

## O que nos motiva: uma resenha crítica do livro *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations*<sup>1</sup>

What motivate us: a critical review of the book *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations*

Lo que nos motiva: reseña crítica del libro *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations*

Rodrigo Dal Ben<sup>1</sup>

[1] Universidade Federal de São Carlos | **Título abreviado:** O que nos motiva | **Endereço para correspondência:** Departamento de Psicologia, Universidade Federal de São Carlos, Rodovia Washington Luis, km 235, nº 676, São Carlos, SP, Brasil, CEP: 13565-905 | **Email:** dalbenwork@gmail.com | **DOI:** 10.18761/PAC.2017.001

**Resumo:** A motivação está presente em tudo o que fazemos. Com esse pressuposto, o novo livro de Dan Ariely apresenta como podemos destruir a motivação, sentir prazer em fazermos algo nós mesmos, como diferentes tipos de recompensas alteram a motivação, e como a motivação se estende para além da existência individual. O livro contém vários exemplos cotidianos e os argumentos podem ser compreendidos de maneira intuitiva, porém, a fundamentação empírica escassa limita a generalidade e confiabilidade dos argumentos apresentados.

**Palavras-chave:** Motivação, Dan Ariely, Economia Comportamental, Resenha.

**Abstract:** Motivation is present in everything we do. With this assumption, Dan Ariely's new book presents how we can destroy motivation, feel pleased by doing something ourselves, how different kinds of consequences alter motivation, and how motivation extend beyond individual existence. The book contains several everyday examples and the arguments can be understood intuitively, but the scarce empirical basis limits the arguments' generality and reliability.

**Keywords:** Motivation, Dan Ariely, Behavioral Economics, Book Review.

1 Ariely, D. (2016). *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations*. New York: Simon & Schuster/TED.

**Resumen:** La motivación está presente en todo lo que hacemos. Con este supuesto, el nuevo libro de Dan Ariely muestra cómo podemos destruir la motivación, el placer en hacer algo nosotros mismos, como diferentes tipos de consecuencias alteran la motivación, y cómo la motivación se extiende más allá de la existencia individual. El libro contiene muchos ejemplos cotidianos y los argumentos pueden ser comprendidos de manera intuitiva, sin embargo, el fundamento empírico escaso limita la generalidad y la fiabilidad de los argumentos presentados.

**Palabras-clave:** Motivación, Dan Ariely, Economía Conductista, Reseña

“Motivação = Dinheiro + conquistas + felicidade + propósito + sensação de progresso + segurança da aposentadoria + preocupação com outras pessoas + legado + status social + número de crianças pequenas em casa + orgulho + E + P + X + [todos outros tipos de elementos]”, ao apresentar essa equação nas páginas iniciais de seu novo livro (p. 3), Dan Ariely deixa claro que não há uma resposta simples para o que seja motivação e nem para explicar os elementos que a compõem. Porém, não espere por respostas complexas.

Autor de cinco livros, dois *best-sellers* pelo *The New York Times*, e com mais de 13 milhões de visualizações em suas *TED Talks*, Dan Ariely é professor de Psicologia Cognitiva e Economia Comportamental na Universidade de Duke, tendo como principais interesses de pesquisa: processos de tomada de decisão, irracionalidade, comportamento do consumidor, desonestidade, e, mais recentemente, motivação. Além da carreira acadêmica, Ariely é ativo na criação e gerenciamento de *startups* (companhias de tecnologia) que desenvolvem produtos inovadores levando em conta o comportamento do consumidor.

Em seu mais recente livro, *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations*, Ariely se aventura, em suas palavras, no campo da motivação humana. O livro é uma extensão de uma de suas *TED talks* (viz., *What makes us feel good about our work?*) e se divide em quatro capítulos. Eles abordam, respectivamente, como podemos destruir a motivação, sentir prazer em fazermos algo nós mesmos, como diferentes tipos de recompensas alteram a motivação, e como a motivação se estende para além da existência individual. O objetivo do presente texto é apresentar uma resenha crítica sobre o livro supracitado.

Para quem está familiarizado com as apresentações ou livros de Ariely, a organização desse livro e, infelizmente, a maioria dos experimentos descritos não causam surpresa. Para o autor, estudar motivação é um passo essencial para aumentar a satisfação e diminuir a confusão em nossas vidas, já que a motivação está envolvida em tudo o que fazemos ou deixamos de fazer (e.g., comprar um carro novo, mudar de emprego, ler um livro). Ariely define motivação, com base em um dicionário de uso geral (viz., Merriam-Webster), como a condição de estar

impelido a agir ou trabalhar, estar positivamente engajado em completar uma tarefa. Tal definição, combinada com justificativas genéricas para estudar o tema, distancia o livro de uma abordagem acadêmica e o aproxima do público geral. Tal movimento é confirmado, ainda na introdução, quando o autor relata como a experiência traumática de ter 70% seu corpo queimado em um acidente na juventude o motivou para ajudar outras pessoas em situação semelhante e, em última instância, a estudar o que é motivação. Tal relato aproxima os leitores do ponto de vista do autor, o que é desejável, mas não acrescenta nenhuma informação relevante sobre o tema, se afastando do tom parcimonioso da linguagem acadêmica.

No primeiro capítulo, são descritos três experimentos que investigam fatores relacionados à motivação, conforme definida pelo autor. No primeiro experimento os participantes construíam Legos em troca de alguns dólares, sendo que a cada Lego montado o valor pago diminuía. Todos os participantes foram informados que os Legos seriam desmontados posteriormente, porém, para alguns participantes a desmontagem ocorria após o experimento e para outros a desmontagem ocorria logo após a montagem, em frente ao participante. O grupo que não assistiu a desmontagem montou, em média, quatro Legos a mais do que o grupo que assistiu a desmontagem. O segundo experimento seguiu a mesma racional, os participantes buscavam letras idênticas adjacentes em uma folha com letras impressas randomicamente. Por cada folha preenchida eles recebiam alguns dólares, sendo que a remuneração diminuía a cada tentativa. Além disso, alguns participantes escreviam seus nomes no cabeçalho e, quando entregavam a folha, o experimentador passava os olhos rapidamente pelas letras e fazia um resmungo de aprovação “uh-hum”. Os demais participantes não escreviam seus nomes e, quando entregues, suas folhas eram viradas para baixo e colocadas em uma mesa ou eram imediatamente trituradas. Os participantes do primeiro grupo continuaram a preencher folhas até a remuneração se aproximar de 15 centavos por folha, os demais pararam quando a remuneração se aproximou de 29 centavos. Por fim, no terceiro experimento os participantes ouviam a descrição do primeiro experimento (tarefa, remuneração, con-

seqüências específicas para cada grupo) e inferiam se haveria diferença no número de Legos construídos por cada grupo. Os participantes não previram corretamente os resultados. Eles inferiram que o número de Legos montados pelo grupo que não assistia à desmontagem superaria em apenas uma construção o número de Legos montados pelo grupo que assistia à desmontagem.

Ao comparar os resultados desses experimentos, Ariely argumenta que o significado (não ter seu trabalho destruído na sua frente, primeiro experimento) e o reconhecimento (primeiro grupo do segundo experimento) são motivadores poderosos geralmente negligenciados em favor de uma lógica de especialização e eficiência do trabalho, com cada funcionário sendo responsável por uma parte específica do produto, sem conhecer e receber reconhecimento pelo todo. Por fim, o autor argumenta que a análise intuitiva (terceiro experimento) dá ênfase às consequências motivadoras externas e pode ser enganosa.

Para driblar a lógica de pensar em termos de eficiência, sem levar em conta o significado e reconhecimento nas tarefas, o autor defende a fundamentação de decisões em dados empíricos controlados. Porém, ironicamente, Ariely apresenta duas dicas para se motivar que não são fundamentadas em achados empíricos, mas em suas experiências pessoais.

Embora os argumentos do capítulo sejam apresentados de maneira clara e convincente para o público geral, a escassez de referências e o uso constante de intuições pessoais limita a fundamentação de suas conclusões. Além disso, suas críticas são incompletas. Por exemplo, fica a dúvida: Ao argumentar que consequências externas importam, mas que não somos “ratos em busca de recompensas” (“*rat-seeking-reward*”, p. 4), o autor está se referindo, e diminuindo, décadas de pesquisa sobre os efeitos de arranjos e tipos de consequências sobre o comportamento humano e não-humano (Barba, 2012; Michael, 1982; Schlinger, Derenne, & Baron, 2008). Se sim, faltou apresentar argumentos científicos que invalidam tais pesquisas; Se não, a crítica indefinida não ajuda o leitor, principalmente o leitor, a se contextualizar nos estudos sobre motivação e podem até criar mitos e mal-entendidos (Taylor & Kowalski, 2004).

O segundo capítulo discorre sobre os fatores envolvidos na promoção de motivação. O autor argumenta que o esforço e o engajamento pessoal são motivadores poderosos para concluir e valorizar uma tarefa. Em um experimento, os participantes, que não tinham experiência em dobraduras, recebiam papel colorido e instruções completas ou incompletas para fazer um origami. Ao final, eles entregavam os origamis e recebiam o valor combinado (alguns dólares). Em seguida, lhes era oferecida a oportunidade de comprar o origami do experimentador. Outro grupo não realizava nenhuma dobradura e tinha como tarefa avaliar os origamis prontos e os precificar. Os participantes que receberam instruções completas estavam dispostos a pagar cinco vezes mais do que o preço estipulado pelo grupo que não dobrava, já os participantes que receberam instruções incompletas e que, portanto, tiveram que criar/inventar seus origamis, estavam dispostos a pagar mais pelos seus origamis do que todos os outros participantes.

Em outro experimento, crianças de 5 anos de idade inventavam histórias com dragões, garotos pequenos etc. e as contavam para o experimentador. Em seguida, outro experimentador entrava na sala e o experimentador que já estava na sala contava a história para o que acabara de entrar. Porém, nem sempre o crédito pela invenção da história era dado ao participante. Nessas ocasiões, a maioria das crianças reclamavam a autoria imediatamente e enfaticamente.

A partir desses experimentos, o autor argumenta que o esforço colocado nas tarefas gera um sentimento de identidade que nos motiva a concluir e avaliar positivamente tais atividades. Esses fatores explicariam, segundo o autor, a satisfação de criar filhos, decorar casas, personalizar o espaço de trabalho etc. Novamente, embora os argumentos sejam apresentados de maneira clara e convincente, eles são fundamentados em evidência empírica limitada. Além disso, a experiência pessoal do autor continua a ser utilizada sem o cuidado de localizá-la minimamente em um contexto histórico, social e pessoal.

No terceiro capítulo, são abordados os efeitos de diferentes motivadores sobre o desempenho na vida pessoal e no trabalho. Embora empresas e políticas públicas sejam baseadas na lógica da especialização e eficiência, Ariely argumenta que

tais métricas são difíceis de serem aplicadas para *knowledge workers* (e.g., engenheiros, professores, designers), e mesmo nos postos em que elas podem ser aplicadas, pouco se sabe sobre seus efeitos motivadores—nesse ponto, o autor ignora ao menos 50 anos de pesquisa sobre o assunto (Chamorro-Premuzic, 2013).

Em seguida, o autor descreve um experimento que testou os efeitos de diferentes tipos de motivadores (consequências extrínsecas) sobre o desempenho de trabalhadores de uma linha de produção de chips da Intel. Os participantes foram divididos em quatro grupos, após cumprir uma meta de trabalho, o primeiro grupo recebia um bônus em dinheiro, o segundo recebia vouchers para trocar por pizzas, o terceiro recebia uma mensagem do supervisor/chefe com um elogio pelo trabalho, e o quarto serviu como controle e não recebeu nenhuma consequência extrínseca. Para a surpresa dos envolvidos na pesquisa, o grupo que recebeu o bônus em dinheiro demonstrou o pior desempenho. Por outro lado, o grupo que recebeu elogios, foi o que mais produziu. Em outras palavras, o grupo mais caro para a empresa foi o menos produtivo.

Ao discutir os achados desse experimento, Ariely aponta para a importância da motivação intrínseca (e.g., reconhecimento) vs. o uso de consequências extrínsecas (e.g., dinheiro) e argumenta que a motivação intrínseca gera relacionamentos de confiança com a empresa ou com outras pessoas. Por outro lado, o autor argumenta que ao colocar os termos de um relacionamento em um papel, sob a forma de um contrato, com consequências extrínsecas definidas para cada tarefa, a confiança é, muitas vezes, sacrificada.

Assim como nos capítulos anteriores, o autor se fundamenta em um número restrito de evidências científicas e utiliza experiências pessoais e anedotas para sustentar suas conclusões. Fontes básicas são ignoradas, por exemplo, Thaler e Sunstein (2009), que descreve intervenções de ampla escala, fundamentadas em evidência científica, que promovem o engajamento em causas socialmente responsáveis. O autor ignora toda uma área produtiva de pesquisa que se debruçando sobre os efeitos de consequências extrínsecas e intrínsecas há várias décadas (Cameron, Banko, & Pierce, 2009; Cho & Perry, 2012; Palmer, 1996; Vaughan & Michael, 1982).

No quarto e último capítulo, Ariely discute como a busca por significado é um motivador que ultrapassa a existência individual. Preocupações com o testamento e preparações para o funeral são indicativos da importância da marca simbólica em gerações posteriores. O autor ilustra esse ponto com casos anedóticos sobre testamentos que continham cláusulas incomuns (e.g., a cláusula que indicava que a mulher do falecido só teria acesso à fortuna se ela se cassasse novamente, para que ao menos um homem na terra lamentasse a morte do ex-marido).

Diferentemente dos capítulos anteriores, nenhum experimento é descrito ou citado para fundamentar as ideias apresentadas no capítulo. Nesse sentido, linhas de pesquisa importantes são ignoradas, por exemplo, a que investiga a interação entre aspectos do contexto imediato e atrasado no controle do comportamento (e.g., Rachlin, 2009). Apenas uma referência antropológica é citada, mas não há discussão de como a perspectiva antropológica se integra com as perspectivas da economia comportamental e da psicologia cognitiva, adotadas pelo autor nos capítulos anteriores.

Assim como a *TED Talk* que o precede, o livro é recheado com exemplos cotidianos e os argumentos podem ser acompanhados de maneira intuitiva. Por outro lado, a fundamentação empírica escassa (sete referências), a autocitação (quatro dos sete experimentos citados), e o constante uso da intuição e de experiências pessoais limitam a generalidade e confiabilidade dos argumentos apresentados. O diálogo escasso do autor com as pesquisas sobre motivação impede a contextualização e avaliação crítica de seus argumentos à luz do conhecimento científico atual. Por esses aspectos, o livro não é recomendado para audiências acadêmicas, e serve ao público amplo de maneira limitada.

Não obstante, vale a ressalva de que o conceito de motivação adotado por Ariely é um dentre os vários presentes na literatura psicológica (Todorov & Moreira, 2005). Nesse sentido, os analistas do comportamento interessados no tema se beneficiarão do estudo do conceito de operações motivacionais, inicialmente proposto por Michael (1982; ainda sob o nome de operações estabelecidas) e que vem sendo revisitado e refinado desde então (Laraway, Snyckerski, Michael, & Poling, 2003; Michael, 1993, 2000; Petursdottir, 2013).



Apesar de todas as limitações do livro resehando, sua repercussão serve como um lembrete sobre a importância de divulgar (de maneira criteriosa) os avanços da análise do comportamento para o público amplo (Normand, 2014).

## Referências

- Barba, L. de S. (2012). Operant variability: a conceptual analysis. *The Behavior Analyst*, 35(2), 213–227.
- Cameron, J., Banko, K. M., & Pierce, W. D. (2009). Pervasive Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation: The Myth Continues. *The Behavior*, 24(1), 1–44.
- Chamorro-Premuzic, T. (2013). Does money really affect motivation? A review of the research. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>
- Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382–406. doi. 10.1177/0734371X11421495
- Laraway, S., Snyckerski, S., Michael, J., & Poling, A. (2003). Motivating operations and terms to describe them: some further refinements. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 36(3), 407–414. doi. 10.1901/jaba.2003.36-407
- Michael, J. (1982). Distinguishing between discriminative and motivational functions of stimuli. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 37(1), 149–155. doi. 10.1901/jeab.1982.37-149
- Michael, J. (1993). Establishing Operations. *The Behavior Analyst*, 16(2), 191–206.
- Michael, J. (2000). Implications and Refinements of the Establishing Operation Concept. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 33(4), 401–410. doi. 10.1901/jaba.2000.33-401
- Normand, M. P. (2014). Opening Skinner's Box: an Introduction. *The Behavior Analyst*, 37, 67–68. doi. 10.1007/s40614-014-0016-z
- Palmer, D. C. (1996). Achieving parity: The role of automatic reinforcement. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 65(1), 289–290. doi. 10.1901/jeab.1996.65-289
- Petursdottir, A. I. (Ed.). (2013). Motivating operations and verbal behavior [special section]. *The Analysis of Verbal Behavior*, 29, 3–57.
- Rachlin, H. (2009). *The science of self-control*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schlinger, H. D., Derenne, A., & Baron, A. (2008). What 50 years of research tell us about pausing under ratio schedules of reinforcement. *The Behavior Analyst*, 31(1), 39–60.
- Taylor, A. K., & Kowalski, P. (2004). Naive psychological science: The prevalence, strength, and sources of misconceptions. *The Psychological Record*, 54, 15–25.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New York: Penguin Group.
- Todorov, J. C., & Moreira, M. B. (2005). O conceito de motivação na psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 7(1), 119–132.
- Vaughan, M., & Michael, J. L. (1982). Automatic Reinforcement: An Important but Ignored Concept. *Behaviorism*, 10(2), 217–227.

### Informações do Artigo

#### Histórico do artigo:

Submetido em: 13/01/2017

Primeira decisão editorial: 11/7/2017

Aceito em: 19/7/2017

Editor Associado: Candido V. B. B. Pessoa