

«*Comportamento Inadequado* conta-nos a história por detrás dos conselhos mais importantes da economia moderna. Se tivesse de ficar preso no elevador com um intelectual contemporâneo, escolheria Richard Thaler.»

Malcolm Gladwell, autor de *Outliers* e *David e Golias*

**RICHARD H. THALER**

COAUTOR DO BESTSELLER *NUDGE*

---

# COMPORTAMENTO INADEQUADO



**A CONSTRUÇÃO  
DA ECONOMIA  
COMPORTAMENTAL**

  
ACTUAL

# **COMPORTAMENTO INADEQUADO**

Título original:  
*Misbehaving*

Copyright © 2015 by Richard Thaler. Todos os direitos reservados

AUTOR  
Richard Thaler

Direitos reservados para Portugal por

CONJUNTURA ACTUAL EDITORA  
Sede: Rua Fernandes Tomás, 76-80, 3000-167 Coimbra  
Delegação: Avenida Engenheiro Arantes e Oliveira, 11 – 3º C - 1900-221 Lisboa - Portugal  
www.actualeditora.pt

TRADUÇÃO  
Miguel Freitas da Costa

REVISÃO  
Helena Ramos

CAPA  
FBA

PAGINAÇÃO  
JOÃO JEGUNDO

IMPRESSÃO E ACABAMENTO  
Artipol  
outubro de 2016

DEPÓSITO LEGAL  
n.º: 416553/16

Toda a reprodução desta obra, por fotocópia ou qualquer outro processo, sem prévia autorização escrita do Editor, é ilícita e passível de procedimento judicial contra o infrator.

***Biblioteca Nacional de Portugal – Catalogação na Publicação***

HALER, Richard H.

Comportamento inadequado : a construção  
da economia comportamental. - (Fora de coleção)  
ISBN 978-989-694-160-4

CDU 330

**RICHARD H. THALER**

# **COMPORTAMENTO INADEQUADO**

**A CONSTRUÇÃO DA ECONOMIA  
COMPORTAMENTAL**



A Victor Fuchs, que me deu um ano para pensar,  
e a Eric Wanner e à Russell Sage Foundation,  
que apoiaram uma ideia disparatada.

E a Colin Camerer e George Loewenstein,  
pioneiros no estudo do mau comportamento.

# ÍNDICE

PREFÁCIO.....	11
I. PRINCÍPIOS: 1970–78 .....	15
1. Fatores supostamente irrelevantes.....	17
2. O Efeito Dotação.....	27
3. A Lista.....	37
4. A Teoria do valor.....	43
5. <i>California Dreamin'</i> .....	53
6. A Prova de Fogo .....	61
II. CONTABILIDADE MENTAL: 1979–85 .....	75
7. Pechinchas e roubos.....	77
8. Custos incorridos.....	85
9. Baldes e orçamentos .....	95
10. À mesa de póquer .....	101
III. AUTODOMÍNIO: 1975–88.....	107
11. Força de vontade? Não é problema.....	109
12. Quem planeia e quem faz .....	123
INTERLÚDIO .....	137
13. Comportar-se mal no mundo real .....	139
IV. TRABALHAR COM DANNY: 1984–85 .....	151
14. O que parece justo? .....	153
15. Jogos de justiça .....	167
16. Canecas .....	175

V. ENCONTRO COM A CIÊNCIA ECONÓMICA: 1986–94 .....	185
17. Começa o debate .....	187
18. Anomalias .....	199
19. A formação de uma equipa.....	207
20. Uma visão estreita no <i>Upper East Side</i> .....	217
VI. FINANÇAS: 1983–2003.....	235
21. O concurso de beleza.....	237
22. A bolsa reage exageradamente? .....	249
23. A reação à reação excessiva .....	259
24. O preço não está certo.....	265
25. A batalha dos fundos fechados.....	273
26. Moscas da fruta, icebergs e preços de ações negativos.....	281
VII. BEM-VINDOS A CHICAGO: 1995–PRESENTE .....	291
27. Lições de Direito.....	293
28. Os gabinetes .....	308
29. Futebol americano .....	317
30. Concursos de televisão .....	337
VIII. DAR UMA AJUDA: 2004–PRESENTE.....	349
31. Poupe mais amanhã.....	351
32. No sector público .....	367
33. <i>Nudging</i> no Reino Unido.....	375
CONCLUSÃO: QUE SE SEGUE?.....	393
NOTAS.....	407
BIBLIOGRAFIA.....	423
LISTA DE FIGURAS .....	443
AGRADECIMENTOS .....	445

*A base da economia política, e em geral de todas as ciências sociais, é evidentemente a psicologia. Virá o dia em que seremos capazes de deduzir as leis da ciência social dos princípios da psicologia.*

VILFREDO PARETO, 1906



## PREFÁCIO

**A**ntes de começarmos, aqui vão duas histórias sobre os meus amigos e mentores, Amos Tversky e Daniel Kahneman. Estas histórias proporcionam algumas indicações sobre o que o leitor pode esperar deste livro.

### Tentar agradar a Amos

Mesmo àqueles que nunca se conseguem lembrar de onde puseram as chaves de casa a vida oferece momentos indelévels. Alguns são acontecimentos públicos. Se forem tão velhos como eu, um deles pode ser o dia em que John F. Kennedy foi assassinado (caloio universitário, a jogar basquetebol no ginásio da faculdade). Para quem já tenha idade para estar a ler este livro, o 11 de setembro de 2001 é outro desses acontecimentos (acabado de levantar, a ouvir a National Public Radio, a tentar dar um sentido àquilo).

Outros acontecimentos são pessoais: de casamentos a um buraco de golfe numa só tacada. Para mim, um desses acontecimentos foi um telefonema de Danny Kahneman. Embora falemos com frequência e tenha havido centenas de chamadas que não deixaram rasto, no caso desta sei precisamente onde estava. Foi em princípios de 1996 e o Danny tinha telefonado para partilhar comigo a notícia de que o seu amigo e colaborador Amos Tversky sofria de um cancro terminal e lhe restavam cerca de seis meses de vida. Fiquei tão desorientado que tive de passar o telefone à minha mulher enquanto recobrava a compostura. A notícia de que qualquer grande amigo nosso está a morrer é sempre chocante, mas Amos

Tversky era o gênero de pessoa que justamente não morre aos 59 anos. Amos, cujos trabalhos e conferências eram tão precisos e perfeitos e em cuja secretária só havia um bloco e um lápis, alinhados paralelamente, não podia pura e simplesmente morrer.

Amos manteve o assunto em segredo até deixar de ser capaz de ir ao seu gabinete. Antes disso, só um pequeno grupo de pessoas muito próximas estavam a par, incluindo dois amigos íntimos comuns. Não estávamos autorizados a partilhar a informação fosse com quem fosse, incluindo as nossas caras-metades, de modo que nos revezávamos a consolar-nos uns aos outros durante os cinco meses em que guardámos para nós estas notícias horríveis.

Amos não queria que o seu estado de saúde fosse público porque não queria dedicar os últimos meses de vida a desempenhar o papel de moribundo. Havia trabalho a fazer. Ele e Danny decidiram editar um livro: uma coleção de estudos deles e de outros colegas no campo da psicologia em que tinham sido pioneiros, o estudo da deliberação e da tomada de decisões. Chamaram-lhe *Choices, Values and Frames*. Acima de tudo, Amos queria fazer as coisas de que gostava: trabalhar, passar o tempo com a família e ver basquetebol. Durante este período não encorajou as visitas dos que lhe queriam apresentar condolências mas eram permitidas visitas «de trabalho», de modo que fui vê-lo cerca de seis semanas antes de ele morrer, sob o ténue disfarce de acabar um estudo em que tínhamos estado a trabalhar. Passámos algum tempo a tratar do trabalho e depois assistimos a um jogo das finais da Basketball Association (a NBA).

Amos foi sábio em quase todos os aspetos da sua vida, incluindo lidar com a doença\*. Depois de consultar vários especialistas em Stanford sobre o seu prognóstico, achou que estragar os seus últimos meses com tratamentos inúteis que o iam deixar muito mal e no melhor dos casos prolongar-lhe a vida umas quantas semanas não era uma opção tentadora. Não perdeu o seu apurado sentido do humor. Explicou ao oncologista que o cancro não é um jogo de soma zero. «O que é mau para o tumor não é necessariamente bom para mim.» Um dia perguntei-lhe ao telefone como se sentia. Disse-me, «Sabes, é engraçado, quando estamos com

---

\* Enquanto Amos foi vivo, uma brincadeira muito conhecida entre psicólogos era que ele tinha tornado possível um teste de inteligência de uma só questão: quanto mais depressa percebêssemos que ele era mais esperto do que nós, mais espertos éramos.

gripe sentimo-nos a morrer mas quando estamos a morrer sentimo-nos quase sempre lindamente.»

Amos morreu em junho e o funeral foi em Palo Alto, na Califórnia, onde vivia com a família. Oren, filho de Amos, fez um breve discurso na cerimónia e leu um recado que o pai lhe tinha escrito uns dias antes de morrer:

*Tenho a sensação de que nestes últimos dias temos trocado histórias e anedotas com a intenção de que sejam lembradas, pelo menos por uns tempos. Penso que é uma velha tradição judaica que a história e a sabedoria sejam transmitidas de geração em geração, não através de aulas e livros de história, mas através de historietas, de anedotas e de episódios que venham a propósito.*

Depois do funeral, os Tversky organizaram a tradicional reunião do *shiv'a* em sua casa. Foi num domingo à tarde. A certa altura alguns de nós acabámos na sala da televisão a ver o fim de um jogo das finais da NBA. Sentíamo-nos um bocadinho envergonhados, mas Tal, filho de Amos, pôs-nos à vontade: «Se o meu pai estivesse aqui votava a favor de gravarmos o funeral e vermos o jogo.»

Desde que conheci Amos, em 1977, tenho aplicado um teste não oficial a todos os estudos que escrevo: «O Amos acharia bem?» O meu amigo Eric Johnson, que vai conhecer mais adiante, pode atestar que um trabalho que escrevemos em conjunto levou três anos a ser publicado *depois* de ter sido aceite por uma revista. O diretor, os avaliadores e Eric estavam todos contentes com o estudo, mas Amos tinha dúvidas sobre um determinado ponto e eu queria dar resposta à sua objeção. Continuei a dar voltas ao trabalho enquanto o pobre Eric estava a chegar ao momento da sua promoção sem aquele artigo no currículo. Felizmente, o Eric tinha escrito uma grande quantidade de outros trabalhos de valor, de modo que a minha protelação não lhe custou o título. A seu tempo, o Amos lá ficou satisfeito.

Ao escrever este livro levei a sério a nota de Amos para Oren. Este livro não é o género de obra que se pode esperar que um professor de Economia escreva. Não é um tratado nem uma polémica. Discutir-se-á, é claro, matéria da nossa área de investigação, mas haverá também

histórias, episódios divertidos (possivelmente) e até, de vez em quando, umas anedotas.

### O que o Danny diz das minhas melhores qualidades

Um dia no princípio de 2001 fui fazer uma visita a Danny Kahneman na sua casa em Berkeley. Estávamos na sala de estar dele, à conversa, como muitas vezes. O Danny lembrou-se de repente que tinha combinado falar pelo telefone com Roger Lowenstein, um jornalista que estava a escrever um artigo para a *New York Times Magazine* sobre o meu trabalho. Roger, autor de *When Genius Failed*, um livro muito conhecido, entre outros, queria naturalmente falar com o meu velho amigo Danny. Punha-se uma questão. Devia eu sair da sala ou ficar a ouvir? «Fica», disse o Danny, «pode ser divertido.»

A entrevista começou. Ouvir um amigo a contar velhas histórias a nosso respeito não é uma atividade muito excitante e ouvir alguém elogiar-nos é sempre constrangedor. Peguei numa coisa qualquer para ler e a minha atenção divagou — até ouvir o Danny dizer: «Bem, o que Thaler tem de melhor, o que o torna realmente especial, é ser preguiçoso.»

O quê? A sério? Nunca negarei que sou preguiçoso mas então o Danny achava que a preguiça era a melhor das minhas qualidades? Comecei a agitar as mãos e a abanar a cabeça como um doido mas o Danny prosseguiu, exaltando as virtudes da minha indolência. O Danny insiste até hoje que era um enorme elogio. A minha preguiça, alega ele, significa que só me dedico a questões que sejam suficientemente intrigantes para vencerem a minha tendência natural para evitar o trabalho. Só o Danny seria capaz de fazer da minha preguiça um ponto a meu favor.

Mas lá está. Antes de continuarem a ler devem ter presente que este livro foi escrito por um homem que é um preguiçoso encartado. A vantagem é que, segundo Danny, só incluirei coisas que sejam interessantes, pelo menos para mim.

I  
PRINCÍPIOS:  
1970–78

## FATORES SUPOSTAMENTE IRRELEVANTES

**N**os primeiros tempos da minha carreira de professor consegui inadvertidamente que a maior parte dos estudantes do meu curso de Microeconomia ficasse furiosa comigo e por uma vez isso nada teve a ver com alguma coisa que tivesse dito na aula. O problema nasceu de um teste intercalar.

Eu tinha preparado um exame que se destinava a distinguir três grandes grupos de alunos: as estrelas, que dominavam realmente a matéria, o grupo médio, que captava os conceitos básicos, e o último grupo, que pura e simplesmente não percebia nada de nada. Para levar a cabo com êxito esta tarefa o exame tinha algumas perguntas em que só os melhores alunos acertariam, o que significava que o exame era difícil. O exame alcançou o meu objetivo — houve uma grande dispersão de classificações —, mas quando os estudantes receberam os resultados ficaram indignados. A sua queixa principal era que a pontuação média era de apenas 72 pontos em 100 possíveis.

O que era esquisito nesta reação era que a pontuação média do exame não tinha qualquer efeito na distribuição das classificações. A norma na escola era usar uma curva de em que a classificação média era um B ou um B+ e só um número insignificante de estudantes recebia classificações abaixo de C. Eu tinha previsto a possibilidade de uma pontuação média baixa poder causar alguma confusão nesta frente, de modo que os informara de como a pontuação se traduziria em classificações propriamente ditas na aula. Tudo o que fosse acima de 80 teria classificações

de A ou A-, as pontuações acima de 65 receberiam algum tipo de B e só as pontuações abaixo de 50 correriam o perigo de ter uma classificação abaixo de C. A distribuição de classificações resultante não foi diferente do normal, mas aparentemente esta notícia não teve qualquer influência no estado de espírito dos estudantes. Continuaram a odiar o meu exame e também não estavam muito contentes comigo. Na qualidade de jovem professor preocupado em conservar o meu lugar, eu estava determinado a fazer alguma coisa a este respeito mas não queria tornar os meus exames mais fáceis.

Por fim ocorreu-me uma ideia. No exame seguinte fiz que o número de pontos disponíveis fosse 137, em vez de 100. Este exame acabou por ser um pouco mais difícil que o primeiro — os alunos responderam corretamente apenas a 70 por cento das perguntas —, mas a pontuação média foram uns animadores 96 pontos. Os estudantes ficaram radiantes! Nenhuma classificação foi de facto afetada por esta mudança, mas toda a gente ficou contente. Daí por diante, sempre que fui responsável por esta cadeira dei aos exames um total de pontos de 137, um número que escolhi por duas razões. Primeiro, produzia pontuações médias bem acima de 90, com alguns estudantes a atingir mesmo pontuações acima de 100, o que produzia uma reação próxima do êxtase. Em segundo lugar, dado que dividir a nossa pontuação por 137 não é um cálculo fácil de cabeça, a maior parte dos alunos não parecia dar-se ao trabalho de converter as suas pontuações em percentagens. Não quero que pensem que eu estava a enganar os meus alunos. Nos anos subsequentes passei inclusivamente a incluir no programa do meu curso esta declaração a negro: «Os exames terão um total de 137 pontos em vez dos habituais 100. Este sistema de pontuação não tem qualquer efeito na classificação que têm na disciplina mas parece fazê-los mais felizes.» E o facto é que desde que fiz essa alteração nunca mais ninguém se queixou de que os meus exames eram difíceis de mais.

Aos olhos de um economista, os meus alunos estavam a «comportar-se erradamente». Quero dizer com isto que o seu comportamento era incoerente com o modelo idealizado de comportamento que está no coração daquilo a que chamamos teoria económica. Para um economista, ninguém devia ficar mais satisfeito com uma pontuação de 96 sobre 137 (70 por cento) que com uma de 72 sobre 100, mas os meus alunos fica-

vam. Ao aperceber-me disto pude estabelecer o tipo de exame que queria evitando ao mesmo tempo que eles resmungassem.

Há quatro décadas, desde os meus tempos de estudante universitário, que me tenho preocupado com este género de histórias sobre a miríade de maneiras como as pessoas se afastam das criaturas de ficção que povoam os modelos económicos. Nunca tem sido meu intuito dizer que há seja o que for de errado nas pessoas; todos somos apenas seres humanos — *Homo sapiens*. O problema está antes no modelo que os economistas usam, um modelo que põe no lugar do *Homo sapiens* uma criatura de ficção chamada *Homo economicus*, à qual chamarei abreviadamente econ. Comparados com este mundo ficcional de econs, os seres humanos fazem uma quantidade de disparates, e isto significa que os modelos económicos fazem uma quantidade de previsões erradas, previsões que podem ter consequências muito mais sérias do que perturbar um grupo de estudantes. Praticamente nenhum economista se apercebeu da aproximação da crise de 2007-08\* e, pior, muitos pensavam que nem o *crash* nem as suas sequelas podiam sequer acontecer.

Ironicamente, é a existência de modelos formais baseados nesta má compreensão do comportamento humano que confere à economia a sua reputação de mais poderosa das ciências sociais — poderosa de duas maneiras diferentes. A primeira é indiscutível: de todos os cientistas sociais são os economistas quem tem maior peso no que se refere a influenciar as decisões estatais. Na verdade, detêm mesmo um monopólio virtual dos conselhos nesta matéria. Até há muito pouco tempo, raramente eram convidados para a mesa de reuniões outros cientistas sociais, e quando eram convidados eram relegados para o equivalente à mesa das crianças numa reunião familiar.

Por outro lado, a economia também é considerada a mais poderosa das ciências sociais no sentido intelectual. Esse poder resulta de a economia ter uma teoria nuclear unificada da qual praticamente todo o resto decorre. Se pronunciarmos a expressão «teoria económica» as pessoas sabem o que queremos dizer. Nenhuma outra ciência social tem uma base semelhante. Em vez disso, as teorias nas outras ciências sociais costumam ter

---

\* Um economista que efetivamente previu o *crash* do mercado imobiliário foi o meu colega economista comportamental Robert Shiller.



fins especiais — como explicar o que acontece num conjunto particular de circunstâncias. Na verdade, os economistas comparam muitas vezes a sua área com a física; tal como a física, a economia parte de umas quantas premissas fundamentais.

A premissa essencial da teoria económica é que as pessoas escolhem para otimizar. De todos os bens e serviços que uma família poderia comprar, a família escolhe os melhores que se pode permitir. Além disso, supõe-se que as crenças na base das quais os econs fazem escolhas não são enviesadas. Isto é, escolhem na base do que os economistas chamam «expectativas racionais». Se, em média, as pessoas que iniciam novas empresas acreditam que as suas probabilidades de êxito são 75 por cento, isso deverá ser uma boa estimativa do número das que realmente são bem-sucedidas. Os econs não são excessivamente confiantes.

Esta premissa da *otimização condicionada*, isto é, escolher o melhor dentro de um orçamento limitado, é combinada com o outro grande instrumento da teoria económica, o do *equilíbrio*. Num mercado competitivo, em que os preços se movem livremente para cima e para baixo, esses preços flutuam de tal maneira que a oferta iguala a procura. Simplificando um tanto, podemos dizer que Otimização + Equilíbrio = Economia. É uma combinação poderosa, nada que as outras ciências sociais possam igualar.

Há, contudo, uma dificuldade: as premissas em que assenta a teoria económica são defeituosas. Primeiro, os problemas de otimização que as pessoas vulgares defrontam são muitas vezes difíceis de mais para elas os resolverem ou sequer chegarem lá perto. Mesmo a ida a uma mercearia de tamanho razoável oferece a quem faz compras milhões de combinações de artigos que estão dentro do orçamento familiar. Será que a família vai escolher realmente a melhor de todas? E, é claro, enfrentamos numerosos problemas muito mais difíceis do que ir à mercearia, como escolher uma carreira, uma hipoteca ou um cônjuge. Dadas as taxas de fracasso que observamos em todos estes domínios, será difícil defender a opinião de que todas essas escolhas são ótimas.

Segundo, as crenças em que as pessoas baseiam as suas escolhas não são imparciais. O excesso de confiança poderá não existir no dicionário dos economistas, mas é uma faceta bem arraigada da natureza humana e os psicólogos têm documentado um número incontável de outros vieses.

Terceiro, há muitos fatores que o modelo da otimização deixa de fora, como ilustra a minha história do exame de 137 pontos. Num mundo de econs, há uma longa lista de coisas supostamente irrelevantes. Nenhum econ comprará uma porção particularmente grande do que será servido no jantar de terça-feira por se dar o caso de estar com fome quando faz as compras no domingo. A nossa fome no domingo deveria ser irrelevante para a dimensão da nossa refeição de terça-feira. Um econ não acabaria de comer essa enorme refeição na terça-feira, muito embora já não tenha fome, só porque já pagou por ela e detesta o desperdício. Para um econ, o preço pago no passado por qualquer artigo de alimentação não é relevante quando toma a decisão de quanto comer num momento posterior. Um econ também não esperaria um presente no dia do ano em que por acaso se casou ou nasceu. Que possível diferença pode fazer uma data? Na verdade, os econs ficariam perplexos perante a própria ideia do presente. Um econ saberia que o dinheiro é o melhor presente possível; permite ao que o recebe comprar o que for ótimo para ele. No entanto, a não ser que seja casado com uma economista, não aconselho o leitor a dar dinheiro como presente no seu próximo aniversário de casamento. Pensando bem, mesmo que a sua cara-metade seja economista não é provavelmente grande ideia.

O leitor sabe, e eu sei, que não vivemos num mundo de econs. Vivemos num mundo de seres humanos. Visto que a maior parte dos economistas também são humanos, também eles sabem que não vivem num mundo de econs. Adam Smith, o pai do pensamento económico moderno, reconheceu-o explicitamente. Antes de escrever o seu *magnum opus*, *A Riqueza das Nações*, escreveu um outro livro dedicado ao tópico das «paixões» humanas, uma palavra que não aparece em qualquer manual de economia. Os econs não têm paixões; são optimizadores frios. Pense no Mr. Spock do *Star Trek*.

No entanto, este modelo de comportamento económico baseado numa população composta apenas de econs floresceu, elevando a economia ao pináculo de influência em que assenta agora. Os críticos têm sido varridos para o lado ao longo dos anos com uma panóplia de más desculpas e de explicações alternativas pouco plausíveis dos dados empíricos mais embaraçosos. Mas uma após outra, essas críticas têm tido como resposta uma série de estudos que têm vindo a subir a parada. É fácil ignorar uma

história sobre a pontuação de um exame. É mais difícil ignorar estudos que documentam más escolhas em domínios em que estão em causa coisas importantes como poupar para a reforma, escolher uma hipoteca ou investir no mercado de ações. E é impossível ignorar a série de *booms*, bolhas e *crashes* que temos observado nos mercados financeiros desde 19 de outubro de 1987, o dia em que os preços das ações caíram mais de 20 por cento no mundo inteiro na ausência de quaisquer más notícias substanciais. Isto foi seguido por uma bolha e um *crash* nas ações tecnológicas que depressa se transformou numa bolha dos preços das casas, que por sua vez, ao rebentar, causou uma crise financeira global.

Está na hora de deixarmos de arranjar desculpas. Precisamos de uma abordagem mais rica da investigação económica, uma abordagem que reconheça a existência e a relevância dos seres humanos. As boas notícias são que não precisamos de deitar fora tudo o que sabemos sobre como funcionam economias e mercados. As teorias baseadas na presunção de que todos somos econs não devem ser descartadas. Continuam a ser úteis como pontos de partida para modelos mais realistas. Nalgumas circunstâncias especiais, como aquelas em que os problemas que as pessoas têm para resolver são simples ou quando os agentes económicos têm habilitações relevantes altamente especializadas, os modelos de econs podem oferecer uma boa aproximação do que acontece no mundo real. Mas, como veremos, essas situações são mais a exceção do que a regra.

Além disso, muito do que os economistas fazem é recolher e analisar dados sobre como funcionam os mercados, um trabalho que em grande parte é feito com grande cuidado e perícia estatística e, o que é importante, a maior parte dessa investigação não depende da presunção de que as pessoas otimizam. Nos últimos vinte e cinco anos surgiram duas ferramentas de investigação que reforçaram grandemente os recursos dos economistas para aprender lições a respeito do mundo. A primeira são os ensaios de controlo aleatório, há muito usados noutros campos científicos, como a medicina. Um estudo típico deste tipo investiga o que acontece quando certas pessoas recebem algum «tratamento» de interesse. A segunda abordagem é usar quer experiências que ocorrem naturalmente (como quando algumas pessoas são inscritas num programa e outras não), quer técnicas econométricas inteligentes que conseguem detetar o impacto de certos tratamentos embora ninguém tenha delineado a situação para

esse fim. Essas novas ferramentas têm gerado estudos sobre uma ampla variedade de questões importantes para a sociedade. Os tratamentos estudados têm incluído a aquisição de mais instrução, ser ensinado em turmas mais pequenas ou com melhores professores, receber serviços de consultoria de gestão, ser ajudado a encontrar emprego, ser sentenciado a uma pena de cadeia, mudar para uma vizinhança menos pobre, receber seguro de saúde da Medicaid e assim por diante. Estes estudos mostram que se pode aprender muito sobre o mundo sem impor modelos de otimização e, nalguns casos, proporcionam também informações credíveis contra as quais se podem testar os tais modelos e ver se correspondem às reações humanas reais.

Para grande parte da teoria económica, a presunção de que todos os agentes otimizam não é crucial, mesmo que as pessoas estudadas não sejam peritos. Por exemplo, a previsão de que os agricultores usarão mais fertilizante se o seu preço cair é relativamente segura mesmo que muitos agricultores demorem a mudar as suas práticas em resposta às condições do mercado. A previsão é segura porque é pouco precisa: tudo o que se prevê é o sentido do efeito. É equivalente à previsão de que quando as maçãs caem da árvore caem para baixo e não para cima. A previsão está certa dentro dos seus limites mas não é exatamente a lei da gravidade. Onde os economistas se metem em sarilhos é quando fazem uma previsão altamente específica que depende explicitamente de toda a gente ser economicamente sofisticada. Voltemos ao exemplo da agricultura. Digamos que os cientistas descobrem que os agricultores ficariam a ganhar se usassem mais ou menos fertilizante do que tem sido costume. Se se pode presumir que toda a gente fará o que deve desde que tenha a informação adequada, então não há política a prescrever que não seja tornar essa informação livremente acessível. Publiquem-se as descobertas, façam-se chegar aos agricultores e deixe-se a magia do mercado encarregar-se do resto.

A menos que todos os agricultores sejam econs, este conselho é mau. Talvez as companhias multinacionais de alimentos se apressem a adotar os últimos achados da investigação, mas que dizer do comportamento dos camponeses agricultores da Índia ou de África?

Do mesmo modo, se acreditarmos que toda a gente poupará exatamente o montante necessário para a reforma, como faria qualquer econ,

e concluirmos desta análise que não há razão para tentar ajudar as pessoas a pouparem (criando, por exemplo, planos de pensões), estamos a desperdiçar a oportunidade de melhorar a situação de muita gente. E se acreditarmos que as bolhas financeiras são teoricamente impossíveis e formos banqueiros centrais podemos cometer erros graves — como Alan Greenspan, diga-se em seu abono, reconheceu ter cometido.

Não precisamos de deixar de inventar modelos abstratos que descrevam o comportamento de econs imaginários. Temos de parar, isso sim, de assumir que esses modelos são descrições exatas de comportamentos e de basear decisões políticas em análises tão defeituosas. E temos de começar a prestar atenção a esses *fatores supostamente irrelevantes*, a que chamarei, para abreviar, FSI.

Já é difícil mudar a opinião das pessoas sobre o que comem ao pequeno-almoço, quanto mais sobre problemas em que trabalharam uma vida inteira. Durante anos, muitos economistas resistiram fortemente ao apelo para basearem os seus modelos numa caracterização mais exata do comportamento humano. Mas graças a um influxo de jovens economistas criativos que se têm disposto a correr alguns riscos e romper com as maneiras tradicionais de fazer economia o sonho de uma versão enriquecida da teoria económica está a tornar-se realidade. Este campo tornou-se conhecido por «economia comportamental». Não é uma disciplina diferente: continua a ser economia, mas é uma economia com fortes injeções de boa psicologia e de outras ciências sociais.

A razão primacial para acrescentar os seres humanos às teorias económicas é melhorar a exatidão das previsões feitas com essas teorias. Mas há outro benefício que vem de incluir pessoas reais na mistura. A economia comportamental é mais interessante e mais divertida que a economia normal. Não é a famosa e lúgubre ciência.

A economia comportamental é agora um ramo em crescimento da economia, de que podemos encontrar praticantes nas melhores universidades de todo o mundo. Recentemente, economistas comportamentais e cientistas comportamentais mais em geral começaram a tornar-se uma pequena parte do *establishment* político. Em 2010 o governo do Reino Unido formou uma Equipa de Perspetivas Comportamentais (*Behavioural Insights Team*) e agora há outros países em todo o mundo que se estão a juntar ao movimento de criar equipas especiais com a missão de inte-

grar as descobertas de outras ciências sociais na formulação de políticas públicas. As empresas também estão a dar por isso, apercebendo-se de que uma compreensão mais profunda do comportamento humano é exatamente tão importante para dirigir uma empresa bem-sucedida como a compreensão das demonstrações de resultados e a gestão das operações. No fim de contas, as empresas são dirigidas por seres humanos e os seus empregados e clientes também são seres humanos.

Este livro é a história de como isto aconteceu, pelo menos como eu o vi. Embora não tenha feito toda a investigação — como sabem sou preguiçoso de mais para isso —, andava por lá ao princípio e fiz parte do movimento que criou este campo. Seguindo a máxima de Amos, haverá muitas histórias mais à frente mas os meus principais objetivos são fazer o relato de como tudo aconteceu e explicar algumas coisas que aprendemos pelo caminho. Sem surpresa, houve inúmeras refregas com tradicionalistas que defendiam a maneira habitual de fazer economia. Essas refregas nem sempre foram divertidas na altura, mas, como uma má experiência de viagem, mais tarde dão boas histórias e a necessidade de travar essas batalhas tornou este campo mais forte.

Como qualquer história, esta não segue uma progressão em linha reta, em que uma ideia leva naturalmente à seguinte. Houve muitas ideias a desenvolver-se em momentos diferentes e a diferentes velocidades. O resultado é que a estrutura deste livro é ao mesmo tempo cronológica e temática. Aqui está uma breve antecipação do que aí vem. Começamos pelo princípio, nos tempos em que eu era estudante universitário e andava a coligir uma lista de exemplos de comportamentos estranhos que não pareciam ajustar-se aos modelos que andava a aprender nas aulas. A primeira secção deste livro é dedicada a esses primeiros anos no deserto e descreve alguns dos desafios que me foram lançados por todos os que questionavam o valor deste empreendimento. Voltamo-nos depois para uma série de tópicos que ocuparam o centro da minha atenção durante os primeiros quinze anos da minha carreira de investigador: a contabilidade mental, o autodomínio, a justiça e as finanças. O meu objetivo é explicar o que eu e os meus colegas aprendemos pelo caminho, de modo que o leitor possa usar essas perspetivas para melhorar a sua compreensão dos seus colegas seres humanos. Mas também pode encontrar lições úteis acerca de mudar a maneira como as pessoas pensam sobre as coisas,

em especial quando têm grandes vantagens em manter o *statu quo*. A seguir passamos a empreendimentos de investigação mais recentes, do comportamento dos taxistas de Nova Iorque à contratação de jogadores na Liga Nacional de Futebol, ao comportamento dos participantes em concursos de televisão de altas paradas. Por fim chegamos a Londres, ao número 10 de Downing Street, onde está a surgir um novo conjunto de desafios e oportunidades excitantes.

O meu conselho para a leitura deste livro é que pare de ler quando deixar de se sentir divertido. Fazer outra coisa, enfim, seria apenas um mau comportamento.

## O EFEITO DOTAÇÃO

Comecei a ter pensamentos desviantes sobre teoria económica enquanto era aluno do curso de Economia da Universidade de Rochester, que fica no Norte do estado de Nova Iorque. Embora há muito tivesse as minhas dúvidas sobre alguma da matéria que era dada nas aulas, nunca tinha tido a certeza se o problema estava na teoria ou na minha compreensão deficiente do assunto. Não era propriamente muito estudioso. No tal artigo de Roger Lowenstein na *New York Times Magazine* que mencionei no prefácio, o orientador da minha tese, Sherwin Rosen, apresenta a seguinte avaliação da minha carreira como estudante da licenciatura: «Não esperávamos muito dele.»

A minha tese tinha um tema que parecia provocador, «O valor da vida», mas a abordagem não podia ser mais convencional. Concetualmente, a maneira apropriada de pensar esta questão foi captada pelo economista Thomas Schelling no seu maravilhoso ensaio «The life you save may be your own» («A vida que salva pode ser a sua»). Ao longo dos anos os meus interesses cruzar-se-iam muitas vezes com os de Schelling, um dos primeiros apoiantes e praticantes daquilo a que agora chamamos economia comportamental. Eis uma passagem famosa do seu ensaio:

Suponhamos que uma menina de seis anos e cabelo castanho precisa de milhares de dólares para uma operação que prolongará a sua vida até ao Natal; os correios serão inundados de moedas grandes e pequenas para a salvar. Mas anuncie-se que sem impostos sobre as vendas os serviços hospitalares do Massachusetts se vão deteriorar e causar um aumento perceptível de mortes evitáveis — e não haverá muito quem derrame uma lágrima ou puxe do livro de cheques.



Schelling escreve como fala: com um sorriso irónico e um brilho malicioso no olhar. Quer deixar-nos um bocadinho desconfortáveis\*. Aqui a história da menina doente é uma maneira vívida de captar o principal contributo do artigo. Os hospitais representam o conceito do que Schelling chama «vida estatística», por oposição à menina, que representa uma «vida identificada». Deparamo-nos ocasionalmente com exemplos de vidas em risco no mundo real, como o emocionante resgate de mineiros soterrados. Como nota Schelling, raramente consentimos na extinção de «vidas identificadas» exclusivamente por falta de dinheiro. Mas é claro que todos os dias morrem milhares de pessoas «não identificadas» por falta de coisas simples como mosquiteiros, vacinas ou água limpa.

Ao contrário da menina doente, a decisão típica em política pública é abstrata. Falta-lhe impacto emocional. Suponhamos que estamos a construir uma nova autoestrada e os engenheiros especializados em segurança nos dizem que fazer a divisória central um metro mais larga custará 42 milhões de dólares e evitará 1,4 acidentes fatais por ano durante trinta anos. Devemos fazê-la? Não conhecemos, claro, a identidade dessas vítimas. São vidas «meramente» estatísticas. Mas para decidir de que largura fazer a faixa central precisamos de atribuir um valor a essas vidas prolongadas ou, mais expressivamente, «salvas» pela despesa. E num mundo de econs a sociedade não pagaria mais para salvar uma vida identificada do que vinte vidas estatísticas.

Como notou Schelling, a pergunta certa é quanto estariam os utilizadores da autoestrada (e talvez os seus amigos e familiares) dispostos a pagar para tornar cada viagem um tudo-nada mais segura. Schelling tinha especificado a pergunta correta mas ninguém tinha ainda encontrado maneira de lhe responder. Para resolver o problema precisávamos de alguma situação em que as pessoas tomassem decisões que envolvessem uma relação entre dinheiro e risco de vida. Daí poderíamos inferir a sua disposição para pagar pela segurança. Mas onde observar essas escolhas?

---

\* Uma experiência intelectual típica de Schelling: suponhamos que havia um procedimento médico qualquer que providenciava um modesto benefício de saúde mas era extremamente doloroso. O procedimento é administrado, no entanto, com um medicamento que não evita a dor mas em vez disso apaga qualquer recordação do acontecimento. Estaria disposto a submeter-se a esse procedimento?

O economista Richard Zeckhauser, aluno de Schelling, observou que a roleta russa proporciona uma boa maneira de pensar o problema. Aqui vai uma adaptação do seu exemplo. Suponhamos que Aidan é desafiado para um jogo de roleta russa com uma arma com muitas câmaras, mil, suponhamos, das quais se escolheram ao acaso quatro que serão carregadas com balas. Aidan tem de puxar o gatilho uma vez (a arma, misericordiosamente, está programada para disparar tiro a tiro). Quanto pagaria Aidan para que fosse removida uma bala\*? Embora a formulação da roleta russa ponha o problema de uma maneira elegante, não nos ajuda a encontrar números. Fazer experiências em que os sujeitos apontam armas carregadas à própria cabeça não é um método prático de obter dados.

Enquanto ponderava estas questões tive uma ideia. Suponhamos que eu conseguia dados sobre as taxas de mortalidade em várias ocupações, incluindo profissões perigosas como a de mineiro, madeireiro e limpador de janelas de arranha-céus e de outras mais seguras como a agricultor, lojista e limpador de janelas de prédios baixos. Num mundo de econs, os trabalhos mais arriscados teriam de ser mais bem pagos; de outro modo ninguém os faria. Na verdade, o salário mais alto por um trabalho de risco teria de compensar os trabalhadores por correrem os riscos envolvidos (bem como quaisquer outros atributos do trabalho). Assim, se eu conseguisse informações sobre os salários em cada ocupação, poderia estimar o número implicado pela análise de Schelling sem ter de pedir a ninguém que jogasse à roleta russa. Procurei mas não encontrei qualquer fonte de taxas de mortalidade ocupacional.

O meu pai, Alan, veio em meu socorro. O meu pai foi atuário, um desses tipos de matemáticos que calculam como gerir os riscos para as empresas de seguros. Perguntei-lhe se conseguiria deitar a mão a dados sobre mortalidade ocupacional. Recebi pouco depois um exemplar fininho, vermelho, encadernado, de um livro publicado pela Associação de Atuários que tinha exatamente a lista dos dados de que eu precisava. Comparando as taxas de mortalidade ocupacionais com dados facilmente

---

\* A questão em que Zeckhauser estava interessado era esta: como é que a disposição de Aidan para pagar depende do número de balas na arma? Se todas as câmaras estiverem cheias, Aidan deveria pagar tudo o que tem (e pode pedir emprestado) para remover nem que seja uma. Mas se estiverem carregadas só duas balas? Quanto pagará para remover uma? E seria mais ou menos do que pagaria para remover a última bala?

acessíveis dos salários por ocupação, podia estimar quanto as pessoas teriam de receber para estarem dispostas a aceitar um risco maior de morrer no trabalho.

Ter a ideia e os dados era um bom ponto de partida mas fazer corretamente o exercício estatístico era fundamental. Precisava de encontrar um orientador no departamento de Economia a quem conseguisse convencer a supervisionar a minha tese. A escolha óbvia era o promissor economista do trabalho que mencionei antes, Sherwin Rosen. Nunca tínhamos trabalhado juntos, mas o tema da minha tese estava relacionado com algum trabalho teórico que ele estava a fazer, de modo que aceitou ser meu orientador.

Seguiu-se a autoria conjunta de um trabalho baseado na minha tese, intitulado, naturalmente, «O valor de salvar uma vida». Ainda são utilizadas em análises governamentais de custo-benefício versões atualizadas do número que então calculámos. A estimativa atual é em números redondos de 7 milhões de dólares por cada vida salva. Enquanto trabalhava na minha tese pensei que seria interessante fazer às pessoas algumas perguntas hipotéticas que revelassem de outra forma as suas preferências a respeito da relação entre o dinheiro e o risco de morrer.

Para formular essas perguntas tive de escolher primeiro uma de duas maneiras de o fazer: ou em termos de «disposição a pagar» ou de «disposição para aceitar». Da primeira perguntar-se-ia quanto pagaria o inquirido para reduzir numa certa proporção a probabilidade de morrer no ano seguinte, por, digamos, uma probabilidade em mil. Na segunda, quanto exigiria para aumentar na mesma medida o risco de morrer. Para contextualizar estes números, um residente dos Estados Unidos de cinquenta anos enfrenta todos os anos um risco de morrer de 4 em mil.

Eis aqui uma pergunta típica das que apresentei nas aulas. Os alunos responderam a ambas as versões.

- A. Suponha que por ter assistido a esta aula se expôs a uma doença mortal rara. Se a contrair terá uma morte rápida e indolor na semana que vem. A probabilidade de apanhar a doença é de um em mil. Temos uma única dose de um antídoto para essa doença que venderemos ao melhor licitante. Se tomar o antídoto, o risco de morrer da doença passa para zero. Qual é o máximo que estaria

disposto a pagar por este antídoto (se está atrapalhado emprestamos-lhe o que precisar para comprar o antídoto a uma taxa de juro zero e a um prazo de trinta anos)?

- B. Há investigadores do hospital da universidade que estão a fazer pesquisas sobre esta mesma doença rara. Precisam de voluntários dispostos a entrar simplesmente numa sala por cinco minutos e expor-se ao mesmo risco de um em mil de apanhar a doença e ter uma morte rápida e indolor na semana que vem. Não haverá nenhum antídoto. Qual é o mínimo montante que exigiria para participar neste estudo?

A teoria económica oferece uma forte previsão de como as pessoas deverão responder a estas duas versões diferentes da pergunta. As respostas deviam ser quase iguais. Para uma pessoa de 50 anos que responda às perguntas, o *trade-off* entre o dinheiro e o risco de morte não deveria ser muito diferente quando se passa de um risco de 5 em mil (0,005) para 0,004 (como na primeira versão da pergunta) e quando se passa de um risco de 0,004 para 0,005 (como na segunda versão). As respostas variaram amplamente entre os inquiridos mas emergiu um padrão claro: as respostas às duas perguntas não estiveram sequer perto de ser as mesmas. As respostas típicas foram nesta linha: não pagariam mais de 2 mil dólares na versão A mas não aceitariam menos de 500 mil dólares na versão B. Na verdade, na versão B muitos dos inquiridos sustentaram que não participariam no estudo a preço nenhum.

Não é só a teoria económica que diz que as respostas deviam ser idênticas. A coerência lógica também o exige. Considere-se mais uma vez uma pessoa de 50 anos que, antes de se cruzar comigo, enfrentava uma probabilidade de 0,004 de morrer no ano que vem. Suponha-se que dá as respostas do parágrafo anterior: 2 mil dólares para a hipótese A e 500 mil para a hipótese B. A primeira resposta implica que o aumento de 0,004 para 0,005 só o deixa pior 2 mil dólares, no máximo, visto que não está disposto a pagar mais para evitar o risco acrescido. Mas a sua segunda resposta diz que não aceitaria o mesmo acréscimo de risco por menos de 500 mil dólares. É claro que a diferença entre um risco de 0,004 e 0,005 não pode ser *no máximo* de 2 mil dólares e *pelo menos* de 500 mil!

Esta verdade não é óbvia para toda a gente. Na realidade, mesmo quando se explica muita gente resiste, como pode estar agora mesmo a acontecer com o leitor. Mas a lógica é indiscutível\*.

Para um economista estes resultados estavam algures entre o enigmático e o absurdo. Mostrei-os a Sherwin, que me disse que deixasse de perder tempo e voltasse a trabalhar na minha tese. Mas eu estava obcecado. O que se passava ali? É certo que a hipótese de pôr a vida em risco é pouco usual, mas assim que me pus à procura de exemplos encontrei-os por todo o lado.

Um desses casos foi o de Richard Rosett, presidente do departamento de Economia e colecionador de vinhos de longa data. Contou-me que tinha na cave garrafas compradas há muito por 10 dólares que valiam agora mais de 100. E um comerciante local de vinhos, de nome Woody, estava de facto disposto a comprar algumas das garrafas mais antigas de Rosett aos preços atuais. Rosett disse-me que às vezes bebia uma dessas garrafas em ocasiões especiais, mas nunca sonharia pagar 100 dólares para adquirir uma. E também não vendeu nenhuma das suas garrafas a Woody. Isto não tem qualquer lógica. Se está disposto a beber uma garrafa que podia vender por 100 dólares, então bebê-la tem de valer mais de 100 dólares. Mas então porque não estaria disposto a pagar 100 dólares por ela? Porque se recusava realmente a comprar qualquer garrafa que custasse fosse o que fosse que se aproximasse de 100 dólares? Como economista, Rosett sabia que esse comportamento não era racional mas era mais forte do que ele\*\*.

Todos estes exemplos envolvem o que os economistas chamam «custos de oportunidade». O custo de oportunidade de qualquer atividade é aquilo a que renunciamos ao praticá-la. Se hoje for dar um passeio em

---

\* Tecnicamente, as respostas podem diferir em resultado do que os economistas chamam um efeito de rendimento ou riqueza. Está-se pior na versão A que na versão B porque se não fizermos nada na versão B não nos expomos à doença. Mas este efeito não pode explicar as diferenças das magnitudes que observei, e outras sondagens em que disse hipoteticamente às pessoas na versão A que lhes tinham sido dados (digamos) 50 mil dólares não eliminavam a disparidade.

\*\* Rosett não pareceu muito perturbado por este comportamento. Publiquei subsequentemente um artigo que incluía a história, com Rosett identificado como Mr. R. Mandei-lhe uma cópia do artigo quando saiu e recebi uma resposta de três palavras: «Ah, a fama!»

vez de ficar em casa a ver futebol, o custo de oportunidade de ir passear é o prazer perdido de ver o jogo. Para a garrafa de vinho de 100 dólares, o custo de oportunidade de beber a garrafa é o que Woody estava disposto a pagar a Rosett por ela. Quer Rosett beba a sua própria garrafa quer compre uma, o custo de oportunidade de a beber é o mesmo. Mas como o comportamento de Rosett ilustra, mesmo os economistas têm dificuldade em equacionar os custos de oportunidade com os custos de desembolso. Renunciar à oportunidade de vender uma coisa não dói tanto como tirar o dinheiro da carteira para pagar por ela. Os custos de oportunidade são vagos e abstratos quando comparados com a entrega das notas.

O meu amigo Tom Russell sugeriu-me outro caso interessante. À época começava a generalizar-se o uso de cartões de crédito e os emissores dos cartões travavam uma guerra jurídica com os retalhistas em relação ao facto de os comerciantes poderem cobrar preços diferentes aos clientes que pagavam em dinheiro ou com cartão de crédito. Dado que os cartões de crédito debitam uma comissão ao retalhista pela cobrança, alguns comerciantes, em particular as bombas de gasolina, queriam cobrar aos utilizadores de cartões de crédito um preço mais alto. A indústria dos cartões de crédito, como é natural, detestava essa prática; queriam que os consumidores considerassem o uso dos cartões gratuito. Enquanto o caso seguia o seu curso através do processo regulador, o grupo de pressão dos cartões de crédito tentou melhorar a sua posição e deslocou o pomo da discórdia da substância para a forma. Insistiram que se uma loja cobrasse *efetivamente* preços diferentes aos clientes em dinheiro e aos de cartão de crédito, o «preço normal» devia ser o preço mais alto do cartão de crédito, sendo oferecido um «desconto» aos que pagassem em dinheiro. A alternativa era estabelecer como preço normal o pago em dinheiro fazendo os clientes com cartão de crédito pagar uma «sobretaxa».

Para um econ as duas políticas são idênticas. Se o preço para cartões de crédito for 1,03 dólares e o preço em dinheiro for 1, devia ser indiferente chamar aos três cêntimos de diferença desconto ou chamar sobretaxa. A indústria dos cartões de crédito, com razão, tinha uma forte preferência pelo desconto. Muitos anos depois, Kahneman e Tversky chamariam a esta distinção «enquadramento» (*framing*) mas os *marketers* já

sabiam instintivamente que o enquadramento tinha importância. Pagar uma sobretaxa é uma despesa, enquanto que não receber um desconto é um «mero» custo de oportunidade.

Chamei a este fenómeno «efeito dotação» porque, na gíria dos economistas, as coisas que nos pertencem são parte da nossa dotação e eu tinha chegado à conclusão inopinada de que as pessoas valorizavam mais as coisas que poderiam fazer parte da sua dotação que coisas que estavam disponíveis mas ainda não eram suas.

O efeito dotação tem uma influência pronunciada no comportamento dos que estão a considerar assistir a concertos especiais e a acontecimentos desportivos. O preço oficial de um dado bilhete é frequentemente muito inferior ao preço de mercado. Alguém que tenha a sorte de arranjar um bilhete, quer por ter estado à espera na fila da bilheteira quer por ter sido mais rápido a clicar num sítio da internet, tem uma decisão a tomar: ir ao espetáculo ou vender o bilhete. Em muitas partes do mundo há na internet hoje em dia um mercado simples e legal de bilhetes (como o Stubhub.com), de tal maneira que os possuidores de bilhetes já não precisam de estar nas imediações do lugar do espetáculo a mercadejar os bilhetes para realizar o lucro inesperado que lhes granjeia terem comprado um artigo altamente valorizado.

Fora os economistas, poucas pessoas pensam corretamente nesta decisão. Uma boa ilustração disto envolve o economista Dean Karlan, hoje na Universidade de Yale. A altura em que estive em Chicago — onde frequentou um MBA — coincidiu com o reinado de Michael Jordan no basquetebol profissional. Os Chicago Bulls de Jordan ganharam seis campeonatos enquanto ele fazia parte da equipa. No ano em questão os Bulls jogavam contra os Washington Wizards na primeira ronda dos *playoffs*. Embora os Bulls fossem claros favoritos, havia grande procura de bilhetes para os jogos, em parte porque os fãs sabiam que os lugares seriam ainda mais caros mais adiante nos *playoffs*.

Dean tinha um colega de universidade que trabalhava para os Wizards e lhe deu dois bilhetes. Tinha também um amigo que estava a formar-se em Teologia e partilhava o mesmo contacto com os Wizards e também recebeu um par de bilhetes de graça. Ambos se defrontavam com as habituais dificuldades financeiras de estar a estudar na universidade, embora Dean tivesse melhores perspectivas financeiras a longo

prazo: os titulares de MBA tendem a ganhar mais que os licenciados em Teologia\*.

Tanto Dean como o amigo acharam fácil escolher entre vender os bilhetes e assistir ao jogo. O estudante de Teologia convidou alguém para ir com ele ao jogo e divertiu-se. Dean, entretanto, afadigou-se a descobrir que professores amantes de basquetebol também tinham trabalhos de consultoria lucrativos e vendeu os bilhetes por várias centenas de dólares cada um. Tanto Dean como o amigo acharam o comportamento do outro uma maluqueira. Dean não percebia como é que o amigo se podia dar ao luxo de ir ao jogo. O amigo não conseguia perceber como é que Dean não tinha consciência de que os bilhetes eram de graça.

É isto o efeito dotação. Eu sabia que ele existia mas não fazia ideia do que fazer com ele.

---

\* É claro que a muito, muito longo prazo os estudantes de Teologia talvez compensem esta disparidade.



## A LISTA

A discrepância entre os preços de compra e de venda pôs-me a pensar. Que mais fazem as pessoas que seja incoerente com o modelo económico da escolha racional? Desde que comecei a prestar atenção a isto, apareceram tantos exemplos que comecei a fazer uma lista no quadro negro do meu gabinete. Aqui estão exemplos que descrevem o comportamento de alguns amigos meus:

- *O Jeffrey e eu arranjamos dois bilhetes de borla para um jogo de basquetebol profissional em Buffalo, normalmente a uma hora e meia de automóvel de onde vivemos em Rochester. No dia do jogo há uma grande tempestade de neve. Decidimos não ir, mas Jeffrey observa que se tivéssemos pago os bilhetes (caros) teríamos desafiado o nevão e tentado assistir ao jogo.*
- *O Stanley corta a relva do jardim todos os fins de semana e isso provoca-lhe uma alergia terrível. Pergunto ao Stan porque não contrata um miúdo para lhe cortar a relva. O Stan diz que não quer pagar os 10 dólares que isso lhe custaria. Pergunto ao Stan se cortaria a relva do vizinho por 20 dólares e Stan diz que não, é claro que não.*
- *A Linnea anda à procura de um relógio com rádio. Encontra um modelo de que gosta e pelo que as suas investigações indicam tem um bom preço, 45 dólares. Quando está prestes a comprá-lo, o empregado da loja refere que esse mesmo relógio está em saldos por 35 dólares, numa nova sucursal da loja a dez minutos de*

*distância, que está a realizar uma grande promoção de abertura. Mete-se no carro para ir fazer a compra à outra loja?*

*Numa outra ida às compras, Linnea anda à procura de um aparelho de televisão e encontra um pelo bom preço de 495 dólares. Uma vez mais, o empregado informa-a de que o mesmo modelo está em saldo noutra loja, a dez minutos de distância, por 485. A mesma pergunta, mas provavelmente uma resposta diferente.*

- *Pelo Natal a mulher do Lee dá-lhe uma camisola de cachemira muito cara. Ele tinha visto a camisola na loja e decidido que era um luxo grande de mais para se sentir bem comprando-a. No entanto fica contentíssimo com o presente. Lee e a mulher têm todos os seus recursos financeiros em conjunto; nenhum deles tem uma fonte separada de rendimentos.*
- *Vêm uns amigos jantar cá a casa. Estamos a tomar umas bebidas e à espera que uma coisa qualquer acabe de assar no forno de modo que possamos sentar-nos à mesa. Trago uma grande taça de cajus para irmos petiscando. Comemos metade da taça em cinco minutos e o nosso apetite está em perigo. Levo a taça e escondo-a na cozinha. Toda a gente fica contente.*

Todos estes exemplos ilustram um comportamento que é incompatível com a teoria económica. O Jeffrey está a ignorar o ditame dos economistas de «ignorar os custos incorridos», isto é, o dinheiro que já foi gasto. O preço que pagámos pelos bilhetes não deveria afetar a nossa decisão de ir ao jogo. O Stanley está a violar o preceito de que os preços de compra e venda deveriam ser mais ou menos os mesmos. Se a Linnea despende dez minutos para poupar 10 dólares numa compra pequena mas não numa compra grande, não está a valorizar o tempo de forma coerente. O Lee sente-se melhor a dispor dos recursos da família numa camisola cara se a decisão for tomada pela mulher, embora a camisola não tenha ficado mais barata. E retirar os cajus elimina a opção de comer mais; mas para um econ mais escolha é melhor do que menos escolha.

Passei uma quantidade de tempo a olhar para A Lista e a acrescentar-lhe novos elementos mas não sabia o que fazer com ela. «Coisas estúpidas que as pessoas fazem» não era um título satisfatório para um trabalho académico. Depois abriu-se-me um caminho. No verão de 1976, Sherwin

e eu fomos a uma conferência perto de Monterey, na Califórnia. Íamos lá falar sobre o valor da vida. O que tornou essa conferência especial para mim foram os dois psicólogos que participavam: Baruch Fischhoff e Paul Slovic. Ambos estudavam a forma como as pessoas tomam decisões. Foi como descobrir uma espécie nova. Nunca tinha encontrado na vida académica ninguém com a formação deles. Acabei por dar uma boleia a Fischhoff. Enquanto seguíamos para o aeroporto, Fischhoff contou-me que tinha feito um doutoramento em Psicologia na Universidade Hebraica de Israel. Tinha trabalhado lá com dois tipos de quem eu nunca tinha ouvido falar: Daniel Kahneman e Amos Tversky. Baruch falou-me da sua agora famosa tese sobre o «enviesamento da visão retrospectiva». A sua descoberta era que, depois dos acontecimentos, sabemos sempre que o desenlace era provável, se não mesmo uma conclusão garantida. Depois de o praticamente desconhecido senador afro-americano Barack Obama ter derrotado a fortemente favorita Hillary Clinton como candidato presidencial do Partido Democrático muita gente pensou que o tinha previsto. Não tinham. Estavam só a lembrar-se mal.

Achei fascinante o conceito de enviesamento da visão retrospectiva e pareceu-me incrivelmente importante na gestão. Um dos mais difíceis problemas que o administrador executivo de uma empresa enfrenta é convencer os gestores de que devem acometer projetos arriscados se os ganhos que se esperam forem suficientemente altos. Os gestores preocupam-se, com muita razão, com a possibilidade de, no caso de o projeto correr mal, o gestor que o defendeu ser responsabilizado quer a decisão tenha sido boa na altura quer não. O enviesamento da visão retrospectiva exacerba grandemente o problema, porque o administrador pensará erradamente, que seja qual for a causa do fracasso, devia ter sido prevista. E com a vantagem da visão retrospectiva sempre soube que o projeto era um mau risco. O que torna este enviesamento particularmente pernicioso é que todos o reconhecemos nos outros mas não em nós mesmos.

Baruch achou que eu talvez gostasse de ler alguns dos trabalhos dos seus orientadores. No dia seguinte, de volta ao meu gabinete de Rochester, encaminhei-me para a biblioteca. Depois de muito tempo passado na secção de economia, achei-me numa parte nova da biblioteca. Comecei pelo resumo publicado na *Science*: «*Judgment under uncertainty: heuristics and biases*». À época não sabia ao certo o que era heurística mas no fim

de contas não passa de uma palavra difícil que significa «regra geral». À medida que lia o meu coração ia batendo cada vez mais como bateria nos minutos finais de um jogo muito disputado. O trabalho levou-me trinta minutos a ler do princípio ao fim mas a minha vida tinha mudado para sempre.

A tese do trabalho era simples e elegante. Os seres humanos têm tempo e capacidade mental limitados. Em resultado disso usam as regras gerais — a heurística — para os ajudarem a ajuizar. Um dos exemplos disso seria a «disponibilidade». Suponhamos que lhe pergunto se Dhruv é um nome vulgar. Se for originário da maior parte dos países do mundo, provavelmente dirá que não, mas acontece que é um nome muito vulgar na Índia, um país com muita gente, de modo que à escala global é efetivamente um nome vulgar. Ao tentar calcular a frequência de qualquer coisa tendemos a perguntar a nós próprios com que frequência pensamos em casos desse tipo. É uma regra geral excelente e na comunidade em que vivemos a facilidade com a qual nos conseguimos lembrar de ter conhecido pessoas com um dado nome dará uma boa pista sobre a sua frequência real. Mas esta regra falhará nos casos em que o número de exemplos de algum acontecimento não tem uma alta correlação com a facilidade com que podemos evocar esses exemplos (como o nome Dhruv). Isto é uma ilustração da grande ideia deste artigo, uma ideia que fez as minhas mãos tremerem enquanto o lia: estas heurísticas levam as pessoas a cometer *erros previsíveis*. Daí o título do trabalho: heurística e vieses. O conceito de vieses previsíveis proporcionava um enquadramento do conjunto até aí desordenado das minhas ideias.

Um dos precursores de Kahneman e Tversky foi Herbert Simon, um académico de conhecimentos amplos que passou a maior parte da sua carreira na Universidade de Carnegie Mellon. Simon era bem conhecido em quase todos os campos das Ciências Sociais, incluindo a Economia, a Ciência Política, a Inteligência Artificial e a Teoria da Organização, mas, o que é mais pertinente para este livro, escreveu sobre aquilo a que chamou «racionalidade limitada» muito antes de Kahneman e Tversky terem aparecido. Ao dizer que a racionalidade das pessoas é limitada, Simon queria dizer que carecem da capacidade cognitiva de resolver problemas complexos, o que é obviamente verdade. No entanto, embora tenha recebido um Prémio Nobel da Economia, penso que é infelizmente justo

dizer que teve pouco impacto na profissão económica\*. Creio que muitos economistas ignoraram Simon porque era demasiado fácil pôr de lado a «racionalidade limitada» como conceito «verdadeiro mas sem importância». Os economistas conviviam bem com a ideia de que os seus modelos eram imprecisos e as previsões que eles permitiam envolviam erros. Nos modelos estatísticos usados pelos economistas isto é resolvido acrescentando simplesmente aquilo a que se chama um termo de erro à equação. Suponha-se que estamos a tentar prever a altura que uma criança terá em adulto usando a altura de ambos os pais como base. Este modelo fará um trabalho decente visto que os pais altos tendem a ter filhos altos, mas o modelo não será de uma perfeita exatidão, que é o que o termo de erro deve captar. Enquanto os erros forem aleatórios — isto é, as previsões são altas ou baixas de mais com igual frequência —, está tudo bem; os erros anulam-se uns aos outros. É este o raciocínio dos economistas para justificar que os erros produzidos pela racionalidade limitada sejam ignorados sem perigo. Bem-vindos de novo ao modelo totalmente racional!

Kahneman e Tversky estavam a agitar uma grande bandeira vermelha a dizer que estes erros não eram aleatórios. Experimente perguntar se há nos Estados Unidos mais mortes provocadas por armas de fogo por homicídio ou suicídio e a maioria dirá que são os homicídios, mas na realidade os suicídios por arma de fogo são quase o dobro dos homicídios\*\*. Este erro é *previsível*. Mesmo entre muita gente os erros não darão uma média de zero. Embora eu não o tenha apreciado completamente à época, as descobertas de Kahneman e Tversky tinham-me feito avançar o suficiente para ficar a apenas um passo de fazer uma coisa séria com a minha lista. Todos os casos da Lista eram exemplos de vieses sistemáticos.

Os casos da Lista têm outra faceta digna de nota. Em todos eles, a teoria económica tinha uma previsão altamente específica sobre algum fator-chave — como a presença dos cajus ou o montante pago pelos

---

\* O prémio da Economia não é um dos Prémios Nobel originais instituídos no testamento de Alfred Nobel, embora seja atribuído em simultâneo. O seu nome completo é Prémio Sveriges Riksbank em Ciência Económica em Memória de Alfred Nobel, mas aqui chamar-lhe-ei apenas Prémio Nobel, para abreviar. Pode consultar a lista dos premiados em [http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates).

\*\* Na realidade, basta haver uma arma de fogo em casa para aumentar o risco de um membro da família se suicidar.

bilhetes para o jogo de basquetebol — que a teoria dizia que não devia influenciar as decisões. Eram todos fatores supostamente irrelevantes ou FSI. Muito do trabalho subsequente em economia comportamental tem servido para mostrar que os FSI são altamente relevantes na previsão de comportamentos, muitas vezes tirando proveito dos vieses sistemáticos sugeridos no trabalho de Tversky e Kahneman de 1974\*. Nesta altura já é uma lista longa, ultrapassando em muito o que estava escrito no meu quadro preto de há tantos anos.

Passei umas quantas horas excitantes a ler tudo o que Kahneman e Tversky tinham escrito juntos e saí da biblioteca com a cabeça a andar à roda.

---

\* Caso esteja a estranhar a ordem dos nomes nos trabalhos, Amos e Danny adotaram cedo a estratégia altamente invulgar de alternar o nome que aparece em primeiro lugar como forma subtil de assinalar que eram parceiros iguais. Em economia, a ordem alfabética é a solução normal mas em psicologia a ordem dos nomes serve para indicar a relação entre os contributos. A solução deles evitava terem de decidir trabalho a trabalho quem tinha contribuído mais. Estas avaliações podem ser melindrosas (ver capítulo 28).