

## **INOVANDO VIA INSIGHTS COMPORTAMENTAIS: Um estudo exploratório de sua adoção em organizações brasileiras**

### **Autoria**

Jane Henriques Gonçalves Marinho Gomes - jane.henriques@ifmg.edu.br

Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA / CEFET-MG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

DANIEL PAULINO TEIXEIRA LOPES - dptlopes@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA / CEFET-MG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

Uajara Pessoa Araujo - uajara@yahoo.com.br

125 / CEFET-MG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

### **Resumo**

A abordagem dos insights comportamentais baseia-se no comportamento humano para lidar com problemas práticos e, principalmente, na experimentação. Sua versão mais popular é conhecida como nudge, que tem sido adotado em organizações em todo o mundo. No entanto, no Brasil pouco se sabe sobre como tal abordagem está sendo adotada. Em vista disso, o objetivo deste artigo é analisar a adoção dos Insights comportamentais em organizações brasileiras pioneiras nesse campo. A metodologia se baseia na abordagem qualitativa, do tipo fenomenológica, com objetivos exploratórios, com análise de dados obtidos por entrevistas e análise documental referente a doze organizações. Os resultados evidenciam as características e a atuação em rede das organizações pioneiras, as aplicações dos insights aos comportamentos que se buscam influenciar e as técnicas utilizadas, assim como os aspectos éticos e as questões relacionadas à experimentação. Desse modo, o artigo contribui ao trazer elementos críticos para o entendimento das possibilidades de uso dos Insights comportamentais como uma inovação no âmbito organizacional, ao sinalizar eventuais lacunas, oportunidades de aplicação e expansão da prática; e, mais especificamente, ao ofertar de subsídios a gestores e organizações em sua pretensão de inovar considerando aspectos sociais e cognitivos-comportamentais de seus stakeholders. Palavras-chave: Insights Comportamentais; Economia Comportamental;

## INOVANDO VIA *INSIGHTS* COMPORTAMENTAIS: Um estudo exploratório de sua adoção em organizações brasileiras

**RESUMO:** A abordagem dos *insights* comportamentais baseia-se no comportamento humano para lidar com problemas práticos e, principalmente, na experimentação. Sua versão mais popular é conhecida como *nudge*, que tem sido adotado em organizações em todo o mundo. No entanto, no Brasil pouco se sabe sobre como tal abordagem está sendo adotada. Em vista disso, o objetivo deste artigo é analisar a adoção dos *Insights* comportamentais em organizações brasileiras pioneiras nesse campo. A metodologia se baseia na abordagem qualitativa, do tipo fenomenológica, com objetivos exploratórios, com análise de dados obtidos por entrevistas e análise documental referente a doze organizações. Os resultados evidenciam as características e a atuação em rede das organizações pioneiras, as aplicações dos *insights* aos comportamentos que se buscam influenciar e as técnicas utilizadas, assim como os aspectos éticos e as questões relacionadas à experimentação. Desse modo, o artigo contribui ao trazer elementos críticos para o entendimento das possibilidades de uso dos *Insights* comportamentais como uma inovação no âmbito organizacional, ao sinalizar eventuais lacunas, oportunidades de aplicação e expansão da prática; e, mais especificamente, ao ofertar de subsídios a gestores e organizações em sua pretensão de inovar considerando aspectos sociais e cognitivos-comportamentais de seus *stakeholders*.

**Palavras-chave:** Insights Comportamentais; Economia Comportamental; Difusão de Inovação; Adoção de Inovação; Organizações brasileiras.

### 1 INTRODUÇÃO

A complexidade das decisões individuais e coletivas, e os aspectos subjacentes aos processos decisórios têm influenciado de maneiras diversas as organizações econômicas e a academia, levando essa agenda de pesquisa a acumular no decorrer do tempo uma significativa diversidade de métodos, abordagens epistemológicas e definições, a depender da área de conhecimento (RESNIK, 1987; FOX; GLASSPOOL, 2013).

As descobertas proporcionadas por essas pesquisas estão relacionadas mais especificamente ao campo dos estudos do julgamento e tomada de decisão, suscitando uma abordagem aplicada denominada “*Insights* comportamentais”. Essa abordagem integra “*Insights*” da psicologia e outras ciências sociais — que combinados, orientam a compreensão de como os seres humanos fazem escolhas, possibilitando, desta forma, projetar ou redesenhar políticas, produtos e serviços consoante às evidências sobre o comportamento humano e suas ações (HALLSWORTH; KIRKMAN, 2020, p.1). Com efeito, tal abordagem aponta para a transdisciplinaridade do conhecimento ofertado pela psicologia que aliados à análise de decisão, e outras disciplinas da administração, podem ser incorporados às práticas organizacionais.

A aplicação de *Insights* provenientes das ciências comportamentais nas organizações, e seu emprego como algo inovador no desenho de políticas públicas alcançou maior popularidade devido à publicação de duas obras: “*Nudge*” de Thaler e Sunstein (2008), e “*Pensando Rápido e Devagar*” de Kahneman (2012). Tais publicações geraram um debate acadêmico muito além da economia e se mostraram sugestivos para muitas organizações e formuladores de políticas (WORLD BANK, 2014; OCDE, 2017).

Consequentemente, acadêmicos e gestores colaboraram entre si para introduzir programas derivados dos modelos comportamentais de tomada de decisão à formulação de políticas públicas, combate à pobreza e programas de bem-estar. O primeiro exemplo foi oferecido pelo governo do Reino Unido, que inaugurou em 2010 a primeira *Behavioral Insights Team* (BIT) — também conhecida como “unidade *nudge*” (THALER, 2019).

Os resultados da prática em organizações pioneiras, tal qual a BIT, levaram ao início da sua difusão e adoção por outras organizações: a OCDE (2017), por exemplo, apresentou em seus resultados 44 países com uma presença ativa de organizações governamentais que adotaram *Insights* comportamentais em suas práticas. Mesmo fora da maioria, o relatório apontou algumas unidades de ciências comportamentais ativas no Brasil. No estudo identificam: a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a NudgeRio.

Mais recentemente, Wendel (2020) conduziu uma pesquisa que buscou compreender melhor a dinâmica de equipes de ciências comportamentais ao redor do mundo e suas experiências. O autor apontou uma difusão que alcançou 51 países e 300 organizações distintas. No Brasil, foram identificadas cinco organizações: o (011). Lab — um laboratório de inovação da prefeitura de São Paulo, as empresas Culture Speaks, MINU e NEXTA, o Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) e a NudgeRio, também identificada em OCDE (2017).

Frente a esses resultados, infere-se que no contexto brasileiro o total de organizações adotantes da prática baseada nas ciências comportamentais é relativamente baixo se comparado a outros países, talvez, por ser esse um fenômeno ainda recente. Portanto, torna-se relevante e oportuno um estudo para responder à seguinte questão: como as organizações brasileiras estão adotando os *Insights* comportamentais?

Considerando esse quadro, se faz relevante uma investigação do que tem motivado organizações brasileiras pioneiras na adoção de *Insights* comportamentais. Soma-se a isso a suposição que pouco se sabe como *Insights* comportamentais tem sido usado nessas organizações, e se estariam criando algum tipo de valor. Em vista disso, o objetivo deste artigo é analisar a adoção dos *Insights* comportamentais em organizações brasileiras pioneiras nesse campo.

Para atender ao objetivo proposto, a estrutura do artigo apresenta-se da seguinte forma: primeiro tomaram-se as descrições das teorias da tomada de decisão seguido do arcabouço seminal de sua aplicação, no caso, os *Insights* comportamentais; a terceira seção detalha o procedimento metodológico, em que também descreve a etapa de coleta de dados e os procedimentos de análise; já a seção quatro, de análise e discussão dos resultados, compreende também a crítica e reflexão acerca da prática nas organizações; por fim, a quinta seção traz as contribuições e limitações do presente estudo, além de apontar direções para futuras pesquisas.

## 2 VIESES E NUDGES COMO BASE DOS INSIGHTS COMPORTAMENTAIS

Embora as teorias que consideram o indivíduo racional em seus modelos — incluindo aquelas que usam técnicas econométricas para prever o comportamento humano com base em dados econômicos aplicados ao comportamento do consumidor, políticas de saúde entre outros (POPE; SYDNOR, 2015) — continuem a influenciar abordagens econômico-administrativas, elas não consideram os principais fenômenos de comportamento que foram desenvolvidos pelas vertentes que pretendiam entender o comportamento humano real no processo decisório. Uma dessas perspectivas fora proposta por Tversky e Kahneman (1973; 1974; 1979) e ficou conhecida como abordagem de heurísticas e vieses.

O principal pressuposto que embasou o desenvolvimento da abordagem está amparado na concepção de um sistema dual de pensamento, em que há uma partição no funcionamento cognitivo: Sistema 1 referente ao pensamento intuitivo e emoção, normalmente operando de forma rápida e automática, baseado em heurísticas, sem causar tensão cognitiva; Sistema 2 referente ao raciocínio lógico, mais lento, consciente e baseado em esforço (STANOVICH; WEST, 2000).

A maioria das decisões cotidianas são amparadas pelo Sistema 1, que inerente a sua característica de funcionamento, rápido e intuitivo, afeta a qualidade julgamento humano, por

consequente a qualidade do processo decisório. Em função disso, vieses são criados pela tendência ao pensamento inconsciente em um processo de decisão e conta com uma série de estratégias de simplificação conhecidas como heurísticas (KAHNEMAN,2012).

Isto posto, tem-se que as heurísticas são regras práticas que produzem decisões e escolhas com resultados satisfatórios no curto prazo (*satisficing*). Esse processo satisfatório em certas situações produz erros, e por meio da análise desses erros é possível descobrir a natureza do mecanismo cognitivo no processo decisório. As principais heurísticas mapeadas são aquelas relacionadas a heurística da representatividade, heurística da disponibilidade, heurística da ancoragem (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). Por outro lado, os vieses são expectativas que os indivíduos criam sobre problemas de julgamento. Ao invés de resolver um problema como é formulado ou em seu real contexto no mundo real, impõe-se um contexto criado pelo próprio indivíduo, ou seja, um viés causa um erro de julgamento resultante da imposição de um contexto estereotipado ao problema de julgamento (KAHNEMAN,2012).

Para além da abordagem de heurísticas e vieses, descobriu-se que alguns efeitos de apresentação de opções podem influenciar o processo decisório. Esses efeitos foram evidenciados em Kahneman e Tversky (1979), que descreveram como os indivíduos tomam decisões sob incerteza. A principal conclusão do trabalho é que indivíduos escolhem entre alternativas probabilísticas avaliando potenciais perdas e ganhos. Para os autores, a forma como as informações são apresentadas (enquadramento ou *framing*) influencia a maneira como eles avaliam a probabilidade de ocorrência do resultado (KAHNEMAN; TVERSKY,1979).

Outros modelos foram inseridos no contexto das teorias da decisão, na tentativa de identificar como melhorar o processo decisório, dada a existência de vieses e erros. Buscava-se, além de entender as fontes de influência de determinado comportamento no processo decisório, meios de modular esses comportamentos. Dessa maneira, abordagens prescritivas ou aplicadas foram desenvolvidas para ajudar indivíduos e organizações a tomarem decisões mais racionais e benéficas para eles mesmos (BELL *et al.*, 1988), conforme será observado a seguir.

## 2.1 *Nudges*, arquitetura de escolhas e o paternalismo libertário

As influências ou modulações na tomada de decisão procuram capacitar e guiar os indivíduos a fazerem escolhas mais racionais e podem ser avaliadas de duas maneiras: uma é ver se as intervenções os levam a fazerem escolhas melhores; a segunda é ver se os levam a melhores processos decisórios, dos quais melhores escolhas devem surgir (FISCHHOFF; BROOMELL, 2020).

Os desenvolvimentos mais recentes buscam além de entender a tomada de decisão humana e seus impulsionadores conscientes e inconscientes, aplicar esse conhecimento para desenhar novos contextos de escolhas, ao intervir ou influenciar o ambiente em que elas ocorrem. O exemplo mais famoso neste contexto de intervenção ou influência se deu por meio da abordagem *nudge* proposta por Thaler e Sunstein (2008).

Originalmente, *nudge* foi definido como “qualquer aspecto da arquitetura de escolhas que altere o comportamento das pessoas de uma maneira previsível, sem proibir nenhuma opção ou alterar significativamente seus incentivos econômicos. Para valer como um simples ‘empurrão’, a intervenção deve ser fácil de evitar e custosamente barata” (THALER; SUNSTEIN, 2019, p. 14).

A partir do interesse pela temática, pesquisadores desenvolveram seu significado inicial: ao pressupor, por exemplo, que um *nudge* não proíbe nenhuma opção, infere-se que a intervenção não pode reduzir o conjunto de escolhas do tomador de decisão. No entanto, Hansen (2016) afirmou que um tomador de decisão pode ser influenciado pela adição de opções no conjunto de escolha, especificamente, pela adição de opções dominadas ou “iscas”.

Em relação à premissa de que *nudges* não devem alterar significativamente os incentivos

econômicos individuais, Hansen (2016) também sugere que tal descrição não considera outras formas relevantes de incentivos, como o tempo, as sanções sociais ou as ameaças físicas. Desta forma, Thaler e Sunstein (2019) reconhecem que alguns *nudges* "impõem custos cognitivos (mais que materiais)" e especificam que *nudges* contam como tal "apenas se os custos forem baixos" (THALER; SUNSTEIN, 2019, p.17).

Por último, a ideia de que um *nudge* não é mandatório infere, em certo sentido, escolher se deseja aceitar ou não a intervenção (SUNSTEIN, 2015). Este argumento, no entanto, pressupõe implicitamente que o tomador de decisão tem preferências fortes o suficiente para não ser influenciado pelo *nudge* e que ele se envolve em um processo de deliberação racional para escolher o curso de ação a seguir (HANSEN; JESPERSEN, 2013).

Hansen (2016) definiu um *nudge* como uma intervenção que explora falhas de racionalidade de uma forma instrumental. Para o autor, um *nudge* é "qualquer tentativa de influenciar o julgamento, escolha ou comportamento das pessoas de uma forma previsível que funcione fazendo uso de vieses, rotinas e hábitos como partes integrantes de tais tentativas" (HANSEN, 2016, p.4).

Hansen e Jespersen (2013) e Sunstein (2016) distinguem ainda em *nudges* "tipo 1" que têm como alvo o pensamento rápido (sistema 1) e, portanto, contornam a deliberação cognitiva, e *nudges* do "tipo 2", que têm como alvo o sistema reflexivo (sistema 2) e, portanto, acionam a deliberação cognitiva. Nesse sentido, um *nudge*, por exemplo, fornece mensagens como: "a maioria dos seus vizinhos reduziu o consumo de água" (*nudge* por prova social). Essa mensagem pode ser interpretada como direcionada apenas à racionalidade, na medida em que sinaliza um custo menor ou uma taxa de sucesso mais alta para parar reduzir o consumo de água do que o previsto. Nesse caso, de acordo com o critério de Hansen (2016), a mensagem seria qualificada como uma política padrão em vez de um *nudge*. Por outro lado, a mensagem também pode funcionar porque visa à conformidade social (CIALDINI; TROST, 1998).

Consequentemente, a classificação de uma intervenção como um *nudge* ou uma política padrão permanece problemática, embora, a esse respeito, a definição de Hansen (2016) seja mais adequada do que a definição original de Thaler e Sunstein (2019). Enquanto a definição de Hansen (2016) conecta as falhas de racionalidade na aplicação de um *nudge*, Sunstein (2018) adotou uma estratégia diferente para tratar das falhas na definição original. Esta estratégia concentra-se na ideia de que *nudges* devem preservar a liberdade.

Para o autor, *nudges* são "iniciativas privadas ou públicas que orientam as pessoas em direções específicas, mas que também lhes permitem seguir seus próprios caminhos" (SUNSTEIN, 2018, p. 61). A essa visão se complementa o conceito de *nudging* digital, que é o uso de elementos de *design* de interface do usuário para orientar o comportamento das pessoas em ambientes de escolha digital (WEINMANN *et al.*, 2016).

Sunstein (2018) propôs uma relação de *nudges* baseados em: *Defaults* (o modo padrão pré-selecionado induz a escolha predefinida); Saliência (o que é destacado, chamativo ou novo atrai maior atenção, por tanto influencia a decisão); Normas Sociais (comparar com o que os outros fazem influencia o comportamento); Simplificação (simplificar o ambiente de decisão influencia as escolhas); Compromissos (promessas feitas publicamente possuem maiores chances de serem cumpridas); Lembretes (chamar atenção para prazos ou elementos importantes que influenciam o comportamento).

À parte qualquer definição a respeito de *nudges*, cumpre ressaltar que se trata de uma abordagem prescritiva, que consiste no desenho das decisões e como elas são apresentados às pessoas, que é chamado de arquitetura de escolhas. O termo "arquitetura de escolha" elaborado por Thaler, Sunstein e Balz (2013) deriva do conhecimento da psicologia de que o contexto influencia a escolha e, desta forma, deve ser possível projetar contextos para direcionar escolhas para um resultado desejado.

A arquitetura de escolha refere-se, portanto, à apresentação consciente e cuidadosa de

diferentes opções disponíveis para um tomador de decisão, e as intervenções para alterar a forma de apresentação de opções são chamadas de *nudges* (THALER; SUNSTEIN; BALZ, 2013), portanto, se baseia em descobertas das ciências comportamentais para o *design* do ambiente em que os indivíduos tomam decisões. No campo organizacional, isso significa que gestores e líderes podem modificar o ambiente no qual as decisões são tomadas, para que os agentes tenham maior probabilidade de fazer escolhas que produzam bons resultados (BESHEARS; GINO, 2015). Os gestores e líderes nesse contexto são chamados de arquitetos de escolhas.

Uma arquitetura de escolhas pode envolver, por exemplo, a simples alteração da maneira como as opções são apresentadas (como colocar as opções recomendadas em primeiro lugar em uma lista). Também pode envolver a alteração das próprias opções. Mas a ideia é deixar as pessoas livres para escolher e, ao mesmo tempo, tentar protegê-las dos efeitos nocivos (sobre os outros e sobre si mesmos) dos vieses de decisão (SUNSTEIN; THALER, 2003). Ao observar, por exemplo, que os indivíduos são tendenciosos em relação ao padrão (inércia e *status quo*) usa-se dessa propensão inconsciente para ajudar as pessoas a escolher as opções que sejam consideradas melhor ao comportamento adequado pactuado para aquela ação, por exemplo, políticas públicas de redução do consumo de água ou previdenciárias.

Thaler e Sunstein (2019) argumentam que suas propostas principalmente “cutucam” as pessoas para longe de vieses e erros, deixando as pessoas livres para fazer más escolhas ou, idealmente, escolhas que são melhores para elas do que o padrão. Assim, tal abordagem foi nomeada de “paternalismo libertário”, que é a visão da filosofia política que orienta e justifica o uso de *nudges*: “preserva a liberdade de escolha (libertária), mas autoriza instituições públicas e privadas a orientar as pessoas em direções que promovam o bem-estar das pessoas (paternalista)” (THALER; SUNSTEIN, 2003, p. 179). Neste sentido, as descobertas dos cientistas comportamentais auxiliam para um melhor entendimento de como realmente as pessoas se comportam, e permitem desenvolver práticas, processos, produtos, comunicações e políticas levando consideração tal comportamento.

Posto isso, a revisão, ora apresentada, norteou o aspecto fenomenológico da pesquisa, restando evidenciar se a aplicação prática nas organizações, correspondem com os pressupostos teóricos-metodológicos oferecidos por pesquisadores e acadêmicos do campo. Assim, para atingir o objetivo proposto neste artigo, a próxima seção detalha o percurso metodológico.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se baseia em uma abordagem qualitativa, do tipo fenomenológica, com objetivos exploratórios (KLOPPER, 2008). O processo de pesquisa ocorreu em quatro etapas: (a) revisão teórica (do desenvolvimento da teoria da decisão comportamental à aplicação dos *Insights* comportamentais — visando comparar e combinar os achados do campo com os pressupostos da literatura, afim de determinar o conhecimento corrente); (b) netnografia (para mapear organizações brasileiras adotantes e entender os casos e contexto de atuação); (c) realização de entrevistas (de modo a caracterizar a adoção e aplicação dos *Insights* Comportamentais nessas organizações); (d) análise de dados apoiada pela análise de conteúdo (AYRES, 2008; BARDIN, 2016) e por análise de redes sociais (ARAÚJO, 2016).

O levantamento das organizações objeto deste estudo se deu em dois momentos distintos: 1) análise de relatórios de pesquisa previamente publicados por organizações internacionais, como aqueles fornecidos pela OCDE (2017) e por Wendel (2020) — mencionados anteriormente; 2) pela vivência do campo que incorporou estratégias inspiradas na etnografia on-line, ou netnografia (KOZINETS, 2010).

A netnografia favoreceu a identificação das organizações participantes da pesquisa e o acesso aos entrevistados, sendo a maioria membros de uma comunidade digital denominada

Comunidade de Ciências Comportamentais (C<sub>3</sub>). A primeira autora deste artigo participou dos encontros mensais e debates via grupos formados em redes como LinkedIn e grupos de WhatsApp ao longo do período de 21 jan.21 até abr.22. Isso permitiu trazer evidências da aplicação e pistas sobre organizações pioneiras no campo.

Isto posto, foi possível identificar 21 organizações brasileiras, sendo 9 consultorias, 2 *startups*, 2 instituições financeiras, 1 empresa de marketing digital, 1 franquia de fast food, 6 organizações públicas. Além delas, foi incluída na pesquisa uma organização internacional em cooperação para o desenvolvimento socioeconômico mundial, devido à sua relevância como ator central do processo de difusão no Brasil, conforme as primeiras evidências coletadas na pesquisa. Observa-se que não foram incluídos no escopo da análise os grupos de pesquisa acadêmicos, ainda que estes tenham surgido como agentes influenciadores e difusores dos *Insights* comportamentais.

Atendendo aos critérios de conveniência e acessibilidade, foram realizadas 12 entrevistas, que respectivamente correspondem a 12 organizações, quantidade que levou à saturação dos dados (GUEST *et al.*, 2006). As entrevistas foram realizadas por vídeo chamada, devido aos protocolos sanitários contra COVID-19 vigentes à época, tiveram o tempo médio de duração de 50 a 70 minutos e ocorreram no período de 4 de novembro de 2021 a 28 de janeiro de 2022. A pesquisa seguiu os procedimentos éticos devidamente registrados no Comitê de Ética em Pesquisa da instituição dos autores deste artigo (protocolo ocultado para não se identificar a autoria). De modo a complementar as entrevistas, permitindo a triangulação dos dados, foram analisados 25 documentos, entre relatórios, apresentações institucionais e material midiático, sendo pelo menos um para cada organização.

### 3.1 Participantes

Os critérios de inclusão para a seleção dos indivíduos foram relacionados à atuação direta com o processo de adoção ou aplicação dos *Insights* comportamentais na organização, onde os participantes eram consultores, empresários, gestores e servidores públicos das organizações selecionadas, conforme Tabela 1.

**Tabela 1 – Perfil dos participantes**

Entrevistado	Sexo	Faixa etária	Último nível de Formação	Atuação
D1	M	55 – 60	Doutorado	Consultoria e formação
D2	M	30 – 35	Mestrado	Consultoria e formação
D3	F	40 – 45	Especialização	Organização de desenvolvimento socioeconômico
D4	M	35 – 40	Especialização	Consultoria, formação, vendas e marketing
D5	F	35 – 40	Mestrado	Consultoria e formação
D6	F	60 – 65	Doutorado	Consultoria e formação
D7	M	60 – 65	Mestrado	Consultoria
A1	F	30 – 35	Mestrado	Serviço público
A2	F	20 – 25	Mestrado	Serviços e consultoria de TI -Design de produto e conteúdo
A3	M	50 – 55	Especialização	Serviço público
A4	M	40 – 45	Mestrado	Consultoria e empreendimento no ramo de alimentos
A5	F	50 – 55	Especialização	Empreendimento no ramo de economia circular

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

### 3.2 Entrevistas

O programa de entrevistas consistiu em dois roteiros que foram construídos baseados na literatura do campo e em dois instrumentos quantitativos que visaram investigar e propor análises sobre inovação gerencial (LOPES *et al.*, 2018) e sobre a difusão dos *Insights* comportamentais ao redor do mundo (WENDEL, 2020). O modelo de Lopes *et al.* (2018)

permite investigar tópicos ligados às inovações não tecnológicas e proporciona oportunidade de pesquisa sobre outras dimensões que não vêm recebendo atenção dos pesquisadores do campo, que nesta pesquisa converteram-se para a investigação dos *Insights* comportamentais.

Portanto, foi necessário primeiramente separar as organizações pesquisadas em dois grandes grupos: difusoras e adotantes. Essa separação levou em conta os objetivos da organização, a aplicação dos *Insights* em sua própria prática organizacional e o relacionamento com outras organizações.

O roteiro “A” foi direcionado as organizações consideradas como “difusoras” e agregou questões que visaram obter informações sobre a relação da organização com os *Insights* comportamentais; as motivações, influências e como aplicam os *Insights* comportamentais; os tipos de comportamentos que procuram mudar, as técnicas que utilizam; sua forma de mensurar e validar os resultados, dentre outros aspectos. Já o Roteiro “B” foi aplicado às organizações consideradas como “adotantes” e visou investigar os determinantes internos e externos da adoção dos *Insights* comportamentais nas práticas, processos e técnicas de gestão pelas organizações denominadas “maioria inicial”.

### 3.3 Análise dos dados

As entrevistas foram integralmente transcritas utilizando técnicas de transcrição naturalizada, que preserva as características da oralidade do discurso, bem como as características socioculturais presentes no mesmo (NASCIMENTO; STEINBRUCH, 2019).

Os arquivos das transcrições juntamente os documentos selecionados para a análise foram carregados em um programa do tipo *Qualitative Data Analysis Softwares* (QDA) que auxiliou na categorização e codificação do conteúdo, de forma também a facilitar a triangulação com os dados dos documentos analisados (SOUZA NETO, *et al.*, 2019; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

A organização das categorias e a codificação dos dados ocorreu pela análise temática do conteúdo de forma dedutiva em relação à literatura (AYRES, 2008) e de forma indutiva para revelar aspectos emergentes (CHARMAZ, 2014). A análise indutiva foi especialmente utilizada para codificar segmentos dentro das categorias “Comportamento que buscam influenciar” e “Mecanismos de influência”. Em especial, a vivência prévia no campo por meio da netnografia favoreceu a análise indutiva. Tendo isso em vista, apesar da pesquisa completar uma série de categorias de análise, o recorte deste artigo abrange apenas uma parte e se concentra especialmente em três deles, tendo em seu total 245 segmentos codificados em um universo de 570, que também podem se apresentar coocorrência, ou seja um segmento pertencer a mais de uma categoria.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção aborda, subsequentemente, os resultados referentes à descrição das organizações pioneiras em *Insights* comportamentais e à atuação em rede, às suas aplicações no contexto organizacional (comportamentos que se buscam influenciar e técnicas utilizadas), aos aspectos éticos e às questões relacionadas à experimentação.

### 4.1. As organizações pioneiras em *Insights* comportamentais

A análise que se segue, revela os atores centrais no processo de difusão e adoção da abordagem dos *Insights* comportamentais no Brasil. As organizações investigadas foram aquelas que adotaram a abordagem intencionalmente, no entanto, sem restringir ao tipo de arranjo organizacional. Concernente à proposta, não houve limitação quanto aos objetivos organizacionais de aplicação da abordagem — se inovando nos produtos, processos, gestão,



políticas, entre outros — uma vez que a literatura tem apontado que as inovações ocorrem, muitas vezes, de modo articulado (DAMANPOUR, 2014). O detalhamento do perfil das organizações objetos deste estudo podem ver verificados na Tabela 2, que separa na primeira coluna as difusoras das adotantes.

**Tabela 2 – Descrição das organizações analisadas**

Organizações	Tipo de Organização	Localização	Ano de Adoção dos <i>Insights</i>	Número de colaboradores dedicados	
DIFUSORAS	PRD	Consultoria	S. Paulo	2003	20 – 25
	CLO	Consultoria	S. Paulo	2016	25 – 30
	EMB*	Internacional Pública	Brasília	2014	15 – 20
	INT	Consultoria	S. Paulo	2020	01 – 05
	IBL	Consultoria	Brasília	2015	25 – 30
	VPS	Consultoria	S. Paulo	2000	01 – 05
	NEX	Consultoria	R. Janeiro	2014	05 – 10
ADOTANTES	LAB*	Pública Nacional	S. Paulo	2018	10 – 15
	MOV	<i>Startup</i>	S. Paulo	2012	20 – 25
	RCF*	Pública Nacional	Brasília	2020	05 – 10
	CPQ**	Privada Nacional	S. Paulo	2017	01 – 05
	SOM**	<i>Startup</i>	S. Paulo	2019	15 – 20

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Notas: \* Estruturas dos *Insights* Comportamentais criadas dentro de uma organização maior. \*\* Organizações cujo objetivo principal não está relacionado ao uso de *Insights* comportamentais, porém adota a abordagem em suas práticas.

A incursão no processo de análise iniciou a partir do exame dos fatores contingenciais das organizações participantes da pesquisa. Poder-se-ia, primeiramente, dividir as organizações em duas categorias: empresas de consultoria que aplicam, majoritariamente, *Insights* comportamentais às necessidades de clientes ou agentes externos, incluindo também treinamento e formação; e organizações que aplicam abordagens comportamentais internamente ao seu próprio gerenciamento, aos produtos ou aos serviços.

Um achado interessante é que no cenário nacional a maioria das organizações na área são especificamente empresas de consultoria ou consultores individuais. Em segundo lugar estão as organizações governamentais, representadas por laboratórios de inovação em governo e outros órgãos do poder executivo. Em terceiro, ressalta-se o papel das *startups* com atuação fortemente ligada ao desenvolvimento econômico-social. Por último, ainda em menor número, demais organizações de caráter privado.

Em relação à caracterização das organizações objetos deste estudo tem-se que são organizações com perfil diverso. As diferenças se fazem presentes desde a natureza do setor, tamanho, tempo de existência, quantidade e especialização dos funcionários, e orientação estratégica para inovação (LOPES *et al.*, 2018). Essa diversidade pode ser ilustrada pelas seguintes falas:

“É uma startup na área de educação para incentivar a mudança de comportamento através de nudgebots – que seria através de mensagens de texto de ciências comportamentais e inteligência artificial” (PARTICIPANTE A2).

“Trabalhamos como consultoria de propósitos sociais e utiliza as ciências comportamentais para ajudar as organizações nas esferas pública e privada, na geração de conhecimento e intervenções para melhorar a vida das pessoas (PARTICIPANTE D2).

“Agora, como eu aplico isso para o meio profissional é: dentro do meu negócio, que é pouco de varejo; um pouco alimentação, tem suas peculiaridades” (PARTICIPANTE A4).

Um fator crítico para a presente análise diz a respeito ao tamanho das organizações participantes: foi possível encontrar organizações muito grandes, como aquelas ligadas ao serviço público, e organizações muito pequenas — que possuem todas as funções gerenciais concentradas em um ou dois indivíduos. Ademais, há uma disparidade no tamanho das equipes que trabalham diretamente com *Insights* comportamentais nessas organizações, que inclui desde um praticante único, até uma equipe de 20 colaboradores, conforme os seguintes relatos.

“Bom, temos cerca de 20 colaboradores, e é estruturado por áreas lá dentro. Tem a área de tecnologia, de vendas, de operações, e de produto e conteúdo. Eu sou coordenadora de conteúdo e supervisiono todo o processo de definição de estratégia comportamental, que vai por trás do produto para cada cliente e a consequente produção das mensagens” (PARTICIPANTE A2).

“[...] tem umas 7 pessoas [...] cada um tem sua área, e como essa área [economia comportamental] é nova, ela está sendo formada [...] Temos três pessoas mais afeitas com as ciências de dados, porque tem a parte de fazer experimentos, extração de dados, análise estatísticas etc. [...] e outras três na área de negócios, para ajudar a entender diversas áreas, como arrecadação, cidadania fiscal, planejamento, enfim. Estou cercado por essas pessoas, uma equipe muito boa, felizmente!” (PARTICIPANTE A3)

Em relação à localização de equipes responsáveis pela aplicação dos *Insights* comportamentais nas organizações, exceto as consultorias, tem-se que estas se posicionam tanto em novas estruturas criadas para tal, quanto em setores com funções correlatas. Os trechos das entrevistas a seguir ilustram esse ponto:

“É uma unidade com sede em Washington, composta por volta de 15 colaboradores formais do banco e vários consultores das mais diversas nacionalidades. Adentro de uma prática global, em que o banco tem 4 temas principais: desenvolvimento humano, desenvolvimento sustentável, infraestrutura e macro investimento e finanças” (PARTICIPANTE D3).

“Dentro da estrutura, no ultimo regimento teve a inclusão dos LABINS, são laboratórios de inovação. Os labins estão sendo estruturados nas regiões, nós temos aqui na sétima também, a partir disso ele ((se referindo ao gestor)) me colocou na DIPAV, que foi uma solução correta, porque eu estou na área de planejamento e inovação (( referindo ao núcleo de economia comportamental)) A inovação está ali dentro, regimentalmente” (PARTICIPANTE A3).

Em específico, Güntner, Lucks e Sperling-Magro (2019) argumentam, que o propósito estratégico da unidade de *nudge* (ou unidade de ciências comportamentais) de uma organização provavelmente determinará sua localização em sua estrutura. Neste mesmo sentido, os autores ressaltam que, embora *nudge* seja um termo cativante, ele não faz justiça às amplas aplicações das ciências comportamentais nas organizações.

“Eu me preocupei em criamos um núcleo de economia comportamental, não uma unidade de nudge, porque entendemos que economia comportamental é mais do que nudges (PARTICIPANTE A3)”

Quanto à configuração estrutural, os dados evidenciam o desenho de equipes horizontais, ou organizações horizontais, em que o modelo de equipe integrada está inserido em toda a organização. O papel dos colaboradores nesse modelo é usar as ciências comportamentais para melhorar os produtos ou serviços pelos quais existe um setor ou equipe responsável (SOMAN; YEUNG,2021), como se observa a seguir:

“Dividimos o nosso trabalho em três frentes de atuação, para organizarmos nosso portfólio. Tem uma frente que é de desenho e (melhoria) de serviços, outra, para mobilizar comunidades de inovadores públicos, e a terceira, para desenvolvimentos de capacidades para inovar. Essas coisas estão sempre “imbricadas” [...] e a gente tem um tipo de trabalho que é muito matricial” (PARTICIPANTE A1).

“[...] a gente faz um desenho um pouco mais “horizontal”, mas algumas pessoas com atuações diferentes por causa do background e/ou da motivação própria para trabalhar. Então, às vezes, tem uma equipe mais ligada a análise de dados; outra equipe que consigo coordenar bastante com pesquisa, evidência científica e experimentos; alguns gestores do projeto ficarão na comunicação; tem a coordenação com cronograma, orçamento e todas as decisões que precisam ser tomadas, etc. Mas, de modo bem horizontal, nesse desenho que temos feito, tem dado certo. É um desafio!” (PARTICIPANTE D2).

Em relação às dimensões de adoção dos *Insights* comportamentais, observou-se sua incorporação em processos, produtos e atividades gerenciais. Em se tratando de *design* de um produto, a constatação é que as organizações vão pensar *Insights* comportamentais como “solução”, conforme destacam Soman e Yueng (2021), buscando identificar qual é o comportamento adequado para uma determinada ação ou mapear um comportamento inadequado específico no qual se deve projetar um recurso ou produto:

“O foco hoje é na área de educação, portanto, o principal produto é o Eduq +, onde nós enviamos comunicações, a partir de toda estratégia de ciências comportamentais. O objetivo é aumentar o engajamento dos estudantes e responsáveis na vida escolar” (PARTICIPANTE A2).

“Ele é um programa de incentivos, uma plataforma, onde você se inscreve gratuitamente, aí você leva os seus recicláveis (plástico, papel, pet, óleo), cada um deles tem uma pontuação (...) para você poder trocar por diferentes tipos de recompensas” (PARTICIPANTE A5).

Em relação aos processos, Beshears e Gino (2015) propuseram uma abordagem processual de aplicação de *Insights* comportamentais consistida em cinco fases: (1) compreender os erros sistemáticos na tomada de decisão que podem ocorrer; (2) determinar se as questões comportamentais estão no cerne das más decisões em questão; (3) identificar as causas subjacentes específicas; (4) redesenhar o contexto de tomada de decisão para mitigar os impactos negativos de vieses e motivação inadequada; e (5) testar a solução. Essas etapas foram verificadas dentre a maioria dos participantes, conforme ilustrado no seguinte relato:

“Na teoria, a gente usa os dados primários, que são coletados por nós mesmos. Então, a parte de diagnóstico é muito importante. Dentro do processo comportamental, a parte que se dedica mais tempo é definição do problema e diagnóstico, antes de qualquer tipo de intervenção, antes da parte de avaliação de impactos, de fazer realmente o experimento, de medir e avaliar. Então, há muita coleta em campo. Muita! Um dos produtos principais é esse relatório de diagnóstico comportamental (PARTICIPANTE D3).

Em específico a visão dos processos dos *Insights* comportamentais fornece a essas organizações um domínio do processo de pesquisa que se alia também a particularidade da experimentação discutida à frente. No entanto, um desafio particular é a especialização requerida dos colaboradores:

“Temos muitos economistas, cientistas sociais e psicólogos. É interessante! É realmente multidisciplinar. Os títulos das pessoas que são mapeadas para a unidade, normalmente, são economistas, ligados à pobreza, ou os cientistas comportamentais. Tem o cientista comportamental e o cientista social, esses, são bastante variados. São sociólogos, antropólogos, psicólogos...” (PARTICIPANTE D3).

“Não só os cientistas comportamentais — claro, eles têm que dominar muito mais ao tema, a teoria —, mas também os cientistas de dados, que formam um segundo elemento em uma prática de ciência comportamental aplicada (PARTICIPANTE D7).

#### 4.2. O processo de difusão e a atuação em rede

Em específico, a compreensão do processo de difusão é importante para entender o fenômeno da adoção dos *Insights* comportamentais como inovação gerencial nas organizações brasileiras. Observa-se que a maioria das inovações que foram colocadas em prática vem das próprias organizações, de consultorias e, em menor grau, da academia (HAMEL, 2007; MOL; BIRKINSHAW, 2008). Porém, um fluxo interessante da difusão das ciências comportamentais é que, em se tratando de *Insights* comportamentais, seu conhecimento teórico bem como sua aplicação foram gerados na academia e, então, difundidos por meio de unidades de governo e consultorias para outras organizações, que por sua vez são capazes de completar o ciclo de geração, difusão e adoção.

Rogers (2003) ao abordar como as inovações se difundem, apresenta um processo que compreende quatro elementos principais, dentre os quais, os canais de comunicação e o sistema social, que exercem papel fundamental no processo de adoção dos *Insights*. A estrutura social, ou seja, o arranjo formal das unidades sociais dentro do sistema - diminui os níveis de incerteza, enquanto a estrutura de comunicação – fluxos de comunicação em um sistema informal determinado por redes interpessoais – promove comunicação entre indivíduos.

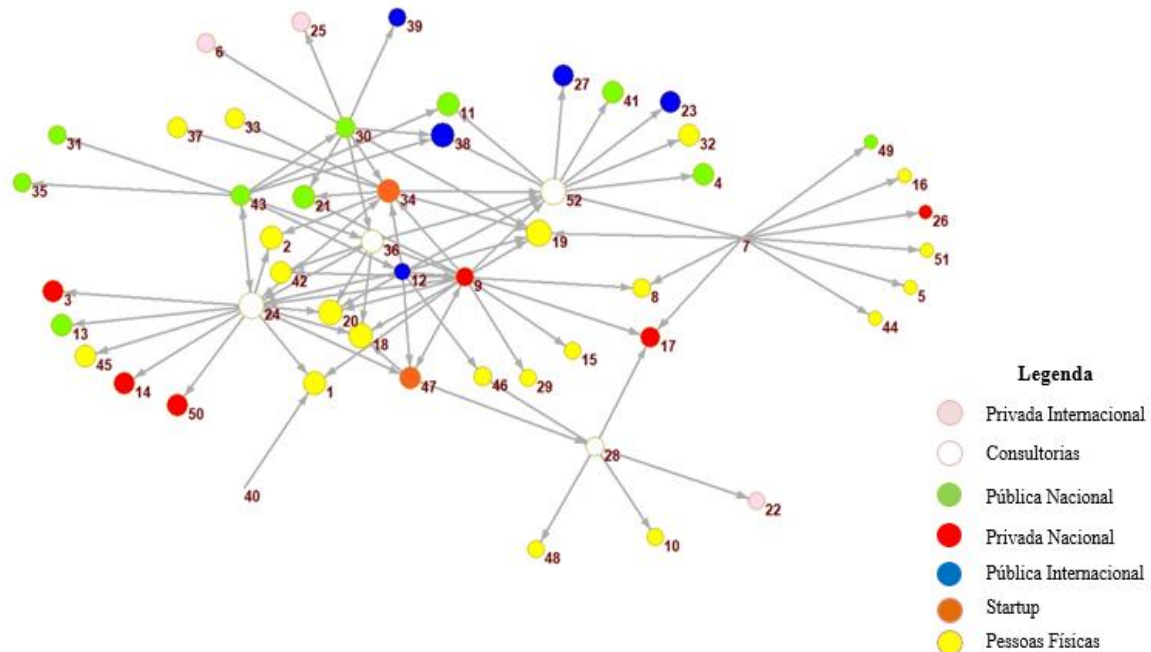
Dessa forma a difusão da inovação é considerada um processo social que, conforme observado por Araújo et al. (2016,p. 310), “as pessoas adotam um novo comportamento quando elas entram em contato com alguém que já o adotou, implicando, por exemplo, que a inovação disseminar-se-ia rapidamente em redes bem conectadas; e que agentes com maior número de ligações seriam os portais para a difusão”. Por essa proposição infere-se da rede representada na Figura 1 que os “os portais para a difusão dos *Insights* comportamentais no Brasil são as consultorias, que se apresentam como atores centrais do processo.

Ao indagar aos participantes as referências no campo, suas colaborações, clientes e parcerias muitas vezes os participantes respondiam com a indicação de pessoas físicas o que leva a conceber um sistema social baseado em “líderes de opinião (ROGERS,2003). Assim, alguns formadores de opinião podem ser agentes de mudança, indivíduos que representam grupos externos e fazem esforços para influenciar as decisões de inovação, alinhados com o desejo do grupo externo, como no caso do Participante D7, que destacou a participação em seminários nacionais e internacionais desde 2014, realização de palestras e *networking*.

Outro ator central são os laboratórios de inovação, que entre aqueles pertencentes ao setor público foram os mais mencionados. A atuação vem se dando nos contatos, parcerias com outros laboratórios e capacitações, como destaca o Participante A3. Já o papel de colaboração entre os atores da rede também surgiu como fator preponderante, uma vez que não constituem

somente a relação de parceiros organizacionais ou clientes. Buscam-se “pessoas que possam trazer conhecimento”, como destacou o Participante A5.

**Figura 1 – Análise rede de organizações brasileiras pioneiras em *Insights* comportamentais**



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Uma observação interessante quanto a dinâmica da rede foi fornecida por um dos participantes ao analisar a centralidade das consultorias e sua relação com os demais atores.

“Em certo ponto, nós temos alguns grandes nomes das ciências comportamentais no Brasil, que são concorrentes, Embora eles tenham uma relação cordial, no final das contas, eles são concorrentes. Se houvesse um esforço de cooperação inicial, eles conseguiriam ampliar a base e vender a ideia. Acho que o maior desafio para eles, é o que você está investigando, que é entrar em uma empresa e falar o que é ciências comportamentais e que pode trazer resultados. Acho que se eles se unissem um pouco nesse esforço, eles iriam aumentar a base. Hoje, eles estão disputando em um terreno muito pequeno. Eles tinham que se unir para aumentar o tamanho desse terreno, depois é natural dividir e ter uma competição” (PARTICIPANTE A4))

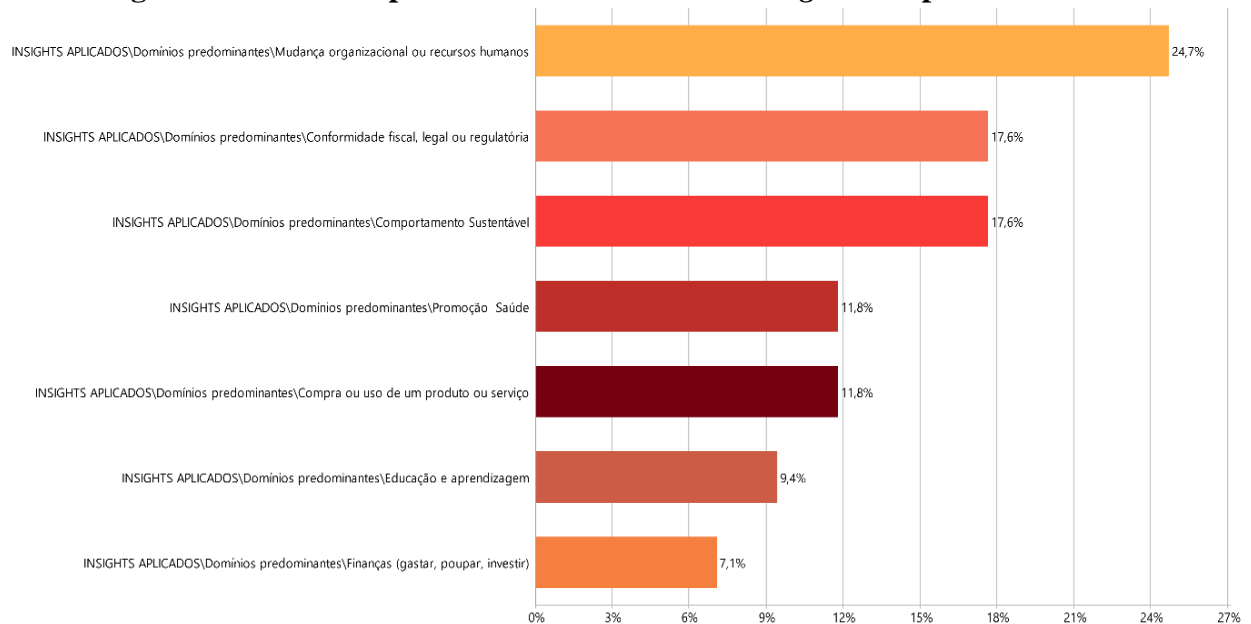
### 4.3 Aplicação dos *Insights* comportamentais nas organizações brasileiras

Foi observada uma diversidade de abordagens norteadoras da aplicação de *Insights* Comportamentais nas organizações analisadas nesta pesquisa. Quando os participantes foram estimulados a relatar os tipos de comportamento que suas organizações procuram influenciar, foi possível inferir seis grandes categorias: (i) educação e aprendizagem; (ii) comportamento ambiental e uso de recursos (ESG); (iii) finanças (gastar, poupar, investir); (iv) conformidade fiscal, legal ou regulatória; (v) mudança organizacional ou recursos humanos; (vi) compra ou uso de um produto ou serviço.

Essas categorias são evidenciadas na Figura 2, que traz o percentual de trechos codificados para cada comportamento que se busca influenciar. Por exemplo, comportamentos ligados à mudança organizacional ou aos recursos humanos foram os que tiveram maior

incidência em relação aos demais, com 24,7% dos segmentos correspondendo a tais comportamentos.

**Figura 2 – Domínios predominantes de uso dos *Insights* comportamentais**



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

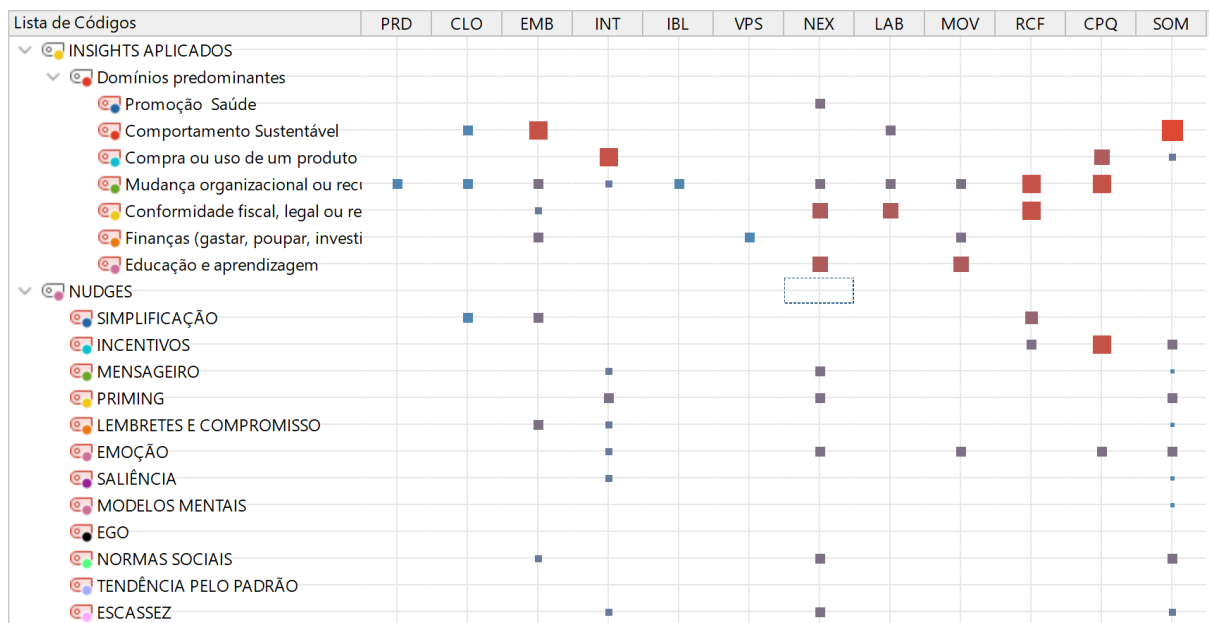
Para as empresas privadas, o objetivo de mudança comportamental mais utilizado era aqueles relativos à venda, ou uso de um produto, ou serviço. Isso ocorre em paralelo com as atividades de muitas empresas que desejam maximizar o uso para, no que lhe concerne, maximizar os lucros. Ainda que na outra ponta do fio outros tipos de comportamento sejam almejados, como aqueles relacionados ao comportamento ambiental ou de educação e aprendizagem.

Quanto aos usos dos *Insights* orientados à mudança organizacional e recursos humanos, foi possível verificar desde ações que promovam diversidade de gênero, que busquem melhorar o processo decisório, até aquelas que buscam a motivação dos colaboradores.

“A falta de equidade de gênero, por exemplo, poderia começar a ser combatida com modificações simples no modo como as vagas de trabalho costumam ser oferecidas -de forma a atrair, igualmente, homens e mulheres. Já sabemos que determinadas palavras, nesse contexto, estimulam 80% de homens e 20% de mulheres (PARTICIPANTE D2)

Quanto às ferramentas para lidar com vieses e barreiras comportamentais, observou-se que elas têm sido utilizadas, principalmente, para promover uma melhor tomada de decisão em diferentes áreas. As técnicas para aplicar *Insights* comportamentais foram agrupadas nos mecanismos listados na Figura 3, que sinaliza sua ocorrência para cada organização (colunas). Observa-se entre as empresas analisadas uma preocupação com problemas práticos, na linha do que sugere a OCDE (2017).

As organizações usam uma variedade de técnicas direcionadas para cada domínio que desejam atuar, conforme mostrado na Figura 3. As categorias “*nudge*” relaciona-se às intervenções aplicadas para a mudança de comportamento e foram codificadas conforme o acrônimo SIMPLEMENTE proposto por Campos Filho (2019). Cada código pode incorporar o uso de técnicas proporcionadas pelas ciências comportamentais, principalmente aquelas que fazem o uso de vieses e efeitos.

**Figura 3 – Matriz de codificação das técnicas utilizadas por domínio de atuação**

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

A matriz da Figura 3 relaciona a organização, o comportamento que visa influenciar e as técnicas utilizadas em cada categoria. Um *nudge*, que foi usado para educação e aprendizagem, pautou-se no “efeito mensageiro”

“o que obteve o melhor dos melhores resultados, foi dado pelo envio de uma mensagem de áudio, pelo WhatsApp, da secretária, pedindo ao pai, mãe ou responsável, que encaminhasse para o aluno uma imagem, que vinha embaixo do áudio. Essa imagem vinha embaixo da mensagem de áudio em que a secretária dizia “Sou Fulana, secretária da educação do Rio de Janeiro... Todos os alunos do Brasil vão fazer a prova SAEB no dia X, e seu filho também. É muito importante que ele faça uma boa prova (PARTICIPANTE D7).

Dentro de Escassez um *nudge* utilizado foi o de “aversão a perda”, efeito proposto por Kahneman e Tversky (1979):

“Trabalhamos com a estrutura de dar os pontos primeiro, e ele vai perder se ele não fizer o comportamento — trabalhando com a estrutura do medo de perder (PARTICIPANTE A5).

Apesar de cada organização apresentar seu método específico de aplicação, o ponto em comum ocorre principalmente por estratégias de experimentação — que consiste basicamente em colocar o ser humano no centro do processo e buscar *feedback*.

Em vista disso, aplicar *nudges* e influenciar indivíduos para que tomem decisões ou tenham suas escolhas direcionadas, inconscientemente ou não, para promover alguma consequência boa ou ruim, implica em analisar as diretrizes morais e éticas para a utilização desses meios, e como justificá-los.

#### 4.4 Aspectos éticos do uso dos *Insights* comportamentais

Um dos pressupostos das teorias que embasam a aplicação dos *Insights* comportamentais relaciona à incapacidade dos indivíduos tomarem decisões que são do seu melhor interesse. Tais decisões ruins possibilitam que eles sejam pescados como tolos

(SHILLER; AKERLOF,2016). Nesse sentido, uma preocupação que cerceia os adotantes de *Insights* Comportamentais refere-se aos aspectos éticos da intervenção. Esse debate pauta principalmente quando os *Insights* são tratados do ponto de vista da manipulação.

“[...] se você olhar os usos da ciência comportamental no aumento do consumo, ou dentro de uma estrutura capitalista pura e simples, nós só estamos fragilizando o ser humano, então há uma elite tecnocrata que está se especializando em tomar decisões. Se isso não é assustador, eu não sei o que é. [...] se ficar só nos Insights groups do governo, isso não acaba bem. Aumenta provavelmente lucro, superávit do governo, receita das empresas, mas a custo de desproteção do indivíduo” (PARTICIPANTE D1).

Notavelmente, uma vez que as intervenções são orientadas e concernentes ao paternalismo libertário, os objetivos dos *nudges* deverão estar alinhados à sua proposição ética, ou seja, torna-las melhor como julgada pelos próprios indivíduos (THALER; SUNSTEIN, 2019; THALER, 2015). No entanto, nem sempre seu uso será justificado no paternalismo libertário, o que leva a sua distinção em três tipos de *nudges*: *nudges pró-self* que beneficiam o indivíduo alvo da intervenção e que “ajudam os indivíduos a se afastarem de comportamentos irracionais [...] que diminuem seu bem-estar em longo prazo” (HAGMAN *et al.*, 2015, p. 441); *“Nudges pró-sociais”* que beneficiam a sociedade e têm o objetivo de aumentar seu bem-estar ao desviar as pessoas alvo da intervenção de comportamentos que reduziriam o bem comum:

“Os objetivos das intervenções são, em geral, coisas positivas para o tomador de decisão que está sofrendo a intervenção. Nós incentivamos maior engajamento dos pais, por exemplo, na educação dos filhos, ou, diretamente, o maior engajamento dos estudantes nos hábitos de estudos (PARTICIPANTE A2).

“as pessoas vão entendendo que o que elas fizeram tem um benefício próprio e também tem um benefício coletivo, porque todo mundo que está ali vê o que há de diferença “(PARTICIPANTE A5).

Por último, os *“nudges pró-arquiteto de escolhas”*, que principalmente, mas não exclusivamente, beneficiam os arquitetos da escolha (HAGMAN *et al.*2015). Que pode envolver, por exemplo, a influência no processo decisório pela adição de opções no conjunto de escolha, especificamente, pela adição de opções dominadas ou “iscas”, como destacado a seguir:

“Acho que a parte da apresentação de preço, tem uma lógica que a gente apresenta que faz com que o comportamento seja previsível, eu já sei qual o cliente vai escolher. Toda vez é a mesma coisa, o cliente escolhe aquele que eu já sei que ele vai escolher, e toda vez eu reajo com “UAU! E, eu faço de um jeito ético; eu desenho de um jeito que, de tudo que eu conversei com aquela pessoa, eu entendo que aquela é a opção melhor para ela escolher. Eu crio um contexto de uma maneira que ela vá naquele caminho e eu sei que vai” (PARTICIPANTE D4).

Em última análise, a isca se assemelha a uma técnica de *marketing*, ou seja, a tentativa de explorar os vieses do consumidor por parte do vendedor para aumentar seu próprio ganho econômico.

Uma contradição presente é que mesmo quanto a intervenção é justificada, ela está tratando da influência no comportamento de alguém. Frente a isso o aspecto ético torna-se ainda mais necessário, uma vez que em muitas dessas intervenções os indivíduos podem não estar totalmente cientes de que estão sendo influenciados por uma determinada arquitetura de escolhas, mesmo que com a melhor das intenções. A transparência, nesse sentido implica que um tomador de decisão está ciente da existência, funcionamento e intenção de um *nudge*. Mas nem todos os *nudges* são transparentes (HANSEN; JESPERSEN, 2013).



“(…) pelo princípio da transparência (…) nós sempre avisamos o objetivo da ação e a pessoa tem a opção de não receber. Se ela se cansar, em algum momento não estiver contente, ela pode sair desse tipo de comunicação ” (PARTICIPANTE A2)

“A gente fazia toda uma brincadeira, como se fosse quase imperceptível, para ajudar a pessoa tomar a decisão certa na hora de tomar a decisão” (PARTICIPANTE A5)

#### 4.5 *Insights* comportamentais e organizações experimentais: fronteiras da inovação

A questão da experimentação se insere em um contexto processual maior, não como o fim último, mas como uma fase do processo de aplicação dos *Insights* comportamentais. A experimentação, como abordado por Cavalcante, Mendonça e Brandalise (2019,p.42), define-se como “a capacidade de testar ideias e hipóteses de forma antecipada, com objetivos claros de aprender com o processo”. Cada organização, no âmbito do processo dos *Insights* comportamentais e da experimentação, cria ou adapta técnicas próprias para cada uma das fases, dependendo da natureza do problema ou da orientação do comportamento alvo. Isso também inclui os métodos de realização de experimentos.

“A gente faz uma imersão no problema do cliente, pega dados, entrevista, vai a fundo nas coisas que tem de barreira e diagnóstico, depois, vamos para um momento de workshop, troca, desenho, para mapear a jornada — o que chamamos de *behavioral map*. A nossa metodologia teste, inclusive, tem o T, que é o target, comportamento alvo; tem o E que explorar barreiras comportamentais; S, soluções, quando cria com (cards); e o Teste, quando montamos o experimento. Fazemos isso com as empresas. Às vezes, já fica algo criado, e a gente ajuda a montar experimentalmente” (PARTICIPANTE D5).

“Focando no programa de ciência comportamental, tem um processo que fomos aprendendo enquanto fazíamos as intervenções que é um processo comum de explorar o problema, fazer imersão, prototipação, teste e avaliação” (PARTICIPANTE A1).

Um ponto em comum, é que tal processo comumente envolve o uso de Testes A/B e dos Testes Controlados Randomizados (RCT), que são usados para testar várias opções projetadas para influenciar determinados comportamentos, e seguem um padrão de desenho experimental, geralmente determinados pelos grupos que sofrem a intervenção e por um grupo controle em uma população amostral (HAYNES; GOLDACRE; TORGERSON, 2012).

“Esse experimento foi feito durante 3 meses; tivemos 5 grupos de tratamentos diferentes, então, usamos mensagens relacionadas a reciprocidade; a percepção de consequências; mensagens que mudavam todo mês, – no final do ano aproveitamos para usar: “Use o seu décimo terceiro...”, “Feliz Natal”, “Não comece o seu ano endividado!”, etc. –; usamos a norma social” (PARTICIPANTE D3).

“[...] Nós fazemos muitos RCTs, testes A/B, para de fato vermos qual foi aderência do produto naquele contexto, inclusive diferentes mensagens para ver qual é a melhor, ou testar inovações no produto” (PARTICIPANTE A2).

Além dos testes acima mencionados, os participantes relataram obter o feedback dos *stakeholders* de forma a avaliar a eficácia das intervenções comportamentais por uma perspectiva qualitativa, ou seja, nem todas as intervenções ocorrerão por experimentos altamente controlados, o que implica também uma avaliação subjetiva do processo.

Do ponto de vista das organizações públicas, a experimentação surge principalmente como uma tendência global de orientação da inovação no setor público, sendo prerrogativa de um governo experimental “promover a cultura e o ambiente de experimentação para testar e validar inovações no setor público, antes de implementá-las” (EMMENDOERFER,2019,p.30).

No entanto, as características inerentes à natureza da burocracia embarreiram esse processo, que além das barreiras organizacionais para a inovação no setor público, há as restrições culturais. Um obstáculo fundamental é a cultura de aversão ao risco, o que por um lado se torna um desafio, mas, por outro, uma oportunidade, principalmente para estruturas criadas para conduzir inovações, como os laboratórios de inovação no serviço público (LISP) (EMMENDOERFER,2019).

Os relatos a seguir evidenciam a experimentação no contexto dos LISP, com solução criativa de problemas com espaço para improvisação, experimentação, tentativa-erro e assunção de riscos dentro das organizações públicas, na linha do que sugerem Cavalcante e Cunha (2017).

“[...] eu precisava entender o que estamos chamando de decisão ruim, porque como no laboratório o errar faz parte, quando ocorre o erro a gente até comemora ((encenou uma comemoração)), pois é sinal que agora sabemos algo sobre isso (o que está sendo feito). Já rodamos vários experimentos que deram errado, por exemplo o último que fizemos, relacionado a absentéismo, que deu um resultado negativo, e foi ótimo porque aprendemos alguma coisa absentéismo na assistência social (PARTICIPANTE A1).

“Além disso, é um setor que não opera uma política pública na prática, então temos uma liberação de banda mental para explorar e testar, e isso é diferente da cultura organizacional, da burocracia (PARTICIPANTE A1).

Cabe a ponderação de que muitas organizações evitam a experimentação por não terem a cultura de tolerância a perdas a curto prazo para obter ganhos a longo prazo. Um dos participantes trouxe uma boa reflexão ao articular *Insights* comportamentais e experimentação à inovação:

“aquele projeto da Google ((referindo ao projeto Aristóteles)) mostrou que a principal maneira de você capturar todo o conhecimento dos colaboradores da sua empresa é criando um ambiente de segurança psicológica, um ambiente onde não há coerção [...]Ou seja, nós sabemos como construir empresas criativas [...] o que aumenta a criatividade dentro das organizações é um ambiente que permita a variabilidade, e a variabilidade é permitida quando se tem consequências positivas ou neutras, para expressões variadas.” (PARTICIPANTE D1).

Ainda sob a perspectiva de um ambiente favorável à criatividade e a inovação, tem-se que a arquitetura de escolhas, ou seja, a influência no ambiente, pode ser favorável para induzir inovações e a propensão ao risco advindo da experimentação, se por um lado tem-se a pressão de inovar sem a ferramenta adequada, do outro a perspectiva é ampliada com um *nudge*:

“Eu brinco que tem duas frases que são sacanagem com o comportamento humano: “você tem que inovar”, mas inovar é tão amplo, ser criativo é tão amplo. Falam você tem que inovar, mas não te dão uma ferramenta para isso” (PARTICIPANTE D5).

“Dar um curso de criatividade vai gerar muito pouca criatividade. Agora, instalar uma metodologia ágil talvez seja diferente, porque você está mudando o sistema. (...) a economia comportamental faz mais isso: ela muda o sistema, mas muda o sistema através de *Insights, nudges*” (PARTICIPANTE D1).

A vista disso, grande parte do trabalho que envolve *Insights* comportamentais corresponde à construção de conexões, criando sistemas eficientes para avaliar e medir dados provenientes de seus experimentos e processos (HAYNES; GOLDACRE; TORGERSON, 2012). Isso resulta, em última análise, que seu uso ajuda as organizações não apenas a realizar experimentos, mas também a realizar de forma mais eficaz seus processos. Nesse caso, o hábito da experimentação, olhando principalmente para o comportamento humano, leva as organizações a testar continuamente novas ideias em relação ao *status quo* — mesmo quando

este parece estar funcionando bem. Sendo que é nessa fronteira onde os conhecimentos se encontram que a inovação acontece.

## 5 CONCLUSÃO

Este artigo teve o objetivo de analisar a adoção dos *Insights* comportamentais em organizações brasileiras pioneiras nesse campo e representa um dos primeiros esforços para examinar de modo mais aprofundado esse tema. Buscou-se um panorama de organizações brasileiras que adotaram *Insights* comportamentais, a atuação em rede no processo de difusão, as aplicações dos insights aos comportamentos que se buscam influenciar e as técnicas utilizadas, assim como os aspectos éticos e as questões relacionadas à experimentação.

Observou-se na pesquisa que a adoção dos *Insights* Comportamentais tem se difundido nas organizações brasileiras, porém ainda de forma discreta. A extensão dessa difusão permitiu enquadrar o campo em áreas concentradas. Quanto às intervenções comportamentais, observaram-se as mais simples, como enquadramento, simplificação da linguagem, lembretes, entre outros, podem ter efeitos positivos sobre a organização. Um exemplo importante diz respeito aos incentivos psicológicos e sociais que podem ser utilizados, tais incentivos não monetários que se mostraram mais eficientes do que incentivos financeiros ou normas contundentes para o desempenho da organização. Dessa forma, os determinantes de um comportamento devem ser considerados na busca de novas oportunidades estratégicas, diagnosticando barreiras e criando soluções para problemas comuns, o que ficou evidenciado nos processos das organizações participantes da pesquisa.

Um ponto importante revelado pelos participantes da pesquisa se refere à importância de desenvolver um diagnóstico claro de um problema organizacional antes de procurar aplicar *Insights* comportamentais. Isso porque o principal motor de um problema costuma não ser o comportamento e, portanto, uma solução comportamental pode não ser apropriada.

Como contribuição, tem-se, que a pesquisa ofertou elementos críticos para o entendimento das possibilidades do uso dos *Insights* comportamentais à gestão, sinalizando eventuais lacunas e oportunidades de aplicação e expansão da prática. Ademais, pode subsidiar gestores e organizações em sua pretensão de inovar, considerando aspectos sociais e comportamentais de seus *stakeholders*.

Conceitualmente, notou-se uma aplicação ampla dos conceitos, indo além da economia comportamental e *nudge*, não sendo necessariamente concernente à posição normativa do paternalismo libertário. Isso implica, por um lado, tanto o seu uso para fins de vendas e *marketing*, quanto, por outro lado, seu uso para políticas sociais ou organizacionais, ainda que haja um dissenso entre os participantes da pesquisa a esse respeito. O aspecto mais saliente e comum à todas organizações é o caráter de experimentação e visão processual nas organizações, que, conforme evidenciado, tem trazido resultados para seus *stakeholders*.

Quanto às limitações da pesquisa, a análise de um fenômeno recente conduzida qualitativamente em um cenário pandêmico acabou gerando barreiras à evidênciação mais aprofundada. Além disso, com organizações de pequeno ou médio porte, com exceção das organizações governamentais, identificadas, em grande parte, em uma comunidade de praticantes das ciências comportamentais, pode sugerir algum viés de seleção. No entanto, cumpre ressaltar que houve uma grande investida no mapeamento e evidênciação documental para superar essas limitações.

Finalmente, esta pesquisa fornece um relato indicativo, mas não exaustivo, da adoção dos *Insights* Comportamentais no Brasil e, respectivamente, a sua incorporação nas práticas gerenciais. A presente pesquisa contribui com avanços na compreensão da difusão das ciências comportamentais nas organizações brasileiras, além de denotar a importância dos *Insights* comportamentais aplicados especialmente às áreas concernentes ao desenvolvimento

socioeconômico, formulação de políticas públicas e ao comportamento organizacional. No entanto, mais pesquisas são necessárias para investigar o impacto desses *Insights* – especialmente quando aplicadas no contexto de organizações mais complexas com abordagens diferentes aos negócios.

## REFERENCIAS

- ARAÚJO, U. P. *et al.* Dinâmica da assimilação de métodos analíticos pela ciência no Brasil. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 22, p. 307-332, 2016.
- AYRES, L. **Thematic coding and analysis**. In: GIVEN, L. M. *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 2008. p. 867-868.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BELL, D. E.; RAIFFA, H; TVERSKY, A. **Descriptive, normative, and prescriptive interactions in decision making**. Cambridge University Press. 1988.
- BESHEARS, J.; GINO, F. Leaders as Decision Architects: Structure your organization's work to encourage wise choices, **Harvard Business Review**, 2015.
- CAVALCANTE, P.; MENDONÇA, L.; BRANDALISE, I. **Políticas Públicas e Design Thinking: Interações para enfrentar desafios contemporâneos**. Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia. Brasília: Enap: Ipea, p. 29-52, 2019.
- CAMPOS FILHO, A. C.. **Simplexmente: ferramenta para aplicação de insights comportamentais às políticas públicas**. 2019.
- CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory**. Thousand Oaks, CA: SAGE. 2014.
- CIALDINI, R.B.; TROST, M.R. **Social influence: Social norms, conformity and compliance**, 1998.
- DAMANPOUR, F. Footnotes to research on management innovation. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.
- FISCHHOFF, B.; BROOMELL, S. B. Judgment and decision making. **Annual Review of Psychology**, v. 71, p. 331-355, 2020.
- FOX, J.; COOPER, R. P.; GLASSPOOL, David W. A canonical theory of dynamic decision-making. **Frontiers in psychology**, v. 4, p. 150, 2013.
- GÜNTNER, A.; LUCKS, K.; SPERLING-MAGRO, J. **Lessons from the front line of corporate nudging**. McKinsey Quarterly, 2019.
- HALLSWORTH, M.; KIRKMAN, E. **Behavioral Insights**. The MIT press essential knowledge series. Cambridge :MIT Press, 2020.
- HAMEL, G. **The Future of Management**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.
- HANSEN, P. G. The definition of nudge and libertarian paternalism: Does the hand fit the glove?. **European Journal of Risk Regulation**, v. 7, n. 1, p. 155-174, 2016.
- HANSEN, P. G.; JESPERSEN, A. M. Nudge and the manipulation of choice: A framework for the responsible use of the nudge approach to behaviour change in public policy. **European Journal of Risk Regulation**, v. 4, n. 1, p. 3-28, 2013.
- KAHNEMAN, D. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Objetiva, 2012.

- KLOPPER, H. The qualitative research proposal. **Curatationis**, v. 31, n. 4, p. 62-72, 2008.
- KOZINETS, R. V. **Netnography. Doing ethnographic research online**. Thousand Oaks, CA.
- LOPES, D. P. T.; SANTOS, S. R. M. DOS; SILVA, V. H. R. DA; MARTINS, G. S. Fatores determinantes da inovação gerencial – Uma proposta para análise e investigação. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 33, 2018.
- MOL, M. J.; BIRKINSHAW, J. **Giant Steps in Management: Creating Innovations that Change the Way We Work**. Prentice Hall/Financial Times, 2008.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- NASCIMENTO, L. S.; STEINBRUCH, F. K. “The interviews were transcribed”, but how? Reflections on management research. **RAUSP Management Journal**, v. 54, p. 413-429, 2019.
- OCDE. **Behavioural Insights and public policy: Lessons from around the world**. OCDE, 2017.
- POPE, D. G.; SYDNOR, J. R. **Behavioral economics: Economics as a psychological discipline**. The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making, v. 2, p. 800-827, 2015.
- RESNIK, M. D. **Choices: An introduction to decision theory**. U of Minnesota Press, 1987. Sage Publications, 2010.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**, 5th Edition. Free Press, 2003.
- SHILLER, J. R.; AKERLOF, A. G. Pescando Tolos-A Economia da Manipulação e Fraude. Alta Books Editora, 2016.
- SOMAN, D.; YEUNG, C. (Ed.). **The behaviourally informed organization**. University of Toronto Press, 2021.
- SOUZA NETO, R. A. *et al.* Efeitos dos softwares de análise de dados qualitativos na qualidade de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 3, p. 373-394, 2019.
- STANOVICH, K. E.; WEST, R.F. Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? **Behavioral and brain sciences**, v. 23, n. 5, p. 645-665, 2000.
- SUNSTEIN, C. R. **Nudging: a very short guide**. In: The Handbook of Privacy Studies. Amsterdam University Press, 2018. p. 173-180.
- SUNSTEIN, C. R. Do people like nudges. **Admin. L. Rev.**, v. 68, p. 177, 2016.
- SUNSTEIN, C. R.; THALER, R. H. Libertarian paternalism is not an oxymoron. **The University of Chicago Law Review**, p. 1159-1202, 2003.
- SUNSTEIN, C.R. Nudges, agency, and abstraction: A reply to critics. **Review of Philosophy and Psychology**, v. 6, n. 3, p. 511-529, 2015.
- THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade**. Objetiva, 2019.
- THALER, R.; SUNSTEIN, C.; BALZ, J. **Choice architecture**. The behavioral foundations of public policy, p. 428-439, 2013.

THALER, R.H. **Misbehaving: A construção da economia comportamental**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.

THALER, R; H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness**, 2008.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Availability: A heuristic for judging frequency and probability. **Cognitive psychology**, v. 5, n. 2, p. 207-232, 1973.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

WEINMANN, M.; SCHNEIDER, C.; VOM BROCKE, J. Digital nudging. **Business & Information Systems Engineering**, v. 58, n. 6, p. 433-436, 2016.

WENDEL, S. **A Survey of Behavioral Teams**. **Behavioral Teams**, 2020. Disponível em: <https://www.behavioralteams.com/>. Acesso em: 22 jan. 2021.

WENDEL, S. **Designing for behavior change: Applying psychology and behavioral economics**. O'Reilly Media, 2020.

WORLD BANK. **World development report 2015: Mind, society, and behavior**. The World Bank, 2014.