrivelmente sábia, inteligente e perspicaz, e eu só gostaria que tivéssemos mais tempo juntos. Racheli atualmente é professora na Ben-Gurion University no Negev, em Israel.

ROY BAUMEISTER

Roy é uma combinação única de filósofo, músico, poeta e observador atento da vida humana. Seus interesses abrangem tudo, e sua perspectiva em geral me parece intrigante em princípio, mas então enxergo sua sabedoria e acabo pensando em seus pontos de vista durante bastante tempo (muitas vezes, adotando-os). Roy é companhia ideal para se viajar e explorar os lugares. Atualmente é professor na Florida State University.

SCOTT MCKENZIE

Scott era um entusiasmado aluno na Duke quando entrou para o Center for Advanced Hindsight. Era muito social e tinha talento natural para conseguir que as pessoas fizessem o que queria, inclusive participar de nossos estudos. Quando chegou a hora de escolher um assunto para um projeto independente de pesquisa, escolheu a trapaça no golfe e, durante o processo, aprendi bastante sobre esse nobre jogo. Scott está atualmente dando suas tacadas no mundo da consultoria.

SHAHAR AYAL

Encontrei Shahar socialmente pela primeira vez por meio de amigos em comum e depois quando ela estava estudando para o doutorado, sob a orientação de outro amigo. Então, quando se formou, nossos caminhos pessoais e profissionais se somaram, e ela veio passar alguns anos no Center for Advanced Hindsight como bolsista de pós-doutorado. Ao longo desses anos, começamos a entender um ao outro em um nível mais profundo e a pensar de forma ainda mais parecida (principalmente para o melhor). É um prazer trabalhar e estar com Shahar, e espero que tenhamos muitos anos de pesquisa em conjunto. Atualmente, Shahar é professora no Interdisciplinary Institute, em Israel.

TOM GILO VICH

Quando eu era doutorando, fui ver uma das apresentações de Tom e fiquei surpreso com a qualidade de seu pensamento e criatividade. Tom tem uma capacidade única de formular perguntas importantes e encontrar respostas em lugares interessantes. Ele mostrou, por exemplo, que as equipes com uniformes pretos cometem mais faltas que os oponentes; que os jogadores de basquete não possuem realmente a “mão quente”; e que os jogadores da NBA perdem mais lances livres quando acham que não foi falta. Eu sempre quis parecer um pouco mais com Tom. Atualmente é professor na Cornell University.

YOEL INB A R

Conheci Yoel quando ele era aluno de Tom Gilevich e David Pizarro, e foi assim que começamos a trabalhar juntos. Yoel é a síntese do jovem descolado moderno: partes iguais de um cara legal e de um nerd com profundo conhecimento sobre bandas de rock independente (das quais você provavelmente nunca ouviu falar) e de UNIX. Um dos interesses de Yoel é nojo, e ele é um especialista em encontrar maneiras interessantes de enojar as pessoas (spray de pum, chocolate em forma de fezes, comidas estranhas etc.). Yoel atualmente é professor na Tilburg University, na Holanda.

ZOÈ CHANCE

Zoè é uma força de criatividade e bondade. Conversar com ela é um pouco como estar em um parque de diversões: você sabe que será estimulante e interessante, mas é difícil prever qual direção seus comentários vão tomar. Junto com seu amor pela vida e pela humanidade, ela é a mistura ideal de pesquisadora e amiga. Atualmente, é bolsista de pós-doutorado na Yale University.

INTRODUÇÃO

1. Ira Glass, "See No Evil", ***This American Life***, National Public Radio, 12 de abril de 2011.

CAPÍTULO 1

1. "Las Vegas Cab Drivers Say They're Driven to Cheat", ***Las Vegas Sun***, 31 de janeiro de 2011, [www.lasvegassun.com/news/2011/](http://www.lasvegassun.com/news/2011/jan/31/driven-cheat/)

[jan/31/driven-cheat/](http://www.lasvegassun.com/news/2011/jan/31/driven-cheat/).

CAPÍTULO 3

1. A. Wazana, "Physicians and the Pharmaceutical Industry: Is a Gift Ever Just a Gift?", ***Journal of the American Medical Association***

(2000).

2. Duff Wilson, "Harvard Medical School in Ethics Quandary", ***The New York Times***, 2 de março de 2009.

CAPÍTULO 5

1. K. J. Winstein, "Inflated Credentials Surface in Executive Suite", ***The Wall Street Journal***, 13 de novembro de 2008.

CAPÍTULO 6

1. Anne Morse, "Whistling Dixie", ***The Weekly Standard*** (blog), 10 de novembro de 2005.

2. Geoff Baker, "Mark McGwire Admits to Steroids Use: Hall of Fame

Voting Becoming a Pain in the Exact Place He Used to Put the Needle ”,

<http://seattletimes.nwsources.com/html/marinersblog/2010767251>

mark_mcgwire_admits_to_steroid.html.

CAPÍTULO 8

1. Steve Henn, “Oh, Waiter! Charge It to My PAC”, **Marketplace**, 21

de julho de 2008, e “PACs Put the Fun in Fundraising”, **Marketplace**, 22 de julho de 2008.

2. Steve Henn, “PACs Put the Fun in Fundraising”, **Marketplace**, 22 de julho de 2008.

CAPÍTULO 9

1. Dennis J. Devine, Laura D. Clayton, Jennifer L. Philips, Benjamin B. Dunford e Sarah P. Melner, “Teams in Organizations, Prevalence, Characteristics, and Effectiveness”, **Small Group Research** (1999).

John Gordon, “Work Teams: How Far Have They Come?”, **Training** (1992).

Gerald E. Ledford, Jr., Edward E. Lawler III e Susan A.

Notas

Mohrman, “Reward Innovations in Fortune 1000 Companies”, **Compensation & Benefits Review** (1995).

Susan A. Mohrman, Susan G. Cohen e Allan M. Mohrman, Jr.,

Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge

Work (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

Greg L. Stewart, Charles C. Manz e Henry P. Sims, ***Team Work and***

Group Dynamics (New York: Wiley, 1999).

2. Bernard Nijstad, Wolfgang Stroebe e Hein F. M. Lodewijkx, "The Illusion of Group Productivity: A Reduction of Failures Explanation", ***European Journal of Social Psychology*** (2006).

3. ADA Council on Scientific Affairs, "Direct and Indirect Restorative Materials", ***The Journal of the American Dental Association*** (2003).

CAPÍTULO 10

1. ***Montpelier*** [Vermont] ***Argus & Patriot***, 6 de março de 1873.

INTRODUÇÃO

Com base em

Tim Harford, ***A lógica da vida: descobrindo a nova economia em tudo***

(Rio de Janeiro: Record, 2009).

CAPÍTULO 1

Com base em

Jerome K. Jerome, ***Três garotos num barco*** (Rio de Janeiro: Ediouro,

edição original 1889).

Jeff Kreisler, ***Get Rich Cheating: The Crooked Path to Easy Street***

(Nova York: HarperCollins, 2009).

Eynav Maharabani, "Honesty and Helping Behavior: Testing Situations Involving Temptation to Cheat a Blind Person", dissertação de mestrado, Ben-Gurion no Negev, Israel (2007).

Nina Mazar, On Amir e Dan Ariely, "The Dishonesty of Honest

People: A Theory of Self-concept Maintenance", ***Journal o f Marketing***

Research (2008).

Nina Mazar e Dan Ariely, "Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications", ***Journal o f Public Policy and Marketing*** (2006).

CAPÍTULO 2

Com base em

Nina Mazar, On Amir e Dan Ariely, "The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-concept Maintenance", ***Journal of Marketing Research*** (2008).

Research (2008).

Lisa Shu, Nina Mazar, Francesca Gino, Max Bazerman e Dan Ariely, "When to Sign on the Dotted Line? Signing First Makes Ethics Salient and Decreases Dishonest Self-Reports", documento de trabalho, Harvard Business School NOM Unit (2011).

Leituras relacionadas

Jason Dana, Roberto A. Weber e Jason Xi Kuang, "Exploiting Moral Wiggle Room: Behavior Inconsistent with a Preference for Fair Outcomes", ***Economic Theory*** (2007).

Christopher K. Hsee, "Elastic Justification: How Tempting but Task-Irrelevant Factors Influence Decisions", ***Organizational Behavior and Human Decision Processes*** (1995).

Christopher K. Hsee, "Elastic Justification: How Unjustifiable Factors Influence Judgments", ***Organizational Behavior and Human Decision Processes*** (1996).

Maurice Schweitzer e Chris Hsee, "Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information", ***The Journal of Risk and Uncertainty*** (2002).

CAPÍTULO 2B

Leituras relacionadas

Robert L. Goldstone e Calvin Chin, "Dishonesty in Self-Report of Copies Made - Moral Relativity and the Copy Machine", ***Basic and Applied Social Psychology*** (1993).

Robert A. Wicklund, "The Influence of Self-Awareness on Human Behavior", ***American Scientist*** (1979).

CAPÍTULO 3

Com base em

Daylian M. Cain, George Loewenstein e Don A. Moore, "The Dirt on Coming Clean: The Perverse Effects of Disclosing Conflicts of Interest", ***Journal of Legal Studies*** (2005).

Ann Harvey, Ulrich Kirk, George H. Denfield e P. Read Montague, "Monetary Favors and Their Influence on Neural Responses and Revealed Preference", ***The Journal of Neuroscience*** (2010).

Leituras relacionadas

James Bader e Daniel Shugars, "Agreement Among Dentists' Recommendations for Restorative Treatment", *Journal of Dental Research* (1993).

Max H. Bazerman e George Loewenstein, "Taking the Bias Out of Bean Counting", *Harvard Business Review* (2001).

Max H. Bazerman, George Loewenstein e Don A. Moore, "Why Good

Accountants Do Bad Audits: The Real Problem Isn't Conscious Corruption. It's Unconscious Bias", *Harvard Business Review* (2002).

Daylian M. Cain, George Loewenstein e Don A. Moore, "When Sunlight Fails to Disinfect: Understanding the Perverse Effects of Disclosing Conflicts of Interest", *Journal of Consumer Research* (no prelo).

Carl Elliot, *White Coat, Black Hat: Adventures on the Dark Side of*

Medicine (Boston: Beacon Press, 2010).

CAPÍTULO 4

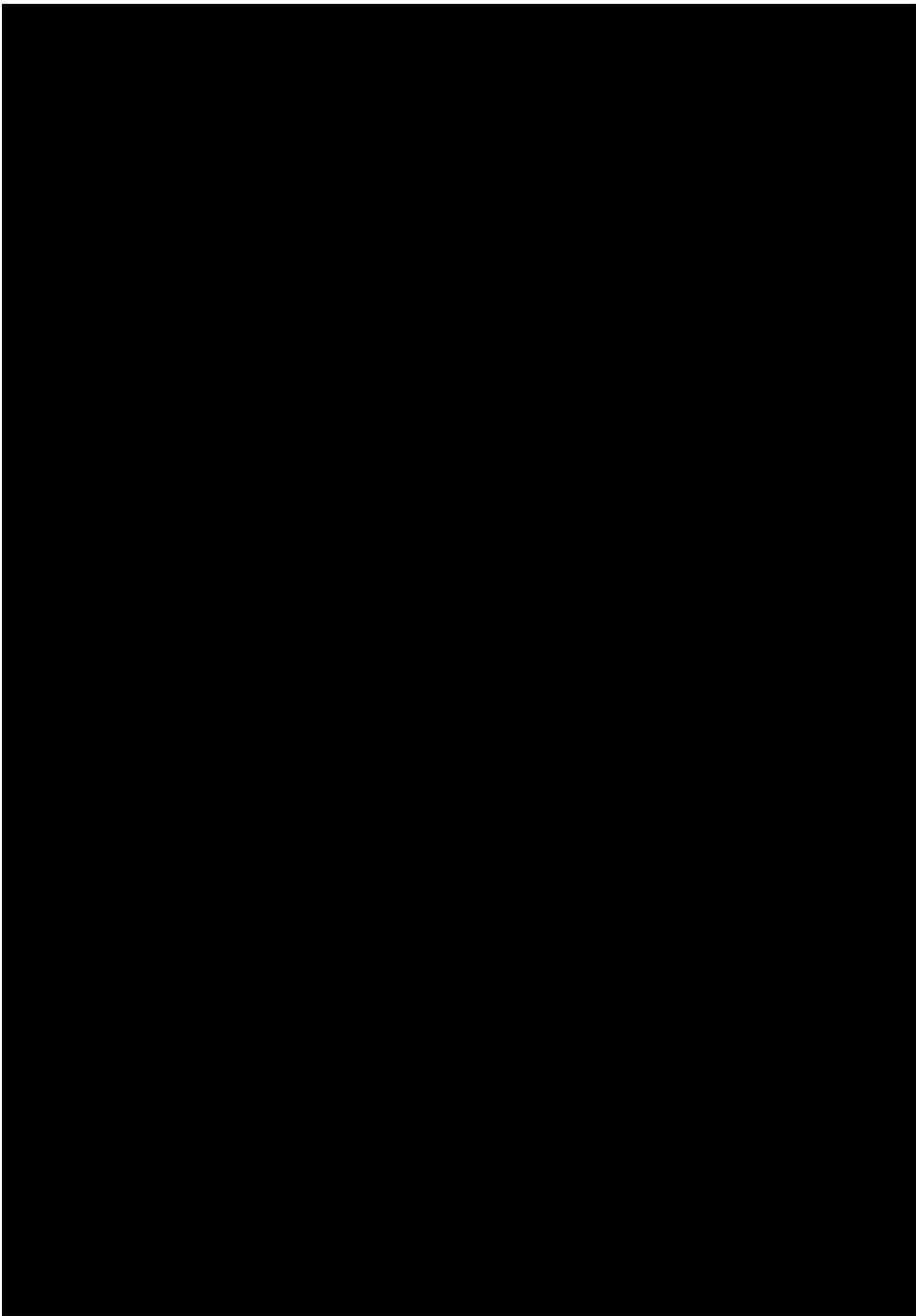
Com base em

Mike Adams, "The Dead Grandmother/Exam Syndrome and the Potential

Downfall of American Society", ***The Connecticut Review*** (1990).

Shai Danziger, Jonathan Levav e Liora Avnaim-Pesso, "Extraneous

Factors in Judicial Decisions", ***Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*** (2011).



A MAIS PURA VERDADE SOBRE A D E S O N E S T I D A D E

Nicole L. Mead, Roy F. Baumeister, Francesca Gino, Maurice E. Schweitzer e Dan Ariely, "Too Tired to Tell the Truth: Self-Control Resource Depletion and Dishonesty", ***Journal o f Experimental Social Psychology*** (2009).

Emre Ozdenoren, Stephen W. Salant e Dan Silverman, "Willpower and the Optimal Control of Visceral Urges", ***Journal of the European Economic Association*** (2011).

Baba Shiv e Alexander Fedorikhin, "Heart and Mind in Conflict: The Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making", ***The Journal of Consumer Research*** (1999).

Leituras relacionadas

Roy F. Baumeister e John Tierney, ***Força de Vontade: A Redescoberta***

do Poder Humano (São Paulo: Lafonte, 2012).

Roy F. Baumeister, Kathleen D. Vohs e Dianne M. Tice, "The Strength

Model of Self-Control", ***Current Directions in Psychological Science*** (2007).

Francesca Gino, Maurice E. Schweitzer, Nicole L. Mead e Dan Ariely,

"Unable to Resist Temptation: How Self-Control Depletion Promotes Unethical Behavior", ***Organizational Behavior and Human***

Decision Processes (2011).

C. Peter Herman e Janet Polivy, "A Boundary Model for the Regulation of Eating", ***Research Publications - Association for Research***

in Nervous and Mental Disease (1984).

Walter Mischel e Ozlem Ayduk, "Willpower in a Cognitive-Affective Processing System: The Dynamics of Delay of Gratification",

em ***Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications***, organizado por Kathleen D. Vohs e Roy F. Baumeister (Nova York: Guilford, 2011).

Janet Polivy e C. Peter Herman, "Dieting and Binging, A Causal Analysis", ***American Psychologist*** (1985).

CAPÍTULO 5

Com base em

Francesca Gino, Michael I. Norton e Dan Ariely, "The Counterfeit Self:

The Deceptive Costs of Faking It", ***Psychological Science*** (2010).

Leituras relacionadas

Dan Ariely e Michael L. Norton, "How Actions Create - Not Just Reveal - Preferences", ***Trends in Cognitive Sciences*** (2008).

Roy F. Baumeister, Kathleen D. Vohs e Dianne M. Tice, "The Strength Model of Self-Control", ***Current Directions in Psychological Science*** (2007).

C. Peter Herman e Deborah Mack, "Restrained and Unrestrained Eating", ***Journal of Personality*** (1975).

CAPITULO 6

Com base em

Zoe Chance, Michael I. Norton, Francesca Gino e Dan Ariely, "A Temporal View of the Costs and Benefits of Self-Deception", ***Proceedings of the National Academy of Sciences*** (2011).

Leituras relacionadas

Ziva Kunda, "The Case for Motivated Reasoning", *Psychological Bulletin* (1990).

Danica Mijovi-Prelec e Drazen Prelec, "Self-Deception as Self-Signaling: A Model and Experimental Evidence", *Philosophical Transactions of the Royal Society* (2010).

Robert Trivers, "The Elements of a Scientific Theory of Self-Deception", *Annals of the New York Academy of Sciences* (2000).

CAPÍTULO 7

Com base em

Edward J. Balleisen, "Suckers, Swindlers, and an Ambivalent State: A

History of Business Fraud in America", manuscrito.

Shane Frederick, "Cognitive Reflection and Decision Making", ***Journal of Economic Perspectives*** (2005).

Michael S. Gazzaniga, "Consciousness and the Cerebral Hemispheres", em ***Neurociência Cognitiva***, organizado por Michael S.

Gazzaniga (Porto Alegre: Artmed, 2006).

Francesca Gino e Dan Ariely, "The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can Be More Dishonest", ***Journal of Personality and Social Psychology*** (2011).

Ayelet Gneezy e Dan Ariely, "Don't Get Mad, Get Even: On Consumers'

Revenge", documento de trabalho, Duke University (2010).

Richard Nisbett e Timothy DeCamp Wilson, "Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes", ***Psychological Review*** (1977).

Yaling Yang, Adrian Raine, Todd Lencz, Susan Bihrlé, Lori Lacasse e Patrick Colletti, "Prefrontal White Matter in Pathological Liars", ***The British Journal of Psychiatry*** (2005).

Leituras relacionadas

Jesse Preston e Daniel M. Wegner, "The Eureka Error: Inadvertent Plagiarism by Misattributions of Effort", ***Journal of Personality and Social Psychology*** (2007).

CAPÍTULO 8

Com base em

Nicholas A. Christakis e James H. Fowler, O ***poder das conexões: a***

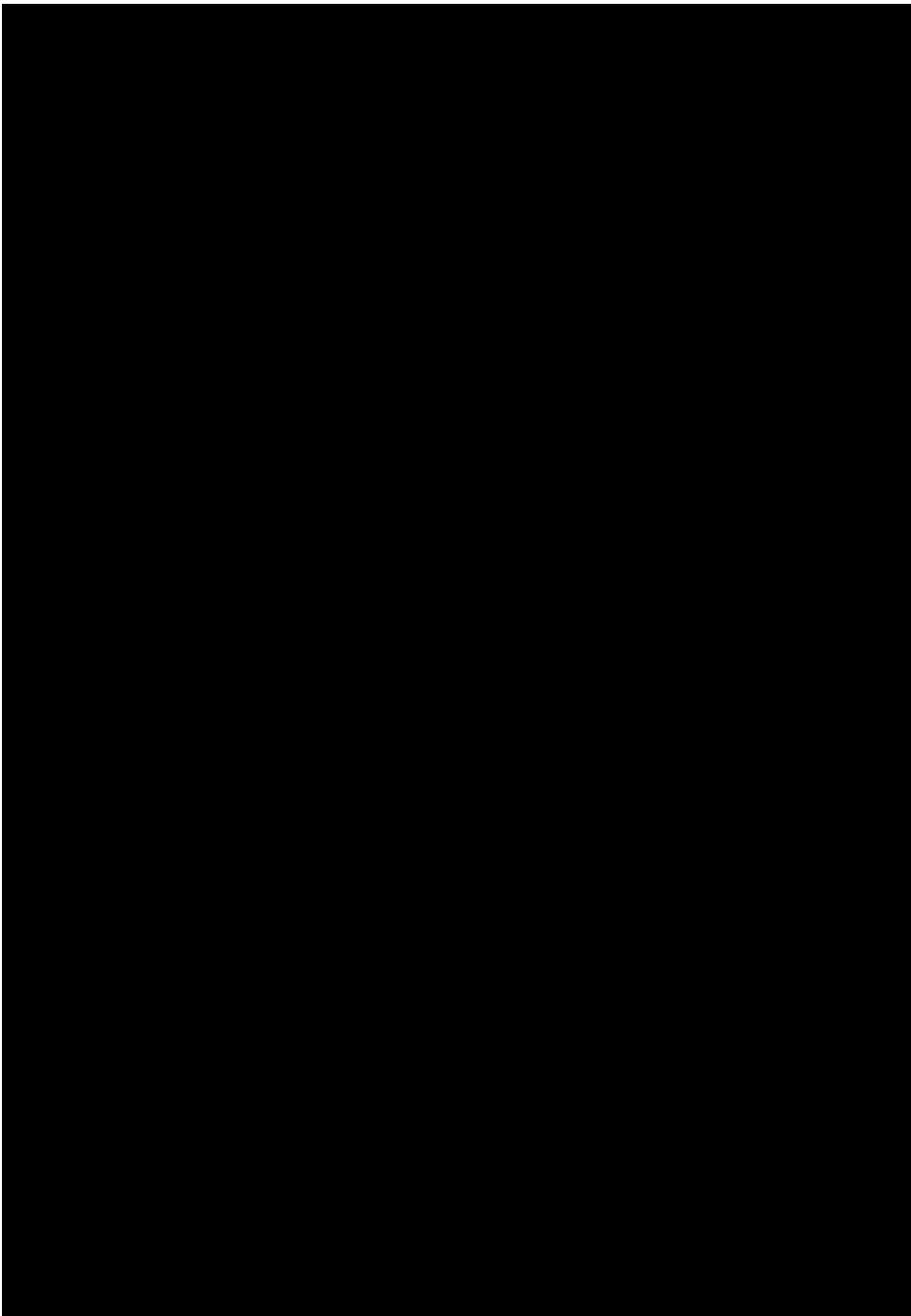
importância do networking e como ele molda nossas vidas
(Rio de

Janeiro: Campus/Elsevier, 2009).

Robert B. Cialdini, O ***poder da persuasão*** (Rio de Janeiro:
Campus/

Elsevier, 2006).

Francesca Gino, Shahrar Ayal e Dan Ariely, "Contagion and
Differentiation in Unethical Behavior: The Effect of One Bad Apple
on the Barrel", ***Psychological Science*** (2009).



Bibliografia e leituras relacionadas

George L. Kelling e James Q. Wilson, "Broken Windows: The Police and Neighborhood Safety", ***The Atlantic*** (março de 1982).

Nina Mazar, Kristina Shampanier e Dan Ariely, "Probabilistic Price

Promotions—When Retailing and Las Vegas Meet”, documento de trabalho, Rotman School of Management, University of Toronto (2011).

Leituras relacionadas

Ido Erev, Paul Ingram, Ornit Raz e Dror Shany, "Continuous Punishment and the Potential of Gentle Rule Enforcement", ***Behavioural***

Processes (2010).

CAPÍTULO 9

Com base em

Melissa Bateson, Daniel Nettle e Gilbert Roberts, "Cues of Being Watched Enhance Cooperation in a Real-World Setting", ***Biology Letters*** (2006).

Francesca Gino, Shahar Ayal e Dan Ariely, "Out of Sight, Ethically Fine? The Effects of Collaborative Work on Individuals' Dishonesty", documento de trabalho (2009).

Janet Schwartz, Mary Frances Luce e Dan Ariely, "Are Consumers Too Trusting? The Effects of Relationships with Expert Advisers", ***Journal of Marketing Research*** (2011).

Leituras relacionadas

Francesca Gino e Lamar Pierce, "Dishonesty in the Name of Equity", ***Psychological Science*** (2009).

Uri Gneezy, "Deception: The Role of Consequences", ***American Economic Review*** (2005).

Nina Mazar e Pankaj Aggarwal, "Greasing the Palm: Can Collectivism

Promote Bribery?", ***Psychological Science*** (2011).

Scott S. Wiltermuth, "Cheating More When the Spoils Are Split", ***Organizational Behavior and Human Decision Processes*** (2011).

CAPÍTULO 10

Com base em

Rachel Barkan e Dan Ariely, "Worse and Worst: Daily Dishonesty of Business-men and Politicians", documento de trabalho, Universidade Ben-Gurion no Negev, Israel (2008).

Yoel Inbar, David Pizarro, Thomas Gilovich e Dan Ariely, "Moral Masochism: Guilt Causes Physical Self-Punishment", documento de trabalho (2009).

Azim Shariff e Ara Norenzayan, "Mean Gods Make Good People: Different Views of God Predict Cheating Behavior", ***International Journal for the Psychology of Religion*** (2011).

Leituras relacionadas

Keri L. Kettle e Gerald Haubl, "The Signature Effect: How Signing One's Name Influences Consumption-Related Behavior by Priming Self-Identity", ***Journal of Consumer Research*** (2011).

Deepak Malhotra, "(When) Are Religious People Nicer? Religious Salience and the 'Sunday Effect' on Pro-Social Behavior", ***Judgment and Decision Making*** (2010).

índice

Abagnale, Frank, 152

ver também Modelo Simples de

Adams, Mike, 91

Crime Racional

Adão e Eva, 84

Apple, 162

advogados, conflitos de interesses

assinar formulários na parte

e, 79

superior *versus* na parte

África do Sul, Comissão da

inferior, 40-44

Verdade e Reconciliação na,

declaração do imposto de renda

222

e, 40-42

agências de publicidade,

pedidos de cobertura de
ligação entre criatividade e
sinistros de seguros e, 42-44
desonestidade nas,164
ateus, jurando sobre a Bíblia e,
ambiente de trabalho, roubando
35, 36
no, 27, 29, 169
Atlantic, 186-187
American Medical Association, 67
audiências de liberdade
amigos, convidar para
condicional, exaustão dos juizes
participar em comportamento
e, 87-88
questionável, 171
aulas, natureza infecciosa da
Amir, On, 14, 17, 27-28, 34,
trapaça nas, 171-172

Austen, Jane, 135-136

análise custo-benefício, 6, 23-24,

autoengano, 123-141

207, 208

alegações falsas de veteranos de

natureza infecciosa da trapaça

guerra e, 133

e, 175-177, 179

aspectos negativos do, 138-139

S T I D A D E

aspectos positivos do, 138

Barkan, Racheli, 19, 21, 230

egoísmo dos personagens de

Barlow, John Perry, 3, 4

Austen e, 135-136

Bateson, Melissa, 195

experiência pessoal do autor de,

Baumeister, Roy, 86, 89, 230

125-126

Baylor College of Medicine,

imitador de Kubrick e, 131-132

64-66

lembretes de realizações

Bazerman, Max, 39, 228

inventadas e, 134-135, 208

Becker, Gary, 5-6 , 14, 23

mentiras brancas e, 139-141

Beer Sheva, Israel, mercado de

nos esportes, 136

produtos direto da fazenda em,

pessoas com tendência maior

21-22

para o, 132

beisebol, esteroides no, 137

reduzindo a tendência para o,

Bíblia, como lembrete moral, 35,

137

36

repetindo seguidamente

mentiras e, 124-125

sentimento "eu sabia o tempo
CAD/CAM, equipamento, na área
todo" e, 130
de odontologia, 57-60
trapaça em testes tipo QI e,
Cain, Daylian, 76
126-130, 132, 134-135, 137
Canadá, trapaça no, 211
autoflagelação, 219-221
carga cognitiva:
autoimagem:
capacidade de resistir à
margem de manobra e, 24-26
tentação e, 85-86
quantidade de trapaça e, 21, 24
decisões dos juizes sobre
autoindulgência racional, 98-99
liberdade condicional e,
Avnaim-Pesso, Liora, 87
87-88

avós, morte súbita das, na época

Carnegie Mellon University,

de exame, 91-92

172-180

Ayal, Shahar, 172, 196,231

Cary, Apoth E., 215

cegueira fruto da ilusão, 4

cérebro:

Balleisen, Ed, 165

de mentirosos patológicos,

bancos:

148-149

pequenos comportamentos

divisão lado direito-esquerdo

impróprios dos, 209

n o ,144-145

ver também setor de serviços

maior conectividade no, 149

financeiros

cérebro direito, 144-145

Índice

cérebro esquerdo, 144-145

influência das companhias

certificados para (falsas)

farmacêuticas no mundo

conquistas, 134-135

acadêmico e, 70

Chance, Zoé, 126, 232

limite de honestidade e,

China, trapaça na, 210-211

112-113

Chloé, acessórios, estudos com,

lobistas governamentais e, 66,

106-116

80

clientes cegos, comportamento

na odontologia, 57-60, 79, 80,

benevolente com, 21-23

200

Coca-Cola, roubando dinheiro
no mundo acadêmico, 70,
versus, 28-29
71-72
códigos de honra, 36-39, 178
no setor de serviços financeiros,
Comissão da Verdade e
70-72, 79, 80
Reconciliação, 222
pareceres de peritos e, 72-73
comitês de ação política (PACs),
procedimentos médicos e,
181-183
61-63, 79-80, 199
companhias de cartão de crédito,
representantes farmacêuticos e,
208-209
66-70
companhias farmacêuticas, 79
tarefa dos pontos e, 111

impacto no mundo acadêmico

transparência e, 75-79

das, 70

considerações morais, 6, 13, 13

comportamento benevolente,

flexibilidade cognitiva e, 24-25,

21-22

164,211

comportamento caridoso,

quantidade de trapaça e, 21, 24

21-22

contando histórias:

comportamento generoso, 21-22

autoengano e, 124-125

compras no supermercado,

criação de explicações que

esgotamento do ego e, 93, 96

pareçam lógicas e, 143-145

conflitos de interesses, 57-79,

reinterpretar informações em

208, 217

nosso próprio benefício,

efeito "que se dane" e,

164-165

111-113

Conway, Alan, 131-132

erradicação dos, 79

Cooper, Cynthia, 187

exclusão de dados

Cornell University, 219-220

experimentais e, 73-75

corpo caloso, 144-145

inclinação inerente para

córtex pré-frontal, 148-149

devolver favores e, 63-64

credenciais acadêmicas,

falsificação de, 117-118, 134,

racionalização das deduções

135

exageradas na, 24-25

criatividade, 75, 143-166, 208

reação da Receita Federal às
aumentando a, para aumentar o
descobertas do autor sobre,
nível de trapaça, 162-164
41-42

autoengano e, 145-146

Denfield, George, 64

estrutura do cérebro e,
dentistas:
144-145

continuidade de tratamento e,
flexibilidade moral e, 164
199-201

infidelidade e, 213

trabalho desnecessário e, 57-60

inteligência *vs.*, como indicador
tratando de pacientes utilizando
de desonestidade, 151-155
equipamentos que eles

lado negro da, 164-166

possuem, 57-58, 79-80

ligação entre desonestidade e,
desconfiança sobre os outros:
149-151, 164-166

autoengano e, 138-139

medidas de, 150

produtos falsificados e, 113-116

mentirosos patológicos e,
desconto probabilístico, 170
147-149

desconto, fixo *versus*
raciocínios que parecem lógicos
probabilístico, 170

para escolha e, 143-144

desencorajando formas pequenas e
vingança e, 155-162

universais de, 208-209

crime, redução do, 45

dos outros, produtos falsos e

crise financeira de 2008, 70-72,

avaliando a, 113-116

168, 180, 203, 215-216

forças racionais e irracionais

culpa, dor infligida a si próprio e,

na, 222

219-221

importância do primeiro ato de,

currículos, credenciais falsas nos,

118

117-118, 134

inteligência *versus* criatividade

como indicador da, 151-155

ligação entre criatividade e,

dados experimentais, exclusão de,

149-151, 164-166

73-75

meios da sociedade para lidar

Danziger, Shai, 87

com a, 6

declaração de imposto de renda,

natureza infecciosa da,

39-42

167-188; *ver também*

assinar na parte superior *versus*

natureza infecciosa da

na parte inferior, 40-42

trapaça

oportunidades de, passadas pela

egoísmo, *ver* racionalização dos

ampla maioria, 208

desejos egoístas

quando viajando, 161n

elogios, insinceros, 139

reduzindo a quantidade de,

“em boa-fé”, conceito, 191-192

3 4 -4 4 ,2 1 7 -2 2 2

empreiteiros, 79

resumo das forças que moldam

empresas de contabilidade:

a (figura), 214

conceito de "em boa fé" e,

ver também trapaça

191-192

desonestidade:

desonestidade em colaboração

causas da, 5 -6 , 7

nas, 190-192

colaborativa, *ver* trapaça em

empresas:

colaboração

estar um passo afastado do

diferenças culturais e, 209-212

dinheiro e, 30-32

desonestidade empresarial:

irracionalidade das, 44

colapso da Enron e, 3-5, 168,

ver também desonestidade

180, 187, 203

empresarial

recente propagação da, 168,
Enron, 3-5, 168, 180, 187, 203
180-181
escolas de Medicina, influência
trapaceando um pouco e,
das companhias farmacêuticas
208-209
nas, 70
Dez Mandamentos, 34-35, 36,
escolas de negócio, 217
38,
178,219
projetos baseados em grupos
dieta, 84, 93, 96, 97-98
nas, 189-190
efeito "que se dane" e, 109,
escritórios de advocacia,
112
exagerando o número de horas
diferenças culturais, 209-212

trabalhadas nos, 31-32

dinheiro:

esgotamento do ego, 86-99, 208,

distância entre nossas ações e,

218

30-32

afastando-se de situações

roubando diretamente, 28-29

tentadoras e, 92-95, 98-99

diplomas, mentindo sobre,

da Samantha Jones de *Sex and*

117-118, 134, 135

the City, 88

dissonância cognitiva, 69

ideia básica por trás, 86

downloads ilegais, 118-120

morte súbita das avós de alunos

na época dos exames e,

Ebbers, Bernie, 13

91-92

ego, motivação do, 24
na vida diária, 96-99
por vezes sucumbindo à
preferência estética e, 64-66
tentação e, 97-98
representantes farmacêuticos e,
trapaça e, 89-91
66-70
esgotamento, 218
ver também conflitos de
comer *junk food* e, 83-84
interesses
decisões dos juizes sobre
favores financeiros, preferências
liberdade condicional e,
estéticas e, 66
87-88
Fawal-Farah, Freeda, 101, 102
ver também esgotamento do
FBI, 187

ego

fechaduras, para proteger da
esgotamento, *ver* esgotamento do
maioria honesta de pessoas, 33

ego

Fedorikhin, Sasha, 85-86

esportes, autoengano nos, 136

Feynman, Richard, 145

“essay mills”, 183-186

Força de vontade, *ver* tentação,

esteroides, nos esportes, 136

resistindo à

estudo da máquina automática de
fracassos, tendência de fechar os
vendas, 170-171

olhos para os próprios, 132

exames, mortes súbitas das avós

Frederick, Shane, 152

de alunos e, 91-92

fronteiras tecnológicas, potencial

executivos de bancos, trapaga
para a desonestidade e, 165
entre políticos *versus*, 212
funcionários do Congresso,
experimento das fichas, 29-30
trapaga entre, 212
explicações, criação de, com
gato de Schrödinger, 53
aparência lógica, 143-145
Gazzaniga, Michael, 144-145
Get Rich Cheating (Kreisler), 13
falsificações, *ver* produtos falsos
Gilovich, Tom, 219, 231
Fastow, Andrew, 4
Gino, Francesca, 39, 89, 106, 109,
fatores de distância, 208
113, 126, 149, 162, 172, 196,
experimento da ficha e, 29-30
2 0 3 -2 0 4 ,2 1 1 ,2 2 6
no golfe, 49-50

Glass, Ira, 7

roubando Coca-Cola *versus*

Gneezy, Ayelet, 155, 225

dinheiro e, 28-29

golfe, 47-55

favores, 63-70

errando o registro da

inclinação inerente para

pontuação e, 52-54

devolver os, 63-64

monitorando a si próprio no,

lobistas governamentais e, 66

48-49

movendo a localização da bola

infecções por bactérias, 168-169

n o ,49-50, 53

infidelidade, 213-214

mulligans no, 51-52, 53-54

Inglaterra, trapaça na, 211

pesquisa sobre trapaça no,

Inside J o b , 71-72

49-54

instituições sem fins lucrativos,

trapaça pelo "golfista médio"

202n

versus participantes do

inteligência:

estudo e, 53-54

criatividade *versus*, como

Green, Jennifer Wideman, 101

indicador de desonestidade,

Grüneisen, Aline, 183-184, 225

151-155

Guerra Civil, veteranos, 133

medidas de, 152-154

Guerra do Afeganistão, 133

IR, 41-42

Islã, 218

Israel, trapaça em, 210

Harford, Tim, 5-6

Itália, trapaça na, 211

Harper's Bazaar, 101-102

Harvard Medical School, 70

Harvey, Ann, 64

Jerome, Jerome K., 25

Henn, Steve, 182

Jobs, Steve, 162

hereges, sinalização externa dos,

John F. Kennedy Center for the

103

Performing Arts, Washington,

hinduísmo, 22

D.C., 7-8

homens de negócios, monitorando

Jones, Bobby, 48

o próprio desempenho, 48-49

Jones, Marilee, 118

horas de trabalho cobradas,

Judaísmo, 39, 218

exagerando nas, 31-32

juizes, exaustos, decisões sobre

horas de trabalho, ver decisões em

liberdade condicional e,

termos de, 73 *n*

87-88

junk food, exaustão e consumo

de, 83-84

impulsiva (ou emocional) *versus*

justificativa a si próprio:

racional (ou deliberativa),

alterando a posição da bola de

partes de nós mesmos, 83-91

golfe e, 52

carga cognitiva e, 85-86

criação de explicações que

esgotamento do ego e, 86-91

pareçam lógicas e, 143-145

exaustão e, 83-84

ligação entre criatividade e

Inbar, Yoel, 219, 232

desonestidade e, 151

251

mulligans e, 51-52

Levav, Jonathan, 87

ver também racionalização dos

limite de honestidade, 112-113

desejos egoístas

lobistas, no governo, 66, 80

“justo”, determinação do que é,

Loewenstein, George, 76

48

lógica da moeda, 146-147

lógica da vida, A (Harford), 5-6

Luce, Mary Francês, 200,

Keiser, Kenneth, 117

227-228

Kelling, George, 186-187

Kirk, Ulrich, 64

Kreisler, Jeff, 13-13

Madoff, Bernie, 152, 168

Kubrick, Stanley, 131-132

Maharabani, Eynav, 19, 22-23,

226

Marvel, William, 133

Landis, Floyd, 136

Marx, Groucho, 3

Larez, Thomas, 133

massa cinzenta, 148-149

Lay, Kenneth, 4

matéria branca, no cérebro, 149

lealdade, nos negócios ilegais,

Mazar, Nina, 14, 17, 27-28, 34,

119-120

39,

170, 229

lembretes:

McGwire, Mark, 136

de realizações inventadas,

McKenzie, Scott, 49, 230

13 4 -1 3 5 ,2 0 8

Mead, Nicole, 89, 229

ver também lembretes morais

mecânicos de automóveis, 79

lembretes morais, 34-45, 208,
Medicina, conflitos de interesses
217, 218-219
na, 61-63, 66-70, 79-80
assinar formulários na parte
ver também representantes
superior e, 40-44
farmacêuticos
códigos de honra e, 36-39
médicos:
Dez Mandamentos e, 34-35,
consultando ou investindo em
36, 38, 219
companhias farmacêuticas,
natureza infecciosa da trapaça
70, 79
e, 177-178
continuidade de tratamento e,
redução da eficácia dos, ao
199-200

longo do tempo, 38 *n*

dando palestras sobre

Lendas da Vida, 47-48

medicamentos, 69

Less Stress, More Success (Jones),

representantes farmacêuticos e,

118

66-70

Indice

tratando ou examinando

sinalização para si mesmo e,

pacientes com equipamentos

105-109

que eles possuem, 79-80

vestindo-se acima de seu posto

membros do Congresso, mau uso

e, 103-104

do dinheiro do PAC, 181-183

Modelo Simples de Crime

memento mori, 216

Racional (MOSCR), 6-7,

mentira:

11-26, 46, 175, 208, 217

mentiras brancas e, 139-141

a vida no mundo hipotético

para nós mesmos, 123-141; *ver*

com base no, 7-7

também autoengano

apresentação satírica de

patológica, estrutura do cérebro

palestrante convidado sobre,

e, 147-149

11-13

publicamente, capacidade de

tarefa de matrizes e, 14-21

autoengano e, 134-135

teoria alternativa do autor,

taxa aceitável de, 25-26

24-25; *ver também* teoria da

vestindo-se acima de seu posto

margem de manobra

como uma, 103-104

testado em situações da vida

mentiras brancas, 139-141

real, 21-23

mercado de produtos direto

monitorando ou observando,

da fazenda, comportamento

como desestímulo à trapaça,

benevolente em relação à cliente

194-196, 198-199, 203-204

cego e, 21-22

Montague, Read, 64

Middle Tennessee State University,

Moore, Don, 76

38-39

motoristas de táxi,

MIT:

comportamento benevolente

estudo sobre a tarefa de
dos, em relação a clientes cegos,
matrizes no, 14-19
22-23

estudo sobre o código de honra
Mulligan, David, 51
no, 36, 37

mulligans, 51-52, 53-54

Faculdade de Charme no, 134

multas de estacionamento, 6

“Mito do Rei de Giges” (Platão),

mundo acadêmico:

194

conflitos de interesses no, 70,

moda, 101-109

71-72

produtos falsos e, 103,104-105,

influência das companhias

104-121, 106-109; **ver**

farmacêuticas no, 70

também produtos falsificados
influência do setor de serviços
sinalização externa e, 103-105
financeiros no, 71-72
projetos baseados em grupos
Nisbett, Richard, 143-144
no, 189-190
normas sociais, natureza
infecciosa da trapaça e, 171,
natureza infecciosa da trapaça,
175-177, 179-180, 182
167-188, 218
Norton, Michael, 106, 109, 113,
análise de custo-benefício e,
126, 228
175-177, 179
desonestidade empresarial e,
168, 180-181
objetos não monetários,
"essay mills" e, 183-186

desonestidade na presença de,

experimento da máquina

28-30

automática de vendas e,

condição símbolo e, 29-30

170-171

roubando Coca-Cola *versus*

infecção por bactéria

dinheiro e, 28-29

comparada com, 168-169

Observando ou monitorando,

lado positivo do contágio moral

como desestímulo para a

e, 187-188

trapaça, 194-196, 198-199,

má utilização do dinheiro do

203-204

PAC pelos membros do

Opus Dei, 219-221

Congresso e, 181-183

organizações ideológicas, *202n*

na aula, 171-172

organizações políticas, *202n*

normas sociais e, 171,

Ozdenoren, Emre, 97-98

175-177, 179-180, 182

pessoas de fora do grupo social

pacientes de cérebro dividido, 144

e, 179-180

Palmer, Arnold, 52

processo lento e sutil de

pedidos de cobertura de sinistros

acumulação na, 169-170,

de seguros, 42-44

186-187

pescaria, mentira sobre, 25

reconquistar a saúde ética e,

pessoa deficiente, autor adotando

186-187

o papel de, 125-126

tarifa de matrizes e, 172-178

Picasso, Pablo, 162

trapaça em colaboração em

Pizarro, David, 219, 226

relação a, 192-193

plágio, 186

negócios ilegais, lealdade e

diferenças culturais e, 211-212

preocupação com os clientes e,

Platão, 194

119-120

Pogue, David, 156-158

Nettle, Daniel, 195

políticas à luz do dia, 75, 78-79

Índice

políticos, trapaça entre executivos

efeito "que se dane" e,

de bancos *versus*, 212

109-113, 117

Positivamente irracional (Ariely),

falsificação de credenciais

155

acadêmicas e, 117-118

Prada, bolsas:

racionalizações e, 116-117

falsificadas, 103, 105

sinalização para si mesmo e,

real, dada para o autor,

106-109, 117

102-103, 105, 121

propostas de dissertação e defesas

preferências estéticas, impacto dos

de tese, 86

favores nas, 64-66

prostitutas, sinalização externa de,

preferências, criando razões que

103

pareçam lógicas para, 143-144

punição, 13, 45

Prenda-me se for capaz

análise de custo-benefício e, 7,

(Abagnale), 152

13, 13

preocupação com clientes, em

rituais de purificação,

negócios ilegais, 119-120

219-221

prestadores de serviços,

“que se dane”, efeito, 109-113

relacionamento de longo prazo

combatendo a deterioração

com, 199-201

moral do, 121

Previsivelmente Irracional

credenciais acadêmicas falsas

(Ariely), downloads ilegais do

e, 118

livro, 118-120

dieta e, 109, 112

Princeton, Universidade, estudo

limite de honestidade e,
sobre o código de honra na,
112-113

36-38

produtos falsificados e,
princípio da prudência, 191 *n*
109-113, 117

princípio da veracidade, 191

rituais de redefinição e, 218,

Princípios de Contabilidade

219-221

Geralmente Aceitos, 191-192

produtos falsificados, 103,

104-121, 208

racionalização de desejos egoístas:

desconfiando dos outros e,

cálculo de imposto de renda e,

113-116

24-25

diluição da potência de

dos personagens de Austen,

sinalização externa e,

135-136

104-105

ligação entre criatividade e

downloads ilegais e, 118-120

desonestidade e, 151

margem de manobra e, 24-25,

representantes farmacêuticos,

46, 207

66-70

produtos falsificados e,

estratégia "vale-refeição" dos,

116-117

67

vingança e, 155-162

palestras de médicos e, 69

ver também justificativa a si

pequenos brindes e amostra

próprio

grátis de medicamentos dos,

Rather, Dan, 133

Razão e sensibilidade (Austen),

Rich, Frank, 131

135-136

rituais de redefinição, 218,

razão *versus* desejo, 83-91

219-222

carga cognitiva e, 85-86

Comissão da Verdade e

esgotamento do ego e,

Reconciliação da África do

86-91

Sul e, 222

exaustão e, 83-84

dor infligida a si próprio e, 218,

“Recollections of the Swindle

219-221

Family” (Cary), 215

para mudar visão sobre roubar,

reembolsos de viagem, 40, 41

221

Reforma Dodd-Frank de Wall

Roberts, Gilbert, 195

Street e Lei de Proteção ao

Rogers, Will, 47, 48

Consumidor, 203

Roma Antiga:

registros da pontuação,

leis suntuárias na, 103

desonestidade nos, 52-54

lembretes *memento mori* na, 216

registros de serviços prestados,

Romeu e Julieta, 84

exagerados, 133-134

roubo:

regulamentos do governo, 203

Coca-Cola *versus* dinheiro,

relacionamento de longo prazo

28-29

com prestadores de serviços,

mecanismos de redefinição e,

199-201

221

religião:

no ambiente de trabalho, 27,

lembretes de obrigações morais

29, 169

e, 39, 218-219; *ver também*

piada sobre, 27

Dez Mandamentos

Rowley, Coleen, 187

rituais de redefinição e, 218,

219-221

representantes de equipamentos

Salant, Steve, 98

médicos, 68

Salling, John, 133

Indice

Sarbanes-Oxley, Lei, 203

efeito "que se dane" e,

Schwartz, Janet, 68, 200, 227

109-113

Schweitzer, Maurice, 89, 228

ideia básica da, 105

senhor dos anéis, O (Tolkien),

produtos falsificados e,

194

106-109, 117

sentimento "eu sabia o tempo

situação do dilema social, 35-36

todo", 130

Skilling, Jeffrey, 4

ser flagrado, probabilidade de, 6,

sociedade com menos

13, 13, 24

papel-moeda, implicações para

variada, na tarefa de matrizes,

a desonestidade na, 30

18-20

software de recomendações,

serviço postal dos Estados Unidos,

“corrigindo” respostas no,

165

145-146

Sessions, Pete, 182

Stroop, tarefa, 93-95

setor de serviços financeiros:

oportunidade de trapacear na,

conflitos de interesses no,

95

70-72, 79, 80

Suckers, Swindlers, and an

monitoramento anônimo e,

Ambivalent State (Balleisen),

203-204

165

regulamentos do governo, 203

suntuárias, leis, 103

trapaça entre políticos *versus*,

212

Sex and the City, 88-89

Tali (assistente de pesquisa), 19,

Shakespeare, William, 162

22-23

Shiv, Baba, 85-86

Talibã, 133

shopping centers, suscetibilidade

Talmude, 39

às tentações nos, 96

Tang, Thomas, 38

Shu, Lisa, 39, 227

tarifa das matrizes, 14-21

Silverman, Dan, 97-98

códigos de honra e, 36-38

sinalização externa, 103-105

com elemento de colaboração,

produtos falsificados e,

196-199

104-105

com lembretes morais, 34-38,

vestindo-se acima de seu posto

40-41

e, 103-104

com supervisão de perto,

sinalização para si mesmo,

197-198

105-109

condição de se pagar sozinho

atos de caridade e, 105-106

na, 18, 19

condições controle e triturador

em shopping centers, 96

na, 16-17

esgotamento do ego e, 86-99

condições de assinar na parte

exaustão física e, 83-84

superior *versus* assinar na

teoria da margem de manobra,

parte inferior na, 40-41

24-26, 207

declaração de imposto e, 39-41

distância entre ações e dinheiro

diferenças culturais e, 209-212

e, 30-32

esgotamento do ego e, 91

fazendo pessoas trapacear

natureza infecciosa da trapaça

menos e, 34-44

e, 172-178

infidelidade e, 213

preocupações sobre se destacar

racionalização de desejos

e, 20-21

egoístas e, 46

produtos falsificados e,

roubando Coca-Cola *versus*

108-109

dinheiro e, 28-29

tarefa, 14-15

taxa aceitável de mentira e,

trapaça um estágio afastado

25-26, 78

do dinheiro na (condição

Teoria das Janelas Quebradas,

símbolo), 29-30

1 8 6 -1 8 7 ,2 1 8

trapaceadores agressivos e, 208

Teste de Reflexão Cognitiva

variando a probabilidade de ser

(TRC), 152-153

pego na, 18-20

testemunhos de peritos, 72-73

variando a quantia de dinheiro

testes do tipo QI, trapaça e

na, 17-18

autoengano em, 126-130

tarefa dos pontos:

certificados enfatizando (falsas)

conflitos de interesses e, 111

conquistas e, 134-135

descrição da, 109-111

ostensivamente cientes da

efeito "que se dane" e, 111-113

trapaça e, 137

ligação entre criatividade e

tendência dos indivíduos de

desonestidade e, 150-151,

fechar os olhos aos próprios

163-164

fracassos e, 132

tentação, resistindo à:

The New York Times, 70, 131

a noite como momento difícil

This American Life, 7-8

para, 87

Time, 187

afastando-se de situações

títulos com garantia de hipoteca,

tentadoras e, 92-95, 98-99

70-72

carga cognitiva e, 85-86

Tolkien, J. R. R., 194

dieta e, 84, 93, 96, 97-98

tomada de decisão:

Índice

criando um processo eficaz

efeito "que se dane" e,

para, 146-147

109-113, 118

eficácia do trabalho em grupo

em colaboração, *ver* trapaça em

e, 189-190

colaboração

processo de racionalização e,

em testes do tipo QI,

143-146

autoengano e, 126-130, 132,

Tour de France, 136

134-135, 137

trabalho em grupo ou equipe,

esgotamento do ego, 89-91, 95

192-194

impacto dos produtos

desempenho não afetado pelo,

falsificados na, 108-113

203

infidelidade e, 213-214

possíveis benefícios do, 194

no golfe, 47-55

predominância do, na vida

reduzindo a quantidade de,

profissional, 189-190, 204

3 4 -4 4 ,2 1 7 -2 2 2

utilidade social e, 193-194

ser observado e, 194-196, 198

ver também trapaça em

tornando-se flagrantemente

colaboração

ciente da, 137

transparência, 75-79, 217

trapaceiros agressivos e, 208

estudo sobre o impacto da,

ver também desonestidade

76-79

trapaça altruísta, 193-194,

trapaça:

196-197, 202

afastando-se de situações

efeito da supervisão e,

tentadoras e, 92-95

198-199

altruísta, 193-194, 196-197,

trapaça em colaboração, 189-204

198-199, 202

altruísmo e, 193-194, 196-197,

ampliando a criatividade para

198-199, 202

aumentar a, 162-164

ênfase em trabalhar como

assinando formulários na parte

grupo ou equipe e, 189-190

superior e, 40-44

natureza infecciosa da trapaça

códigos de honra e, 36-39

em relação à, 192-193

como infecção, 167-188; *ver*

ser observado ou monitorado e,

também natureza infecciosa

194-196, 198-199,

da trapaça

203-204

desejo de se beneficiar com,

utilidade social e, 193-194

1 2 -1 3 ,2 4 ,2 6 , 207

Três garotos num barco (para não

Dez Mandamentos e, 34-35,

falar do cão) (Jerome), 25

36 , 3 8

Turquia, trapaça na, 211

U.S. Open (1925), 48

história do autor sobre, durante

Ulisses, 84

viagem na Europa, 158-162

University of California, em Los

irritação com serviço ruim e,

Angeles (UCLA), 34-35

155-158

University of Newcastle, 195

University of Pittsburgh, 178-180

Wall Street Journal, 117

University of Waterloo no

Wang, Shirley, 210-211

Canadá, 136

Warner Bros., 131

utilidade social, trapaça em

Watkins, Sherron, 187

colaboração e, 193-194

Weiss, Dan, 7-8

Wilde, Oscar, 25

“vale-refeição”, 67

Wilson, Duff, 70

valor para o acionista,

Wilson, James, 186-187

maximizando o, 181 *n*

Wilson, Wim, 143-144

vestindo-se acima de seu posto,

WorldCom, 13, 187

103-104

veteranos, registros exagerados de

Yale, experimento sobre código de

prestação de serviços, 133-134

honra em, 36

vingança, 155-162

Yang, Yaling, 147-149