

*Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein*

# Nudge

Como tomar melhores decisões  
sobre saúde, dinheiro e felicidade

TRADUÇÃO  
Ângelo Lessa



Copyright © 2008 by Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein  
Originalmente publicado pela Yale University Press

*Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990,  
que entrou em vigor no Brasil em 2009.*

*Título original*

Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness

*Capa*

Cleber Rafael de Campos

*Preparação*

Marcela Oliveira

*Índice remissivo*

Probo Poletti

*Revisão*

Carmen T. S. Costa

Clara Diamant

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Thaler, Richard H.

Nudge : como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e  
felicidade / Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein ; tradução Angelo  
Lessa. — 1ª ed. — Rio de Janeiro : Objetiva, 2019.

Título original: Nudge : Improving Decisions About Health,  
Wealth, and Happiness.

Bibliografia

ISBN 978-85-470-0080-6

1. Comportamento do consumidor 2. Negócios e economia 3.  
Tomada de decisão — Aspectos psicológicos I. Sunstein, Cass  
R. H. Título.

19-24641

CDD-330.01

---

Índice para catálogo sistemático:

1. Economia comportamental 330.01

Iolanda Rodrigues Biode – Bibliotecária – CRB-8/10014

[2019]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Praça Floriano, 19, sala 3001 – Cinelândia

20031-050 – Rio de Janeiro – RJ

Telefone: (21) 3993-7510

[www.companhiadasletras.com.br](http://www.companhiadasletras.com.br)

[www.blogdacompanhia.com.br](http://www.blogdacompanhia.com.br)

[facebook.com/editoraobjetiva](https://facebook.com/editoraobjetiva)

[instagram.com/editora\\_objetiva](https://instagram.com/editora_objetiva)

[twitter.com/edobjetiva](https://twitter.com/edobjetiva)

*Para France, que faz com que tudo na vida seja melhor, inclusive este livro.*

R. H. T.

*Para Samantha, que torna cada dia uma alegria.*

C. R. S.

# Sumário

<i>Introdução</i> .....	9
-------------------------	---

## PARTE I. HUMANOS E ECONOS

1. Vieses e asneiras.....	27
2. Resistir à tentação .....	51
3. Comportamento de manada .....	65
4. Quando precisamos de um nudge?.....	87
5. Arquitetura de escolhas.....	97

## PARTE II. DINHEIRO

6. Poupe Mais Amanhã.....	119
7. Investimentos ingênuos .....	133
8. Mercados de crédito.....	145
9. Privatização da previdência social: o estilo sueco .....	157

## PARTE III. SAÚDE

10. Medicamentos adquiridos com receita médica: o programa Part D, de desanimador .....	173
11. Como aumentar a doação de órgãos.....	191

12. Salvando o planeta .....	199
13. Privatização do casamento .....	217

PARTE IV. VARIAÇÕES E OBJEÇÕES

14. Doze estímulos .....	233
15. Objeções .....	242
16. A verdadeira terceira via .....	260
17. Capítulo bônus: 20 novos nudges .....	263

<i>Posfácio: A crise financeira de 2008</i> .....	277
<i>Agradecimentos</i> .....	285
<i>Notas</i> .....	287
<i>Referências bibliográficas</i> .....	297
<i>Índice remissivo</i> .....	317

# Introdução

## O REFEITÓRIO

Carolyn é a responsável pelo serviço de alimentação das escolas de uma grande cidade. Ela cuida de centenas de instituições, e centenas de milhares de crianças comem em seus refeitórios diariamente. Carolyn é formada em nutrição (fez mestrado em uma universidade estadual) e é uma pessoa criativa, que gosta de pensar sobre as coisas de forma inovadora.

Certa noite, enquanto tomavam uma boa garrafa de vinho, ela e seu amigo Adam – um consultor de gestão de perfil estatístico que trabalhou para redes de supermercados – tiveram uma ideia interessante. Sem mudar nenhum cardápio, eles fariam alguns experimentos nas escolas para verificar se a disposição e a apresentação da comida poderiam influenciar a escolha dos alunos. Assim, Carolyn selecionou dezenas de escolas e deu ao diretor do refeitório de cada uma instruções específicas sobre como organizar os alimentos no mostruário. Em algumas escolas as sobremesas ficavam à frente; em outras, atrás; e em outras ficavam até separadas dos pratos principais. O posicionamento de vários itens variava de escola para escola. Em algumas a batata frita ficava bem na linha de visão, enquanto em outras a cenoura ocupava essa posição.

Com base em sua experiência em plantas de supermercados, Adam suspeitava de que os resultados seriam expressivos. E estava certo. Ao simplesmente reorganizar o refeitório, Carolyn foi capaz de aumentar ou reduzir o consumo

de vários alimentos em até 25%. Ela aprendeu uma lição valiosa: tanto quanto os adultos, é possível exercer uma grande influência sobre crianças e jovens em idade escolar com pequenas mudanças de contexto. E essa influência pode ser para o bem ou para o mal. Carolyn sabe, por exemplo, que pode aumentar o consumo de alimentos saudáveis e reduzir o de alimentos prejudiciais à saúde.

Trabalhando com centenas de escolas e contando com uma equipe de voluntários formada por estudantes universitários para coletar e analisar os dados, Carolyn acredita que, hoje, exerce grande influência sobre a alimentação dos alunos. E está pensando no que fazer com esse poder recém-descoberto. Eis aqui algumas sugestões que ela recebeu de amigos e colegas — em geral, bem-intencionados, embora às vezes maliciosos.

1. Organizar os alimentos de forma que, ao final, os estudantes sejam beneficiados.
2. Organizar os alimentos de forma aleatória.
3. Organizar os alimentos de forma que as crianças façam as mesmas escolhas que já fariam por conta própria.
4. Aumentar ao máximo a venda de produtos dos fornecedores que ofereçam as maiores propinas.
5. Aumentar o lucro e ponto final.

O atrativo da opção 1 é óbvio, mas ela parece um pouco invasiva e até paternalista. O problema é que as outras opções são piores. A opção 2, da organização aleatória, poderia ser considerada imparcial e honesta, e, de certa forma, é neutra. Mas se a posição dos alimentos é aleatória e varia de acordo com o refeitório, os alunos de algumas escolas terão dietas menos saudáveis que os de outras. Isso é desejável? Será que Carolyn deve escolher se manter neutra sabendo que pode facilmente trazer benefícios ao maior número possível de estudantes, oferecendo condições para uma vida mais saudável?

A opção 3 parece uma honrosa tentativa de evitar uma intromissão: emular o que a criança escolheria por si só. Talvez essa seja a escolha verdadeiramente neutra, e talvez Carolyn devesse atender ao desejo das pessoas sem intervir (pelo menos o desejo dos estudantes mais velhos). Mas não precisa de muito para perceber que é difícil implementar essa opção. O experimento de Adam prova que a escolha das crianças depende da forma como os itens são dispostos.

Então, quais são as verdadeiras preferências? O que significa dizer que Carolyn deve tentar descobrir o que os estudantes escolheriam “por conta própria”? Qualquer que seja a posição de cada alimento, não há como *não* organizar a comida de um refeitório de alguma maneira.

A opção 4 seria interessante para uma pessoa corrupta que estivesse no lugar de Carolyn, e manipular a posição dos alimentos seria mais uma arma no arsenal de recursos de um indivíduo que deseja tirar proveito do poder que tem. Mas Carolyn é íntegra e honesta, e nem considera essa alternativa. Por fim, assim como acontece com as opções 2 e 3, a opção 5 tem seu lado positivo, sobretudo se Carolyn considerar que o melhor refeitório é aquele que gera mais lucro. Mas será que ela deve mesmo seguir por esse caminho sabendo que, com isso, não ajudará os alunos a serem mais saudáveis e levando-se em conta que ela trabalha no sistema municipal de educação?

Carolyn é o que chamamos de uma *arquiteta de escolhas*. Um arquiteto de escolhas tem a responsabilidade de organizar o contexto no qual as pessoas tomam decisões. Embora Carolyn seja uma personagem, muitas pessoas reais são arquitetas de escolhas — e a maioria nem se dá conta disso. Se você faz a cédula de votação usada para escolher candidatos, você é um arquiteto de escolhas. Se você é médico e vai explicar as opções de tratamento disponíveis para um paciente, você é um arquiteto de escolhas. Se elabora o formulário de adesão ao plano de saúde que os recém-contratados precisam preencher ao entrar na empresa, você é um arquiteto de escolhas. Se está explicando ao seu filho ou a sua filha que faculdades ele ou ela pode cursar quando terminar o ensino médio, você é um arquiteto de escolhas. Se você é um vendedor, você é um arquiteto de escolhas (mas nesse caso você já sabia).

Podemos fazer muitos paralelos entre a arquitetura de escolhas e as formas mais tradicionais de arquitetura. O fundamental é que não exista uma conjuntura “neutra”. Pense na tarefa de projetar um novo edifício acadêmico. O arquiteto precisa cumprir alguns pré-requisitos estabelecidos pelo contratante: deve haver espaço para 120 escritórios, oito salas de aula, doze salas de reunião estudantil etc. O prédio deve ser construído em um local específico. Centenas de outras restrições serão impostas — algumas legais, outras estéticas, outras práticas. No fim, o arquiteto deve apresentar um edifício com portas, escadaria, janelas e corredores. Todo bom arquiteto sabe que algumas decisões aparentemente arbitrárias — como a localização dos banheiros — influenciarão



sutilmente a interação das pessoas que utilizam o edifício. Cada ida ao banheiro cria uma oportunidade de encontrar colegas (para o bem ou para o mal). Um bom edifício não é apenas atraente; ele tem que “funcionar”.

Como veremos, detalhes mínimos e que pareçam ser insignificantes podem gerar grandes impactos no comportamento das pessoas. Uma boa regra geral é partir do pressuposto de que “tudo é importante”. Em muitos casos, se esses detalhes são tão poderosos é porque atraem a atenção dos usuários para determinado ponto. Um excelente exemplo prático desse princípio é o dos banheiros masculinos do aeroporto Schiphol, em Amsterdam, onde as autoridades colocaram a imagem de uma mosca preta em cada urinol. Ao que parece, os homens não miram muito bem quando vão ao banheiro, e o resultado disso pode ser bem asqueroso. No entanto, se virem um alvo, sua atenção e, portanto, sua precisão aumentam consideravelmente. De acordo com o homem que teve a ideia, a tática funciona muito bem. “Melhora a pontaria”, explica Aad Kieboom. “Quando vê a mosca, o homem mira nela.” Kieboom, que é economista, está coordenando a expansão do aeroporto. Sua equipe conduziu testes e descobriu que a mosca falsa reduz em 80% a quantidade de urina que cai fora do mictório.<sup>1</sup>

A ideia de que “tudo é importante” pode ser, ao mesmo tempo, paralisante e estimulante. Os bons arquitetos sabem que, embora não possam construir o edifício perfeito, ao menos são capazes de tomar algumas decisões que tenham efeitos benéficos. Escadarias abertas, por exemplo, podem estimular a interação das pessoas e a circulação em escritórios, efeitos que provavelmente são desejáveis. E, assim como um arquiteto de prédios necessariamente acaba construindo um edifício com certas particularidades, um arquiteto de escolhas, Carolyn, por exemplo, deve escolher uma posição para cada alimento na vitrine, influenciando, assim, o que as pessoas comem. Ela pode dar um nudge.\*

\* Cuidado para não confundir nudge com noodge. Conforme William Safire explicou em sua coluna “On Language” na *New York Times Magazine* (8 out. 2000), o termo “noodge”, em iídiche, significa “peste, resmungo incômodo, reclamação insistente”. Em inglês, “nudge” significa “dar um empurrãozinho, cutucar as costelas, principalmente com os cotovelos”. Nesse sentido, o nudge, o ato de alertar, lembrar ou avisar gentilmente, é bem diferente de choramingar sem parar nos ouvidos de alguém. Além do mais, tem a diferença sonora: “nudge” rima com “judge” [julgar], enquanto o “oo” de “noodge” lembra a pronúncia de “book”.

## PATERNALISMO LIBERTÁRIO

Dito isso, se você acredita que Carolyn deve aproveitar a oportunidade que tem em mãos para influenciar as crianças a comer de forma saudável — a opção 1 —, seja bem-vindo ao nosso novo movimento: o paternalismo libertário. Temos plena consciência de que os leitores não vão adorar esse termo logo de cara. As duas palavras são desagradáveis e nos deixam com o pé atrás, têm uma carga negativa criada pelos estereótipos da cultura popular e da política, que as tornaram pouco atraentes para a maioria da população. E o pior de tudo: parecem contraditórias. Por que combinar dois conceitos desprezados e contraditórios? Porque acreditamos que, se entendidos corretamente, esses termos refletem bom senso e são muito mais atraentes juntos do que separados. O problema é que estão associados a dois grandes dogmas.

O lado libertário das nossas estratégias se encontra na convicção de que as pessoas devem ter liberdade para fazer o que quiserem, inclusive recusar acordos desvantajosos. Citando uma expressão do falecido economista Milton Friedman, os paternalistas libertários prezam a “liberdade de escolha”.<sup>2</sup> Procuramos criar políticas que mantenham ou aumentem a liberdade de escolha. Quando usamos o adjetivo “libertário” para modificar o substantivo “paternalismo”, é apenas no sentido de preservar a liberdade. E estamos falando sério em relação a preservar a liberdade. Os paternalistas libertários querem que cada vez mais as pessoas sigam seu próprio caminho, e não imponham obstáculos.

Já o lado paternalista se encontra na ideia de que os arquitetos de escolha têm toda a legitimidade para tentar influenciar o comportamento das pessoas, desde que seja para tornar a vida delas mais longa, mais saudável e melhor. Em outras palavras, somos a favor de que os setores público e privado direcionem

---

Queremos chamar a atenção para a arquitetura deste livro no que diz respeito às notas de rodapé e às referências. As notas de rodapé, como esta, que aconselhamos que leia, são marcadas com asterisco e entram no pé da página. Assim, é fácil encontrá-las. A ideia, nesse caso, era colocar o mínimo de notas possível. As notas numeradas contêm informações sobre fontes, mas não necessariamente você precisa lê-las, a não ser que esteja lendo este livro para fins acadêmicos. Às vezes, quando os autores do material citado são mencionados no texto, acrescentamos uma data entre parênteses — Smith (1982), por exemplo. Dessa forma, o leitor pode ir diretamente à referência bibliográfica sem precisar buscar primeiro nas notas do fim do livro.

de forma consciente as pessoas a fazerem escolhas que melhorem sua vida. Para nós, uma política é “paternalista” quando tenta influenciar a população a fazer escolhas benéficas e com consciência disso.<sup>3</sup> Com base em alguns fatos comprovados pelas ciências sociais, mostramos que, em muitos casos, as pessoas tomam decisões muito ruins — decisões que não tomariam se estivessem prestando atenção e se tivessem todas as informações necessárias, capacidades cognitivas ilimitadas e total autocontrole.

O paternalismo libertário é um tipo de paternalismo relativamente fraco, brando e não intrusivo, pois não cria impedimentos ou obstáculos às escolhas. Se as pessoas querem fumar, se entupir de doces, escolher um tipo de plano de saúde pouco vantajoso ou torrar todo o dinheiro antes da aposentadoria, os paternalistas libertários não vão forçá-las a fazer o contrário — aliás, nem sequer vão colocar empecilhos nessa jornada. Ainda assim, a abordagem que recomendamos é considerada paternalista, pois os arquitetos de escolhas, sejam elas públicas ou privadas, não estão apenas identificando ou colocando em prática as decisões que esperam que as pessoas tomem; na verdade, estão, conscientemente, induzindo as pessoas a seguir caminhos que melhorarão sua vida. Estão dando um nudge.

Esse nudge, na nossa concepção, é um estímulo, um empurrãozinho, um cutucão; é qualquer aspecto da arquitetura de escolhas capaz de mudar o comportamento das pessoas de forma previsível sem vetar qualquer opção e sem nenhuma mudança significativa em seus incentivos econômicos. Para ser considerada um nudge, a intervenção deve ser barata e fácil de evitar. Um nudge não é uma ordem. Colocar as frutas em posição bem visível é um exemplo de nudge. Simplesmente proibir a junk food, não.

Muitas políticas que recomendamos podem ser e têm sido implementadas pelo setor privado (com ou sem um nudge do governo). Os empregadores, por exemplo, são importantes arquitetos de escolha nos exemplos que discutiremos ao longo deste livro. Em áreas que envolvem cuidados com a saúde e planos de aposentadoria, acreditamos que os empregadores podem exercer uma influência positiva em seus funcionários. As empresas privadas que têm o objetivo de lucrar e fazer o bem podem se beneficiar de nudges ambientais, ajudando a reduzir a poluição (e a emissão de gases que causem o efeito estufa). Mas, conforme mostraremos, os argumentos que justificam o paternalismo libertário por parte das instituições privadas também se aplicam aos governos.

## HUMANOS E ECONOS: POR QUE OS NUDGES PODEM AJUDAR

Quem é contra o paternalismo muitas vezes argumenta que os seres humanos fazem excelentes escolhas, ou, mesmo que não excelentes, muito melhores do que qualquer outra pessoa faria por elas (sobretudo se essa outra pessoa trabalha para o governo). Quer tenham ou não estudado economia, muitas pessoas parecem, pelo menos implicitamente, concordar com o conceito de que a espécie humana é um *Homo economicus*, ou homem econômico. Esse conceito diz que cada indivíduo sempre pensa e toma decisões de forma correta, portanto se enquadra na imagem teórica de ser humano criada por economistas.

Se você ler livros teóricos de economia, vai descobrir que o *Homo economicus* pode pensar como Albert Einstein, ter tanta memória quanto um supercomputador e ter tanta força de vontade quanto Mahatma Gandhi. Mas as pessoas que conhecemos não são assim. Pessoas reais têm dificuldade de fazer divisões complexas sem calculadora, às vezes esquecem o aniversário do parceiro e ficam de ressaca no Ano-Novo. Esses não são *Homo economicus*; são *Homo sapiens*. Para evitar usar o latim o tempo todo, de agora em diante vamos nos referir à espécie imaginária como “econos” e à espécie real como “humanos”.

Vejamos a questão da obesidade. Nos Estados Unidos, atualmente quase 20% da população é obesa, e mais de 60% dos americanos são considerados obesos ou acima do peso. No mundo todo existe cerca de 1 bilhão de adultos acima do peso, dos quais 300 milhões são obesos. As taxas de obesidade variam muito de acordo com o lugar: em países como Japão, China e algumas nações africanas, estão abaixo dos 5%, enquanto nas áreas urbanas de Samoa alcançam 75%. De acordo com a Organização Mundial da Saúde, desde 1980 as taxas de obesidade triplicaram em algumas regiões da América do Norte, no Reino Unido, na Europa Oriental, no Oriente Médio, nas ilhas do Pacífico, na Austrália e na China. Existem inúmeras evidências de que a obesidade aumenta o risco de doenças cardíacas e diabetes, que, com frequência, levam a uma morte prematura. Não tem como imaginar que todos estão escolhendo a dieta correta, ou pelo menos uma dieta tão boa quanto a que fariam com alguns nudges.

Claro que pessoas sensatas levam em conta o sabor da comida, não apenas o quanto é saudável, e comer é, por si só, uma fonte de prazer. Não estamos

afirmando que todas as pessoas com sobrepeso são necessariamente irracionais, tampouco concordamos que todos (ou quase todos) os americanos optam por uma dieta ideal. E o mesmo vale para outros comportamentos de risco, como tabagismo e alcoolismo, que são responsáveis por mais de 500 mil mortes prematuras por ano. Em relação à dieta, ao tabagismo e ao alcoolismo, não podemos afirmar que as opções atuais são as que mais promovem o bem-estar das pessoas. Na verdade, muitas pessoas que bebem, comem ou fumam em excesso estão dispostas a pagar para que terceiros as ajudem a tomar decisões melhores.

Mas nossa fonte básica de informações aqui é a ciência da escolha, uma ciência emergente que se baseia em investigações minuciosas feitas por cientistas sociais ao longo das últimas quatro décadas. Essas investigações fizeram brotar grandes dúvidas sobre a racionalidade dos nossos julgamentos e decisões. Não que para ser econos as pessoas precisem sempre fazer previsões perfeitas (para isso, precisariam ser oniscientes), mas devem ser sempre imparciais. Ou seja, podem até estar erradas, mas não estarão sistematicamente erradas em uma direção previsível. Ao contrário dos econos, porém, os humanos cometem erros previsíveis. Veja, por exemplo, a “falácia do planejamento” – a tendência sistemática a apresentar um otimismo irreal quanto ao tempo necessário para completar um projeto qualquer. Quem já contratou um pedreiro para fazer uma obra em casa sabe que tudo demora mais do que o previsto, mesmo que conheça a falácia do planejamento.

Centenas de estudos confirmam que as previsões humanas são falhas e tendenciosas. E a capacidade de decisão do ser humano também está longe de ser ótima. Para citar outro exemplo, considere o “viés do statu quo”, nome rebuscado para a inércia. Por uma série de razões, que examinaremos mais adiante, as pessoas apresentam uma forte tendência a seguir o statu quo ou a aceitar a opção-padrão.

Quando se compra um celular novo, por exemplo, é preciso fazer uma série de escolhas. Quanto mais moderno o telefone, mais escolhas há pela frente – do papel de parede, passando pelo som do toque e chegando ao número de vezes que o aparelho toca até cair na caixa postal. Para cada uma dessas escolhas, o fabricante escolheu uma opção-padrão. Pesquisas mostram que, quaisquer que sejam, essas opções-padrão são a escolha de muita gente, mesmo quando se trata de questões mais importantes do que o toque do celular.

Com base nessas pesquisas podemos extrair duas importantes lições. Primeiro: nunca subestime o poder da inércia. Segundo: é possível utilizar esse poder em benefício próprio. Se empresas privadas ou funcionários públicos acreditam que determinada política produz resultados melhores, podem muito bem escolhê-la como padrão e, assim, exercer forte influência sobre o resultado. Como mostraremos, estabelecer opções-padrão e adotar outras estratégias semelhantes, aparentemente triviais, como é o caso da mudança na exibição de alimentos nas escolas, são estratégias que podem surtir efeito considerável — por exemplo, redução de gastos, um plano de saúde melhor e até aumento no número de doações de órgãos para transplante.

Quando uma opção-padrão é bem escolhida, fica fácil perceber o suave poder de um nudge. Para nós, um nudge é qualquer fator que altere significativamente o comportamento de humanos, mesmo que ignorado por eles. Os humanos reagem, acima de tudo, a incentivos. Se o governo começa a tarifar os doces, eles passam a comprar menos, mas não são influenciados por fatores “irrelevantes” como a ordem em que opções são exibidas. Humanos também reagem a incentivos, mas sofrem forte influência dos nudges.\* Ao implantar adequadamente tanto os incentivos quanto os nudges, aumentamos nossa capacidade de melhorar a vida das pessoas e ajudamos a resolver muitos dos problemas da sociedade. E tudo isso sem impedir a liberdade de escolha de cada indivíduo.

## UM PRESSUPOSTO FALSO E DUAS IDEIAS EQUIVOCADAS

Muitos que são a favor da liberdade de escolha rejeitam qualquer tipo de paternalismo. Querem que o governo dê liberdade para que os indivíduos façam suas próprias escolhas. As políticas que nascem dessa forma de pensar defendem que é preciso dar às pessoas o máximo de opções e deixar que elas escolham a que consideram melhor (com o mínimo possível de intervenção ou

\* Os leitores mais atentos vão reparar que incentivos podem surgir de diferentes formas. Se forem criadas medidas para aumentar o esforço cognitivo — como colocar as frutas na parte mais visível da vitrine e os doces na parte mais escondida —, seria correto dizer que o “custo” de escolher os doces aumenta. De certa maneira, alguns dos nossos nudges impõem custos cognitivos (mais que material), e nesse sentido eles alteram os incentivos. Eles só contam como nudges, e se inserem no paternalismo libertário, se os custos forem baixos.

de influência do governo). A graça dessa forma de pensar é que apresenta uma solução simples para vários problemas complexos: é só maximizar (o número e a variedade de) opções e ponto final. Essa política tem sido imposta em diversos âmbitos, da educação aos planos de medicamentos. Em determinados círculos, “é só maximizar as opções” se tornou a norma. Às vezes, pensam que a única alternativa a esse mantra é a intervenção do governo eliminando todas as opções e mantendo apenas uma, que terá que servir para todos. Quem acredita que o certo é maximizar o número de opções não percebe que há uma vasta gama de variações entre essa política e a política do governo, em que não há opção alguma. Os defensores da liberdade de escolha se opõem ao paternalismo, ou pelo menos é o que acham, e têm um pé atrás com os nudges. Acreditamos que esse ceticismo se baseie em um pressuposto falso e em duas ideias equivocadas.

O pressuposto falso é de que praticamente todas as pessoas quase sempre fazem as melhores escolhas para si, ou pelo menos escolhas melhores que outras pessoas fariam por elas. Afirmamos que esse pressuposto é falso — aliás, claramente falso. Na verdade, achamos que basta refletir um pouco para deixar de acreditar nisso.

Imagine que um jogador de xadrez principiante tenha que enfrentar um jogador experiente. Supõe-se que o principiante perca porque fez escolhas inferiores — escolhas que poderiam ser melhores com apenas algumas dicas úteis. Em muitas áreas, os consumidores comuns são novatos e precisam interagir num mundo infestado de profissionais experientes que estão tentando lhes vender coisas. De maneira mais geral, quando questionamos quão bem as pessoas fazem suas escolhas, estamos fazendo uma pergunta empírica, cuja resposta provavelmente varia de acordo com o âmbito. Parece razoável dizer que as pessoas fazem boas escolhas em contextos nos quais têm experiência, boas informações e feedback rápido — por exemplo, como ao escolher um sabor de sorvete. As pessoas sabem se gostam de chocolate, baunilha, café, alcaçuz etc. Mas essas mesmas pessoas não fazem boas escolhas quando se encontram em cenários nos quais lhes faltam experiência, informações e feedback rápido — por exemplo, ao escolher entre comer uma fruta ou tomar um sorvete (situação em que os efeitos de longo prazo são lentos e o feedback é insuficiente) ou ao escolher entre tratamentos médicos ou investimento financeiro. Se você precisa escolher um entre cinquenta planos de saúde, cada um deles com diversas características específicas, talvez seja bom contar com

alguma ajuda. Se as pessoas não estão fazendo escolhas perfeitas, algumas mudanças na arquitetura de escolhas podem melhorar a vida delas (e quando dizemos melhorar, é de acordo com suas próprias preferências, e não com as de um burocrata qualquer). Como tentaremos demonstrar, não só é possível projetar uma arquitetura de escolhas que beneficie as pessoas, como muitas vezes é fácil fazer isso.

A primeira ideia equivocada é a de que é possível não influenciar as escolhas das pessoas. Em muitas situações, uma organização ou um agente *precisa* fazer uma escolha que afetará o comportamento de outras pessoas. Nesses casos, de forma intencional ou não, é impossível não orientá-las em alguma direção, e essa influência afetará a escolha delas. Como se viu no exemplo dos refeitórios de Carolyn, essas escolhas são, em grande medida, influenciadas pelo projeto selecionado pelo arquiteto de escolhas. Claro que certos nudges não são intencionais; os empregadores de alguns países podem decidir, por exemplo, se vão pagar os empregados mensal ou quinzenalmente sem, com isso, querer dar qualquer tipo de nudges, mas podem se surpreender ao descobrir que as pessoas economizam mais se receberem quinzenalmente, pois duas vezes por ano elas recebem três contracheques no mesmo mês. Também é verdade que instituições públicas e privadas podem aspirar a algum tipo de neutralidade — por exemplo, fazendo escolhas aleatórias ou tentando descobrir o desejo da maioria das pessoas. Mas o fato é que nudges não intencionais podem exercer uma influência poderosa e, em alguns contextos, essas formas de neutralidade não são interessantes. Veremos muitos exemplos disso ao longo do livro.

Algumas pessoas estarão dispostas a aceitar esse argumento para instituições privadas, mas vão se opor de forma taxativa a tentativas estatais de influir nas decisões com o objetivo de melhorar a vida das pessoas. Elas acham que o governo não é uma instituição competente ou sequer benigna. Elas temem que os políticos eleitos e os burocratas priorizem os próprios interesses ou defendam os interesses de grupos privados. Essas possibilidades também nos preocupam. Acima de tudo, concordamos plenamente quando essas pessoas dizem que o risco de o governo errar, ser parcial ou ir além de suas funções é real e, por vezes, muito grave. Em parte por esse motivo, preferimos nudges a ordens, exigências e proibições. Mas os governos, assim como os refeitórios (que muitas vezes são administrados pelo próprio governo), precisam ter um ponto de partida. Isso é inevitável. Como salientaremos mais adiante, isso é



feito todos os dias de acordo com as regras que eles mesmos estabelecem, de maneiras que inevitavelmente afetam escolhas e resultados. Nesse sentido, ser contra todo e qualquer nudge é um desserviço, um entrave.

A segunda ideia equivocada é a de que o paternalismo sempre envolve coação. No exemplo do refeitório, a escolha da posição dos alimentos não força ninguém a seguir uma dieta específica, mas Carolyn — e outras pessoas com cargo semelhante — pode decidir onde cada alimento ficará utilizando argumentos paternalistas, no sentido em que empregamos o termo. Será que, no caso do refeitório, alguém seria contra colocar frutas e saladas na frente dos doces sabendo que isso induziria as crianças a comer mais maçãs e menos junk food? Essa questão é fundamentalmente diferente se em vez de crianças forem adolescentes ou mesmo adultos? Tendo em vista que não há coação, acreditamos que determinados tipos de paternalismo devem ser aceitos mesmo por aqueles que mais valorizam a liberdade de escolha.

Em áreas tão distintas como poupança, doação de órgãos, casamento e serviços de saúde, ofereceremos sugestões específicas de acordo com nosso enfoque geral. E acreditamos que, por nos posicionarmos contra toda e qualquer restrição nas alternativas, o risco de arquiteturas incoerentes ou até corrompidas acaba sendo reduzido. A liberdade de escolha é a melhor salvaguarda contra uma má arquitetura de escolhas.

## COMO FUNCIONA A ARQUITETURA DE ESCOLHAS?

Os arquitetos de escolhas podem melhorar a vida das pessoas concebendo ambientes favoráveis para o usuário. Muitas das empresas mais bem-sucedidas têm ajudado as pessoas ou deram certo no mercado exatamente por essa razão. Às vezes, a arquitetura de escolhas está bastante visível, algo que agrada consumidores e empregadores. (O iPod e o iPhone são bons exemplos disso, não só pela elegância, como também pela facilidade de uso.) Às vezes negligenciamos a arquitetura, mas vale a pena dar uma atenção especial a ela.

Vejamos o exemplo da instituição para a qual trabalhamos, a Universidade de Chicago. Como muitas outras grandes empregadoras, todo mês de novembro é época de revisão das condições de trabalho, e os funcionários podem reavaliar as escolhas de benefícios como plano de saúde e de aposentadoria.

Essa revisão deve ser feita on-line e aqueles que não têm acesso à internet podem usar computadores públicos disponibilizados pela própria universidade. Os funcionários recebem pelo correio o material explicando as opções e oferecendo instruções sobre como acessar o sistema para fazer as escolhas. Além disso, recebem cartas e e-mails para lembrá-los de acessar o sistema.

Como os funcionários são humanos, alguns esquecem, portanto é fundamental decidir quais são as opções-padrão para os atarefados ou esquecidos. Para simplificar, vamos supor que haja duas alternativas a serem consideradas nesse caso: aqueles que não escolhem podem ficar com a mesma escolha que fizeram no ano anterior ou sua escolha pode voltar para “zero”. Imagine que ano passado uma funcionária, Janet, tenha feito um aporte de mil dólares em seu plano de aposentadoria. Se ela não tomar uma decisão para o próximo ano, as alternativas seriam repetir o aporte ou não fazer aporte algum. Vamos chamar essas opções de “statu quo” e “zerar”. Nesse caso, qual alternativa o arquiteto de escolhas deve reconhecer como padrão?

Os paternalistas libertários estabeleceriam o padrão se perguntando o que funcionários ponderados na posição de Janet prefeririam. Embora esse princípio nem sempre conduza a uma decisão clara, é certamente melhor do que escolher um padrão aleatório ou simplesmente optar pelo “statu quo” ou “zerar” como padrão para tudo. Exemplo: seria um bom palpite dizer que a maioria dos funcionários não gostaria de cancelar um plano de saúde que conta com um grande subsídio do empregador. Por isso, no caso do plano de saúde, o padrão “statu quo” (o mesmo do ano anterior) parece bem mais razoável que o padrão “zerar” (que, na prática, significa perder o plano de saúde).

Compare o exemplo anterior com o de uma “conta de gastos flexíveis”, na qual o funcionário reserva mensalmente uma quantia para certos gastos (como médicos que não entram na cobertura do plano ou gastos com a creche dos filhos). O dinheiro que entra na conta precisa ser gasto anualmente, do contrário será perdido, e os gastos previstos podem sofrer enorme variação de um ano para outro (por exemplo, o gasto com a creche cai quando a criança entra para a escola). Nesse caso, a opção “zerar” provavelmente faz mais sentido do que a “statu quo”.

Esse problema não é apenas hipotético. Certa vez tivemos uma reunião com três dos principais diretores da universidade para discutir assuntos como esse, e ela calhou de acontecer bem no último dia do período de revisão das

condições de trabalho dos funcionários. Tocamos no tópico e perguntamos se eles haviam acessado o sistema e feito suas escolhas. Um disse que planejava fazer mais tarde, naquele mesmo dia, e agradeceu a lembrança, outro admitiu que havia esquecido e o terceiro respondeu que torcia para que sua esposa tivesse lembrado! Em seguida, começamos a conversar sobre qual deveria ser a opção-padrão para um programa de previdência suplementar (um programa de poupança com incentivos fiscais). Até então, o padrão tinha sido “zerar”, mas, como o usuário poderia parar de contribuir a qualquer momento, o grupo tomou a decisão unânime de mudar para a “mesma opção do ano anterior”. Temos certeza de que, como resultado, muitos professores esquecidos terão aposentadorias mais tranquilas.

Esse exemplo ilustra alguns princípios básicos da boa arquitetura de escolhas. As pessoas que escolhem são humanas, portanto quem concebe essas escolhas deve facilitar nossa vida o máximo possível. Enviar lembretes e depois tentar minimizar os custos para quem, apesar dos seus (e dos próprios) esforços, acaba esquecendo as coisas. Como veremos mais adiante, esses princípios (e muitos outros) valem tanto para o setor público quanto para o privado, e há espaço suficiente para fazer mais do que já tem sido feito.

## UM NOVO CAMINHO

Temos muito a falar sobre os nudges do setor privado, mas a verdade é que grande parte das aplicações mais importantes do paternalismo libertário é de âmbito estatal, por isso, ao longo do livro, faremos uma série de sugestões de políticas públicas e legislação. Estamos torcendo que essas recomendações sejam bem recebidas por ambos os lados do espectro político. Na verdade, acreditamos que as políticas sugeridas pelo paternalismo libertário podem ser adotadas tanto por conservadores quanto por liberais. Algumas dessas políticas foram adotadas por David Cameron, ex-líder do partido conservador britânico, e por Barack Obama, ex-presidente norte-americano pelo Partido Democrata. Um motivo fundamental para isso é o fato de que essas políticas custam muito pouco ou não têm ônus algum; elas não aumentam a carga tributária dos contribuintes.

Atualmente, muitos republicanos tentam ir além da simples oposição ao governo. Como mostrou a experiência no caso do furacão Katrina, muitas vezes

o governo é obrigado a agir, pois esse é o único modo de reunir, organizar e distribuir os recursos necessários em momentos de crise. Os republicanos querem melhorar a vida das pessoas; só demonstram ceticismo — e com razão — diante de toda e qualquer proposta que elimine as opções das pessoas.

Já os democratas estão dispostos a refrear o entusiasmo e elaborar um plano de governo menos agressivo. Os democratas sensatos certamente torcem para que as instituições públicas melhorem a vida das pessoas. Mas, em muitas áreas, os democratas concordam que a liberdade de escolha é um fundamento bom e até indispensável da política pública. Existe um motivo real para cruzar a linha divisória que separa os partidos.

Acreditamos que o paternalismo libertário é um fundamento promissor para o multipartidarismo. Em muitas áreas, como a proteção ao meio ambiente, o direito familiar e a escolha de uma escola para os filhos, provaremos que o melhor tipo de governo requer menos coação e limitações governamentais e mais liberdade de escolha. Se os nudges substituïrem exigências e proibições, o Estado se tornará menor e mais modesto. Para deixar claro: *não queremos propor um Estado maior, mas, sim, um governo melhor.*

Na verdade, há indícios de que nosso otimismo (que, admitimos, pode ser um viés tendencioso da nossa parte) é mais do que pensamento positivo. O paternalismo libertário no âmbito das economias pessoais — assunto do capítulo 6 — recebeu forte apoio de ambos os lados do espectro político no Congresso americano, por parte de atuais e ex-senadores republicanos conservadores, como Robert Bennett (Utah) e Rick Santorum (Pensilvânia), e de liberais democratas, como Rahm Emanuel de Illinois. Em 2006, algumas das ideias-chave foram incorporadas à legislação do país sem grande controvérsia entre os partidos. A nova lei ajudará muitos americanos a aproveitar de aposentadorias melhores e não custará nada para os contribuintes.

Em suma, o paternalismo libertário não é de esquerda nem de direita, não é democrata nem republicano. Em muitos aspectos, os democratas mais conscientes estão deixando de lado o entusiasmo por programas que não oferecem opções. Em muitos outros, os republicanos mais conscientes estão deixando de lado sua oposição automática a iniciativas governamentais construtivas. Apesar de tão diferentes, esperamos que ambos os lados estejam dispostos a se unir para apoiar alguns nudges.