



INOVAÇÃO NA PRÁTICA

**CIÊNCIAS  
COMPORTAMENTAIS  
E POLÍTICAS  
PÚBLICAS**

O uso do SIMPLES  
MENTE em projetos  
de inovação

**Antonio Claret Campos Filho  
João Sigora  
Manuel Bonduki**

GNova – Laboratório  
de Inovação em Governo

# **CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS**

O uso do SIMPLES  
MENTE em projetos  
de inovação

## **Escola Nacional de Administração Pública – Enap**

### **Presidente**

Diogo Godinho Ramos Costa

### **Diretora Executiva**

Bruna Santos

### **Diretor de Educação Continuada**

Paulo Marques

### **Diretor de Gestão Interna**

Cilair Abreu

### **Diretora de Pesquisa e Pós-Graduação**

Diana Coutinho

### **Diretor de Seleção e Formação de Carreiras**

Rodrigo Torres

### **Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento**

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

### **Equipe GNova – Laboratório de Inovação em Governo**

Marizaura Reis de Souza Camões – Coordenadora-Geral

Andrea Marina Lins Lacerda

Carolina Sólía Nasser

Cecília Lariú

Elisabete Ferrarezi

João Augusto Sobreiro Sigora

Joselene Pereira Lemos

Letícia Koeppel Mendonça

Márcia Knop

Rafael Dick de Brito Dias

### **Concepção editorial – Coleção Inovação na Prática**

Elisabete Ferrarezi

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Isabella von Mühlen Brandalise

Joselene Pereira Lemos

### **Autores**

Antonio Claret Campos Filho

João Sigora

Manuel Bonduki

### **Prefácio**

Jimena Llopis

Joana S. Lourenço

Juliana Brescianini

Zeina Afif

### **Revisão técnica**

Flora Finamor Pfeifer

### **Projeto gráfico**

Isabella von Mühlen Brandalise

### **Diagramação**

Estúdio Marujo

INOVAÇÃO NA PRÁTICA

# CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS

O uso do SIMPLES  
MENTE em projetos  
de inovação

**Antonio Claret Campos Filho**  
**João Sigora**  
**Manuel Bonduki**

GNova – Laboratório  
de Inovação em Governo  
Enap, Brasília/2020

# SUMÁRIO

<b>08</b>	Agradecimentos
<b>10</b>	Apresentação
<b>14</b>	Prefácio
<b>18</b>	1. Introdução
<b>20</b>	2. Ciências comportamentais e políticas públicas
<b>38</b>	3. SIMPLES MENTE
<b>80</b>	4. Como usamos o SIMPLES MENTE
<b>100</b>	5. Juntando as peças – Caso prático
<b>116</b>	6. Considerações finais
<b>120</b>	Referências
<b>126</b>	Sobre o GNova

Catalogado na fonte pela Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

C1984c Campos Filho, Antonio Claret  
Ciências comportamentais e políticas públicas: o uso do SIMPLES  
MENTE em projetos de inovação / Antonio Claret Campos Filho; João  
Sigora; Manuel Bonduki. -- Brasília: Enap, 2020.  
132 p. : il. -- (Coleção Inovação na Prática)

ISBN: 978-65-87791-26-5

1. Economia Comportamental. 2. Políticas Públicas. 3. Inovação. 4.  
Comportamento Humano. 5. Elemento Comportamental - Metodologia. 6.  
Psicologia. I. Título. II. Sigora, João. III. Bonduki, Manuel.

CDU 159.9.019.4

Ficha catalográfica elaborada por: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230

Foto: Marina Lins Lacerda.



**BAIXE AS CARTAS DO SIMPLES MENTE!**

O SIMPLES MENTE é uma ferramenta para aplicação de ciências comportamentais a políticas públicas.

Sua versão mais recente pode ser baixada em [gnova.enap.gov.br/simplesmente](http://gnova.enap.gov.br/simplesmente)

# AGRADECIMENTOS

A realização deste livro foi um trabalho de muitas mãos e seríamos imprudentes e provavelmente injustos ao tentar fazer uma lista de todos e todas que deram apoio à empreitada de fazer o SIMPLES MENTE chegar a esta publicação. Os agradecimentos abaixo expressam, assim, para além de nossa gratidão, ação involuntária da heurística de disponibilidade.

Pelo belo projeto gráfico da coleção Inovação na Prática, gostaríamos de agradecer à Isabella Brandalise.

Pela criação da identidade gráfica das cartas do SIMPLES MENTE, agradecemos à Amanda Joana Martins.

Pela leitura atenta da versão final, à Flora Pfeifer, do (011). lab da Prefeitura de São Paulo.

Pela participação entusiasmada ao longo de todo o caso prático retratado nesta publicação, agradecemos ao time da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel).

Pelos aprendizados gerados a partir da utilização do SIMPLES MENTE em sala de aula, agradecemos aos alunos e alunas dos cursos de Economia Comportamental Aplicada às Políticas Públicas da Enap e participantes das diversas oficinas de projetos de inovação realizadas com o GNova.

Pelo apoio à realização do projeto e contribuições para seu contínuo aperfeiçoamento, nosso muito obrigado aos colegas da Escola Nacional de Administração Pública e em especial ao time do GNova – Laboratório de Inovação em Governo.

# APRESENTAÇÃO

O GNova - Laboratório de Inovação em Governo inova mais uma vez neste quinto volume da Série “Inovação na Prática”, que registra as experimentações e os aprendizados da equipe do Laboratório no desenvolvimento de projetos com instituições do governo federal. Esse registro tem por objetivo permitir que as metodologias utilizadas e as lições aprendidas pelo GNova sirvam de exemplo, inspiração, guia e roteiro para organizações interessadas em seguir caminhos semelhantes, adaptá-las e testá-las em seus contextos, projetos e desafios de inovação. Neste volume, o Laboratório segue mais uma vez seu itinerário de descoberta (que representa também sua estratégia de atuação), consolidado no “mantra” Prospectar, Experimentar, Disseminar.

Essa obra surge a partir de uma das principais iniciativas de prospecção do Laboratório: as bolsas de inovação, promovidas no contexto do programa Cátedras Brasil, da Escola Nacional de Inovação Pública - ENAP. Mais do que gerar relatórios de pesquisa, as bolsas de inovação são voltadas para a geração de ideias a serem testadas, a partir do desenvolvimento de protótipos de soluções que possam gerar o fortalecimento da inovação em governos. Neste caso, foi possível juntar a prospecção de um novo campo para experimentos públicos - a aplicação das ciências comportamentais às políticas públicas - com uma prototipação de ferramenta para melhor inserir essa abordagem e esse conhecimento científico na prática da gestão.

É necessário perceber, no entanto, que um laboratório de inovação só se afirma como tal na medida em que consiga, de fato, realizar experimentos. O SIMPLES MENTE é uma ferramenta materializada num jogo de cartas que permite a geração de

*insights* para atuação em políticas públicas a partir da aplicação, de forma clara e acessível, de elementos comportamentais identificados na literatura e na prática. Seu desenho e sua forma de aplicação foram testados (e retestados) pela equipe, tanto em contextos hipotéticos quanto em contextos reais, até a obtenção do resultado atual.

Este livro traz em si o próprio relato desta experimentação, evidenciando uma das possíveis formas de utilização do ferramental aqui apresentado para melhorar políticas públicas pela aplicação de ciências comportamentais. Vale destacar que este experimento também se apoia em experiências anteriores e metodologias de inovação já testadas anteriormente pelo laboratório, ao trazer para o campo dos *insights* comportamentais algumas práticas, conhecimentos e ferramentas relacionadas ao design thinking e ao design etnográfico (que foram objeto de volumes anteriores desta Coleção).

O GNova completa sua trilha de descoberta e consolida sua missão com a atividade de disseminação. Não foi por acaso que o GNova foi criado no interior da Escola Nacional de Administração Pública: uma escola é fundamentalmente um local de aprendizado, focado no desenvolvimento de competências e na geração e transmissão de conhecimentos. Também tem o Laboratório desempenhado importante papel na conexão de pessoas, ideias, organizações, métodos e propostas de inovação, como um dos nós centrais da Rede de Inovação no Setor Público - Rede Inovagov, iniciativa que junta os três poderes, os diferentes níveis federativos, o setor privado, a academia e o terceiro setor na circulação de práticas de inovação em governo. Este

livro é mais um componente nesse processo, ao permitir a replicabilidade e ampliação da utilização de *insights* comportamentais aplicados a políticas públicas.

Esta publicação também consolida o lugar da Enap e do GNova como centro de reflexão, promoção e utilização de ciências comportamentais aplicadas a políticas públicas. Atividades na área têm ocorrido na escola ao menos desde 2017, e congregam cursos regulares, palestras, seminários, participações especiais nas edições anuais da Semana de Inovação Pública, vídeos e experimentos. Nessas atividades, merece destaque especial Antonio Claret Campos Filho, professor regular da Enap nos cursos de Economia Comportamental Aplicada às Políticas Públicas (junto com Luis Henrique da Silva de Paiva), idealizador do SIMPLES MENTE e co-autor deste livro. Durante seu período como Coordenador-Geral de Inovação e chefe do Laboratório GNova, Claret teve a oportunidade de aprofundar as ideias e as práticas que levaram ao desenvolvimento e testagem dessa metodologia. Também merecem reconhecimento Manuel Ruas Pereira Coelho Bonduki e João Augusto Sobreiro Sigora, cada um a seu tempo coordenador e líder de projeto no Gnova, inovadores se-

riais e espíritos incansáveis, que contribuíram com seu trabalho, texto e práticas inovadoras para a edição dessa obra.

Este não é apenas um livro. É também um estudo de caso, um relato de trabalho de campo, um guia de aplicação, um manual de introdução ao tema, um jogo de cartas, uma aula sobre inovação. Isso porque inovação, para o GNova, vai muito além de meros *insights* ou boas ideias. É também pesquisa, design, aplicação, teste, experimento, aprendizagem. Sem deixar de lado a importância de conexão, perspicácia, ludicidade, criatividade, empatia, atrevimento.

Estou certo de que esta obra contribuirá para que mais e melhores políticas públicas sejam desenvolvidas, e para que a economia comportamental aplicada seja uma ferramenta cada vez mais popular para ajudar a entender - e a resolver - os reais problemas das pessoas a partir de políticas públicas.

Boa leitura – e bons experimentos!

**Guilherme Alberto Almeida de Almeida**, Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento da Enap e co-fundador do GNova



# PREFÁCIO

No momento em que escrevemos este prefácio, a atenção e os esforços estão voltados para combater a pandemia do novo Coronavírus, em escala global. A tragédia se faz sentir impreterivelmente em vidas humanas e lança desafios econômicos e sociais expressivos e crescentes. Vivenciamos um momento único, em que discussões sobre o papel das ciências comportamentais, no comportamento individual e em sociedade, têm ganhado cada vez mais relevância. Mas a que se refere concretamente a abordagem comportamental?

Como proposto no quadro de análise desenvolvido no *Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial do Banco Mundial de 2015 – Mente, Sociedade e Comportamento* –, a tomada de decisão humana tem como base três princípios: indivíduos que pensam automaticamente, socialmente, e com modelos mentais ou *mindsets* pré-existentes. O relatório documenta como essas influências psicológicas, sociais e culturais na tomada de decisão e no comportamento humano têm impacto significativo nos resultados de programas.

A Unidade Mente, Comportamento e Desenvolvimento (eM-BeD) do Banco Mundial, da qual fazemos parte, trabalha em estreita colaboração com as equipes de projetos do Banco em diversos países, com os governos e com outros parceiros para diagnosticar, projetar/desenhar e avaliar intervenções comportamentais. Tal como documentado na publicação recente: *Behavioral Science Around the World*, os formuladores de políticas estão cada vez mais se voltando para as ciências comportamentais, a fim de enfrentar desafios referentes a políticas públicas. Tendo em vista a evolução auspiciosa do uso de *insights* com-

portamentais no setor público, assim como o atual contexto da pandemia da COVID-19, o presente livro se apresenta particularmente oportuno.

O SIMPLES MENTE é uma ferramenta que permite aplicação acessível de alguns dos elementos mais robustos das ciências comportamentais e inclui exemplos práticos com grande relevância para a formulação e/ou revisão de programas ou políticas públicas. O foco comportamental convida os usuários a se centrem em detalhes relacionados a burocracias, tecnologias e prestação de serviços que podem afetar drasticamente as políticas públicas. Na realidade, as ciências comportamentais já têm demonstrado sucesso em diversas áreas, como educação, meio-ambiente ou comportamento financeiro cotidiano, entre outras. Vale destacar alguns dos elementos centrais desta nova ferramenta agora disponibilizada pelo Gnova, Laboratório de Inovação em Governo da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Em primeiro lugar, cabe salientar o uso prático da ferramenta; cada uma das doze letras de SIMPLES MENTE representa um elemento das ciências comportamentais, dividido em quatro tipos de cartas: Referência (ou conceitos), *Insights* (ou análise), Exemplos e Aplicações. A ferramenta foi desenhada de modo a oferecer pistas para promover um olhar renovado sobre problemas e soluções e inclui, ainda, dicas para facilitar essa tarefa.

Em segundo lugar, o SIMPLES MENTE permite uma análise sistemática e interativa. Uma das ideias centrais das ciências comportamentais é que o comportamento e a tomada de decisões são contextuais e, dessa forma, as intervenções propostas dependem de diagnósticos cuidadosos e envolvem um processo in-

terativo de experimentação e de adaptação. O SIMPLES MENTE proporciona uma densa base de referência para uma análise abrangente de registros gerados pelos mais diversos tipos de pesquisa científica, destacando, *a priori*, elementos comportamentais potencialmente relevantes. A ferramenta convida o usuário a potencializar a interação ao utilizá-la.

Finalmente, cabe ressaltar o foco da ferramenta tanto no apoio ao diagnóstico do problema, como no aprimoramento da solução. Destaca-se ainda que as soluções geradas podem e de-

vem ser testadas por meio de experimentos apoiados por equipes especializadas em ciências comportamentais.

Estamos animadas com a perspectiva positiva da aplicação do SIMPLES MENTE nos próximos anos e, de modo geral, com o crescimento da utilização das ciências comportamentais na formulação ou revisão de programas ou políticas públicas, no Brasil.

**Joana S. Lourenço, Zeina Afif, Jimena Llopis e  
Juliana Brescianini**, eMBED, Banco Mundial

10 de abril de 2020

# 1. INTRODUÇÃO

Em todo o mundo, o campo das ciências comportamentais vem crescendo. Suas premissas e *insights* vêm sendo utilizados com sucesso por governos, organismos internacionais e organizações da sociedade civil para melhorar a qualidade de suas intervenções. Já são alguns prêmios Nobel de economia e um sem número de publicações voltadas a orientar aqueles que querem explorar o potencial desse campo. Apesar disso, ainda não temos em português uma publicação que busque apresentar esses conhecimentos de forma aplicada e voltada à resolução de problemas públicos. Por isso, este livro visa a suprir essa lacuna de materiais para aplicação de ciências comportamentais a políticas públicas em língua portuguesa. O objetivo de publicá-lo, em caráter de protótipo, é oferecer à comunidade de inovadores e inovadoras que enfrentam desafios públicos um trabalho em construção que possa ser utilizado, complementado e reconstruído de acordo com as necessidades de cada equipe e cada contexto.

Esta publicação apresenta ao público a utilização do SIMPLES MENTE (CAMPOS FILHO, 2019) pelo GNova. Essa ferramenta destaca doze elementos que podem ser empregados para aprimorar o diagnóstico e ampliar o leque de alternativas disponíveis a partir da incorporação de *insights* comportamentais em políticas públicas. Cada letra do SIMPLES MENTE representa um elemento de base comportamental a ser observado: Simplificação; Incentivos; Mensageiro; *Priming*; Lembretes e compromissos; Emoção; Saliência; Modelos mentais; Ego; Normas sociais; Tendência pelo padrão; e Escassez.

A intenção do SIMPLES MENTE é salientar alguns dos elementos mais robustos e potentes identificados até o momento no campo da economia comportamental e na prática de governos e organismos internacionais, de forma que possam ser enfocados no momento da formulação ou reformulação de um serviço, po-

lítica ou programa, tanto para apoiar o diagnóstico do problema quanto para subsidiar o aprimoramento da solução proposta. Por isso, não se espera que a ferramenta seja empregada de forma completa em todas as situações, pois alguns elementos podem ser aplicáveis a um determinado caso concreto e não a outro.

A abordagem comportamental nos projetos de inovação levados à frente pelo GNova ocorre de forma integrada com os métodos e abordagens que configuram o cerne do laboratório, o jeito GNova de trabalhar. Assim, apresentamos aqui uma abordagem que busca unificar a utilização dos *insights* comportamentais com o *design thinking*, tentando compreender em que momentos é apropriado usar as lentes que observam aspectos comportamentais para desenvolver soluções inovadoras com foco nas necessidades do usuário.

As cartas do SIMPLES MENTE não vêm com um manual de uso estabelecido. Nem esta publicação pretende ser um guia com passo a passo a ser seguido rigorosamente. É de fato um protótipo – um artefato que se propõe a testar um conceito e gerar aprendizado – e um relato de aplicação, também em caráter experimental, que ficam disponíveis a quem desejar copiar, colar ou recortar conforme suas necessidades.

No próximo capítulo, realizamos uma breve introdução teórica ao tema das ciências comportamentais e procuramos apontar a relevância de sua aplicação nas políticas públicas. No capítulo 3, analisamos em detalhe cada um dos doze elementos do SIMPLES MENTE, com explicações e exemplos de como eles operam no mundo real. Já no capítulo 4, vamos explorar a forma como trabalhamos no GNova a integração do SIMPLES MENTE com a abordagem do *design thinking*. Por fim, no capítulo 5, apresentamos detalhadamente como se deu a aplicação da ferramenta em um caso concreto de projeto de inovação desenvolvido pelo laboratório.

## 2. CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS

Ao implementar políticas públicas, o Estado frequentemente busca mudar o comportamento dos agentes – individuais ou coletivos – empregando vários instrumentos, tais como regulação, incentivos e disponibilização de informação. Tais instrumentos se baseiam no chamado modelo do agente racional. Esse modelo, uma forma de simplificar e abstrair a realidade para estudá-la dentro da economia, baseia-se em agentes que são capazes de processar plenamente todas as informações disponíveis e de fazer suas escolhas de modo coerente, visando sempre aumentar seu bem-estar individual.

Segundo esse modelo, ao tomarem uma decisão, como comprar um carro ou decidir em qual escola vão matricular os filhos, as pessoas agiriam de forma estritamente racional: reuniriam e processariam toda a informação disponível, organizariam as opções em ordem de preferência segundo as que aumentariam sua satisfação e, então, escolheriam a melhor opção.

O modelo do agente racional permaneceu praticamente incontestado no mainstream econômico até recentemente, quando evidências empíricas oriundas da psicologia e da própria economia passaram a colocar em xeque seus pressupostos e previsões e a apontar que a tomada de decisões de forma estritamente racional seria mais a exceção do que a regra. A partir desses questionamentos, nasceu um novo campo interdisciplinar, a economia comportamental (THALER, 2015).

O campo da economia comportamental – ou ciências comportamentais aplicadas, como preferem muitos de seus principais expoentes – desenvolveu-se de forma acelerada com a convergência dos trabalhos pioneiros dos psicólogos Amos Tversky e Daniel Kahneman e do economista Richard Thaler a partir dos anos 1970, que levaram à concessão do Prêmio Nobel de economia a Kahneman, em 2002, e a Thaler, em 2017.

Em vez de partir de um pressuposto normativo de racionalidade, o método empregado preferencialmente nesse novo campo é o método indutivo. A partir de evidências empíricas (e, sempre que possível, a partir de experimentos controlados), procura-se descrever o modo como os seres humanos efetivamente tomam decisões. A emergência da economia comportamental, assim, deriva do questionamento do modelo do agente racional e dos seus pressupostos de plena racionalidade. No lugar de se pautar por um modelo prescritivo, a economia comportamental estabelece-se a partir de uma abordagem empírica dos processos decisórios humanos.

Os estudos desenvolvidos por Kahneman, Tversky e outros apontaram para um agente decisório bem diferente do modelo do *homo economicus*. Em seu trabalho seminal (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974), os autores sustentam que as pessoas formam seus juízos e tomam decisões empregando heurísticas. Se, por um lado, o uso de heurísticas é fundamental para lidarmos com a miríade de

decisões com as quais nos defrontamos a cada dia, por outro lado, elas muitas vezes nos fazem incorrer em erros previsíveis. Neste ponto, destaca-se o conceito de vieses (*biases*). Os vieses são desvios previsíveis do modelo ideal de racionalidade induzidos pelo uso de **heurísticas**. Os agentes estariam menos sujeitos a vieses caso fossem capazes de realizar um processamento mental mais rigoroso em todos os momentos, o que nem sempre é possível.

As **heurísticas** podem ser entendidas como atalhos mentais que nos ajudam a responder de forma rápida e automática a uma determinada situação. Para isso, substituímos uma questão que exija uma maior carga de processamento mental por uma que tenha uma resposta mais facilmente acessível à nossa mente (Kahneman, 2003). Por exemplo, ao decidirmos por um deslocamento por meio aéreo ou rodoviário entre Rio de Janeiro e São Paulo logo após a queda de um avião, substituímos uma avaliação baseada nos dados que apontam a maior segurança do transporte aéreo por uma questão mais simples: qual situação de risco que me ocorre mais facilmente?

Uma abordagem bastante útil para nos ajudar a entender o modo como resolvemos nossos problemas na vida cotidiana são as teorias duais de processamento mental, que se tornaram mais conhecidas com a publicação do livro *Rápido e devagar: duas formas de pensar* (KAHNEMAN, 2012). Kahneman apresenta de forma didática dois personagens: o Sistema 1 e o Sistema 2, resumindo por meio deles alguns dos aspectos mais aplicáveis de

uma intensa discussão acadêmica sobre o tema da racionalidade.

O Sistema 1 opera de forma intuitiva, rápida, quase sem esforço, e é capaz de realizar diversas atividades ao mesmo tempo. Já o Sistema 2 exige uma atenção dedicada a cada processo que realiza, sendo muito mais lento e oneroso.

Podemos dizer que, ao nos defrontarmos com uma situação-problema, o Sistema 1 costuma nos oferecer quase instantaneamente uma resposta. Tal resposta pode se mostrar adequada, e isso ocorre em grande parte das situações. Contudo, o processamento rápido possibilitado pelo uso de heurísticas tem um preço: os vieses, ou erros sistemáticos e previsíveis decorrentes de sua utilização.

Caberia então um julgamento de valor sobre esses dois personagens? Seria o Sistema 2 *melhor* que o Sistema 1? Deveríamos rever, acionando o Sistema 2, todas as decisões oriundas do Sistema 1? Imagine se, para cada decisão do dia a dia – cada item adicionado ao carrinho no supermercado, cada decisão tomada no trânsito ou cada palavra escolhida ao falarmos com nossos colegas –, deixássemos de considerar a resposta rápida oferecida pelo nosso Sistema 1 e resolvêssemos acionar o processamento mais rigoroso do Sistema 2. Certamente teríamos uma sobrecarga cognitiva e não conseguiríamos responder de forma tempestiva a todas as demandas de decisão. Assim, no lugar de definir um protagonista, o importante é compreender como operam esses modos de processamento mental, seus limites e capacidades. Tal compreensão pode nos ajudar a evitar erros previsíveis e a aprimorar não apenas nosso processo decisório, mas também a expectativa que temos em relação às decisões dos outros.

Por exemplo, um aspecto de grande relevância para as políticas públicas abordado pelas ciências comportamentais refere-

-se à nossa capacidade limitada de atenção. Cada vez mais, a quantidade de informações com que temos que lidar a cada momento é muito maior do que nossa capacidade de dedicar o tempo necessário a cada uma delas. Como apenas alguns estímulos tornam-se salientes e chamam a nossa atenção, um dos riscos a que estamos sujeitos é de que nossa atenção seja capturada por eventos pouco relevantes, que desviam o foco de problemas potencialmente mais importantes, ou de que deixemos de prestar atenção em informações relevantes para nosso bem-estar. Algumas vezes cultivamos a ideia de que podemos fazer, de forma atenta, muitas coisas ao mesmo tempo. Contudo, os estudos na área demonstram o contrário: nossa atenção é um recurso escasso que precisa ser gerenciado (VAN DER STIGCHEL, 2016). Considerar os limites da atenção e como podemos gerenciá-la de forma mais adequada é de grande relevância para aprimorar a interface dos cidadãos com os programas e serviços públicos.

Também fica evidenciado o nosso recorrente problema de autocontrole, especialmente nas situações que envolvem escolher um sacrifício no presente para melhorarmos nossa situação no futuro. Abrir mão de comprar algo que nos tenta para poupar para a aposentadoria; deixar de comer à vontade numa churrascaria pensando no nosso bem-estar futuro ou ainda acordar cedo para fazer exercícios são exemplos das chamadas escolhas intertemporais, situações em que evidenciamos uma forte preferência pelo presente – o que pode nos levar a sérias dificuldades ao longo da nossa trajetória de vida. Uma famosa série de estudos, desenvolvidos pelo psicólogo Walter Mischel e outros, apontou que a simples capacidade de uma criança em idade pré-escolar de resistir a “um marshmallow agora” para ganhar “dois marshmallows

em alguns minutos” pode se relacionar a melhores resultados em testes de aptidão escolar na adolescência e em indicadores relacionados à saúde na fase adulta (MISCHEL, 2014).

Outro elemento comportamental bem estabelecido é nossa tendência a nos comportarmos de acordo com as normas do nosso grupo social, sejam elas boas ou não para nós mesmos. Isso se deve a uma importante característica dos seres humanos: a nossa predisposição à cooperação (BOWLES; GINTIS, 2011). Sentimo-nos satisfeitos ao participar de projetos coletivos e também procuramos “fazer a coisa certa”, mesmo que às custas de nosso autointeresse imediato. Além disso, ao observarmos o comportamento dos outros, obtemos informações importantes e nos beneficiamos do aprendizado social sobre como devemos nos comportar em uma situação nova ou desafiadora.

Curiosamente, nosso funcionamento mental também apresenta uma maior sensibilidade a perdas do que a ganhos, conforme documentado de forma consistente pelos estudos que resultaram na formulação da Teoria Prospectiva (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). Uma das implicações desse fato é que a maneira como uma determinada escolha é enquadrada (como perda ou como ganho) influencia diretamente seu grau de aceitação. Vamos pensar em uma situação em que você estivesse com uma doença letal e seu médico propusesse dois tratamentos. O primeiro lhe daria 90 % de chance de cura. Com o segundo, você teria 10% de chance de você morrer. Qual seria a sua escolha? Mas, pensando bem, suas chances não seriam exatamente as mesmas?

Após percorrermos brevemente esse fascinante território que vem sendo desbravado pelas ciências comportamentais – nossa mente e seu funcionamento em contextos reais de decisão –, va-

mos discutir um pouco como esses achados podem ser relevantes para a inovação no campo das políticas públicas.

Como uma parte significativa das decisões não é tomada de forma estritamente racional, os seres humanos são suscetíveis a um empurrãozinho – ou **nudge**, como popularizado pelo best-seller de Thaler e Sunstein (2009). Um *nudge* influencia de modo previsível o comportamento e deve ajudar as pessoas a tomarem decisões mais alinhadas aos seus próprios interesses – alimentar-se melhor, poupar para a aposentadoria, economizar energia, evitando o que elas próprias considerariam um erro.

Um **nudge** (ou “empurrãozinho”) é definido como qualquer aspecto da arquitetura de escolha que influencia o comportamento das pessoas de forma previsível, sem proibir nenhuma opção ou alterar significativamente seus incentivos econômicos. Seu objetivo é evitar erros previsíveis nas decisões, segundo o julgamento mais ponderado das próprias pessoas sujeitas ao “empurrãozinho” (THALER; SUNSTEIN, 2009).

Por outro lado, agentes mal-intencionados podem usar “empurrões” com interesses de manipular o comportamento das pessoas, na direção contrária ao seu melhor interesse: comprar por impulso, obter um empréstimo no cheque especial ou ceder à tentadora sugestão do garçom de um pudim ao final de um almoço *light*. Daí o destacado papel da aplicação de ciências comportamentais em políticas regulatórias visando à proteção ao consumidor.

A forma como um conjunto de opções é apresentada a uma pessoa – pense na sequência de disposição das opções de comida ou o tamanho do prato num restaurante “a quilo” – acaba sendo determinante para o resultado da decisão. Em outras palavras, a **arquitetura de escolhas** é, ao mesmo tempo, decisiva e inevitável. Ela é o resultado de escolhas mais ou menos deliberadas por parte de quem estruturou as decisões – ou seja, de seu arquiteto de escolhas.

A **arquitetura de escolhas** se refere à maneira como as decisões são estruturadas em uma determinada situação. Embora onipresente, seu desenho pode ser mais ou menos deliberado ou acidental. Como arquitetos de escolhas, temos a responsabilidade de organizar o contexto para que as pessoas tomem decisões mais alinhadas aos seus objetivos.

Dado o acúmulo de evidências quanto ao poder exercido pelo contexto na tomada de decisões, é fundamental que nos apropriemos desse conhecimento para aplicá-lo da forma mais responsável na melhor estruturação do contexto onde as pessoas tomam suas decisões. Este é um desdobramento mais recente da economia comportamental: a aplicação de *insights* comportamentais às políticas públicas (SHAFIR, 2013). O desenho de políticas e programas pode ganhar muito ao se guiar pelas evidências trazidas pelas ciências comportamentais sobre como as pessoas agem e tomam decisões.

Ao admitirmos que os afetados por uma política ou os usuários de um programa possuem uma limitada capacidade de atenção,

de processamento de informação, de autocontrole, o desenho dessas políticas e programas passa a considerar a ocorrência de erros previsíveis e de desvios que não seriam esperados se estivéssemos lidando com sujeitos (idealizados e inexistentes) dotados de racionalidade plena. A pergunta retórica é: devemos desenhar políticas para pessoas plenamente racionais ou para pessoas reais?

Se as políticas públicas devem ser desenhadas para pessoas reais, então os formuladores precisam estar atentos à sua capacidade de influência sobre as decisões dos cidadãos, e desenhar arquiteturas de escolha com a intenção de evitar o insucesso e aumentar a efetividade de políticas e programas, de forma a promover o bem-estar e a autonomia de seus usuários.

Por fim, cabe lembrar que não são apenas as pessoas que são o alvo de um programa ou política pública que se distanciam do modelo ideal do agente racional. Formuladores e implementadores de políticas públicas também devem estar atentos a seus próprios vieses de forma a aprimorar sua atuação e alcançar os resultados desejados (HALLSWORTH *et al.*, 2018).

## 2.1. CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS APLICADAS NO CONTEXTO INTERNACIONAL

A utilização de *insights* comportamentais nas políticas públicas vem aumentando nos últimos anos. A primeira unidade governamental especificamente centrada na aplicação das ciências comportamentais às políticas públicas foi o *Behavioural Insights Team* do Reino Unido (BIT), criado em 2010 (HALPERN, 2015). Seguindo a experiência pioneira do BIT, diversos países têm adotado tal abordagem na análise e aprimoramento de suas políticas. Publicação recente do Banco Mundial (AFIF *et al.*, 2019) destaca dez países onde a aplicação de *insights* comportamentais tornou-se uma prática governamental que já apresenta resultados.

Diversos organismos internacionais apontaram a importância de se considerar os instrumentos conceituais e metodológicos oriundos das pesquisas comportamentais nas políticas públicas. Em 2015, o Banco Mundial dedicou ao tema sua principal publicação anual, o *World Development Report*, sistematizando as contribuições das ciências comportamentais para ampliar o entendimento de questões centrais na agenda do desenvolvimento e orientar o desenho e a implementação de programas, tornando-os mais aderentes ao modo como as pessoas tomam suas decisões (WORLD BANK, 2015).

Recentemente, a ONU instituiu um grupo de assessoria ao Secretário-Geral para tratar de temas comportamentais. Um de seus principais focos é potencializar o alcance dos objetivos da Agenda 2030. Para tanto, sua proposta é analisar criticamente os fatores comportamentais para a implementação de políticas e programas mais eficazes e eficientes (SHANKAR; FOSTER, 2016).



Um estudo promovido pela União Europeia – UE (LOURENÇO *et al.*, 2016) identificou mais de 200 iniciativas em 32 países de políticas públicas relacionadas a perspectivas comportamentais, classificadas entre: (1) testadas (*behaviourally tested*), isto é, iniciativas que promoveram a testagem experimental de hipóteses comportamentais; (2) informadas (*behaviourally informed*), ou seja, desenhadas explicitamente a partir das evidências acumuladas no campo de investigação das ciências comportamentais, mas não testadas; ou (3) alinhadas (*behaviourally aligned*), que são as iniciativas coerentes com os princípios das ciências comportamentais, embora não tenham sido desenhadas com esse intuito. O estudo da UE destacou quais elementos comportamentais eram centrais em cada intervenção, seja como dificultador ou facilitador da mudança proposta. O relatório analisa ainda o desenvolvimento institucional das equipes dos países responsáveis pela orientação de políticas a partir das perspectivas trazidas pelas ciências comportamentais.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2017), por sua vez, apresentou 159 casos, em 23 países, nos quais foram aplicados *insights* comportamentais em maior ou menor grau de aprofundamento. Partindo dos estudos de caso e de evidências encontradas na literatura, o relatório propõe uma série de recomendações para instituições e especialistas adotarem perspectivas comportamentais em suas áreas de atuação.

Alguns modelos e ferramentas têm sido desenvolvidos por países, organismos internacionais e organizações com o objetivo de tornar o acúmulo de evidências das ciências comportamentais mais aplicável à inovação em políticas públicas. Cabe destacar, tanto por seu pioneirismo como pelo volume de trabalhos já produzidos, a metodologia MINDSPACE e outras desenvolvidas pelo BIT. O MINDSPACE apresenta, de forma simples, nove elementos

comportamentais com grande potencial de aplicação concreta no aprimoramento das políticas públicas (DOLAN *et al.*, 2010).

O BIT também propôs em 2015 uma metodologia denominada EAST, aglutinando os principais *insights* comportamentais em quatro categorias: *Easy* (fácil); *Attractive* (atraente); *Social* (social); e *Timely* (tempestivo) (THE BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM, 2015). Outro marco metodológico adotado recentemente pelo BIT é o TESTS, que visa a estruturar as fases a serem desenvolvidas em projetos que empreguem ciências comportamentais: *Target* (identificação do comportamento alvo); *Explore* (identificação do contexto e das oportunidades de interação com atores relevantes); *Solution* (desenhar a intervenção que busca solucionar o problema); *Test* (testagem da solução) e *Scale* (escalar a intervenção testada) (RARE; THE BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM, 2019).

A organização não governamental Ideas42 – que atua em mais de 100 projetos em 35 países – vem trabalhando com um modelo chamado de *Behavioral Design* (BARROWS *et al.*, 2018), que incorpora ao processo das políticas públicas os conhecimentos acumulados nos campos das ciências comportamentais e da avaliação de impacto.

Um modelo que também merece destaque é o BASIC, desenvolvido pela OCDE em parceria com o professor Pelle Hansen, da Universidade de Roskilde, na Dinamarca. Os cinco componentes do modelo são: *Behaviour* (comportamento); *Analysis* (análise); *Strategy* (estratégia); *Intervention* (intervenção) e *Change* (mudança). A aplicação da metodologia BASIC começa com a identificação, definição e seleção do problema comportamental associado ao desafio de política pública de interesse. Nessa fase, procura-se decompor o desafio em três níveis: o nível mais abrangente da política pública, o nível dos objetivos estratégicos inseridos nessa política e o nível dos comportamentos associados ao alcance desses objetivos. A me-

todologia oferece alguns instrumentos (como filtro de priorização, *check-lists* etc.) para a definição do escopo da abordagem e a definição dos problemas a serem tratados (OCDE, 2019).

O Quadro 1 aponta a convergência das principais metodologias de aplicação de *insights* comportamentais empregadas internacionalmente.

Percebemos, assim, um importante avanço na elaboração de metodologias e instrumentos baseados nas ciências comportamentais. O desafio para o qual queremos contribuir com este trabalho é o de promover a incorporação da perspectiva das ciências comportamentais às iniciativas de inovação no setor público brasileiro.

**Quadro 1:** Comparativo entre metodologias de *insights* comportamentais aplicados a políticas públicas

ETAPAS	BASIC (OECD)	TESTS (BIT/UK)	BEHAVIOURAL DESIGN (IDEAS42)	PONTOS COMUNS
1 <sup>o</sup> : Definição do problema	BEHAVIOR	TARGET	DEFINE	Definição do problema alvo, decomposição do problema
2 <sup>o</sup> : Diagnóstico	ANALYSIS (ABDC)	EXPLORE	DIAGNOSE	Análise dos fatores comportamentais envolvidos
3 <sup>o</sup> : Intervenção	STRATEGY (ABCD)	SOLUTION (EAST)	DESIGN	Desenho da estratégia
4 <sup>o</sup> : Testagem	INTERVENTION	TEST	TEST	Prototipagem e teste
5 <sup>o</sup> : Escala	CHANGE	SCALE	SCALE	Aplicação em escala

Fonte: Campos Filho (2019).

## 2.2. ASPECTOS ÉTICOS

Uma preocupação que deve estar sempre presente quando propomos uma intervenção comportamental refere-se a seus aspectos éticos. Afinal, estamos tratando de mudar o comportamento das pessoas. Ainda mais porque, em algumas circunstâncias, elas podem não estar totalmente cientes de que estão sendo influenciadas por uma determinada arquitetura de escolhas que definimos, mesmo que com a melhor das intenções.

A metodologia BASIC (OCDE, 2019) ressalta a necessidade de se atentar para os aspectos éticos e propõe diretrizes específicas a serem observadas em todas as fases de uma intervenção comportamental: desde a legitimidade da definição do comportamento alvo a ser modificado e da aceitabilidade da intervenção proposta, passando pela consideração de potenciais efeitos adversos, pelo uso cuidadoso dos dados e preservação da privacidade das pessoas, até chegar a aspectos de transparência e engajamento dos atores relevantes no momento de sua implementação em larga escala.

Como qualquer instrumento, as ferramentas embasadas nas ciências comportamentais podem ser usadas para diversos fins. Um mesmo tipo de intervenção comportamental, como o uso de *defaults*, pode ajudar pessoas a realizarem seus projetos de poupar para a aposentadoria ou ser usado para extrair recursos de seus orçamentos, como no caso de renovações automáticas de assinaturas após um período de “teste grátis” ou na venda casada de produtos (como seguros automaticamente inseridos na compra *on-line* de pacotes de férias). Não é à toa que uma área em que as

ciências comportamentais têm sido intensamente aplicadas se relaciona às políticas de proteção ao consumidor (OCDE, 2017).

Thaler e Sunstein (2009) apresentam um conceito de grande relevância para entendermos sua posição no debate sobre as questões éticas relacionadas às intervenções comportamentais – o de paternalismo libertário. Para entendê-lo, vale destacar sua relação com o conceito de *nudge*. Em sua definição original, *nudges* seriam fatores supostamente irrelevantes que nos levariam a fazer melhores escolhas, de acordo com nosso próprio julgamento (THALER; SUNSTEIN, 2009). O *nudge* se insere no espaço do paternalismo libertário, termo cunhado pelos autores para se referir a um tipo de intervenção que influencia as pessoas de forma a promover seu bem-estar de acordo com o seu próprio julgamento (paternalismo), ao mesmo tempo em que preserva ou até mesmo promove sua autonomia (libertário).

Uma imagem empregada por Sunstein (2014) para ilustrar o conceito de *nudge* e que se relaciona ao espaço do paternalismo libertário é a de um aparelho de navegação que utiliza o GPS. Ele não nos diz para onde ir, apenas aponta rotas alternativas para que cheguemos ao destino que definimos livremente. Podemos aceitar ou não a sugestão do GPS – afinal, não necessariamente optaremos todos os dias pelo caminho mais rápido, em algumas situações poderemos preferir um desvio maior para curtir a vista ou simplesmente relaxar das tensões do trabalho antes de voltar para casa.

Assim, se não há como escapar de uma formatação para as decisões a serem tomadas (como vimos, a arquitetura de escolhas seria inevitável, podendo ser mais ou menos deliberada), se a formatação orientada pela abordagem dos *nudges* visa a promover nosso bem-estar segundo nosso próprio critério de julgamento e se nossa autonomia é preservada, não faria sentido objetar intervenções comportamentais por princípio.

Contudo, tais intervenções comportamentais podem assumir diversas formas, e a força de uma possível objeção ética deve ser ponderada em caso concreto, a partir das especificidades de cada intervenção. Quando os fins são legítimos e quando as intervenções são transparentes e sujeitas ao escrutínio público, é menos provável que haja uma objeção ética convincente. É importante que nada seja escondido: as intervenções comportamentais devem ser visíveis e monitoradas para que uma eventual possibilidade de manipulação seja identificada e combatida (SUNSTEIN, 2016).

Cabe destacar que a mesma preocupação ética deve estar presente em qualquer intervenção governamental. Os fins almejados pela intervenção e os meios empregados para atingi-los devem ser transparentes e justificáveis, independentemente de a intervenção ter sido baseada nas ciências comportamentais ou no tradicional repertório de incentivos ou regulação. Por exemplo, a proibição de se dirigir após o consumo de álcool modificou hábitos arraigados em nossa cultura. Contudo, os benefícios em termos de vidas salvas e de redução de gastos com atendimentos hospitalares justificam uma regulação forte (que, além

de multas, pode levar infratores à cadeia). Por que deveríamos considerar menos justificável eticamente uma intervenção comportamental que visasse à mesma redução do nocivo comportamento de dirigir após ingerir bebidas alcoólicas?

Há um intenso debate sobre os riscos decorrentes de definirmos em uma política pública o que seria considerado como a melhor escolha para cada pessoa. Por um lado, como mencionamos, as pessoas experienciam conflitos entre satisfazer desejos presentes ou refreá-los em prol de um possível bem-estar futuro. Por outro lado, algumas escolhas podem beneficiar a sociedade como um todo. Há inúmeras nuances nesse debate e nossa intenção não é aprofundá-lo neste espaço, e sim destacar sua relevância fundamental e chamar nossa atenção para tais questões quando empregarmos o SIMPLES MENTE – ou quaisquer ferramentas baseadas nas ciências comportamentais – desde o momento de conceber e implementar as intervenções até acompanhar e avaliar seus efeitos ao longo do tempo.

Foto: Manuel Bonduki.



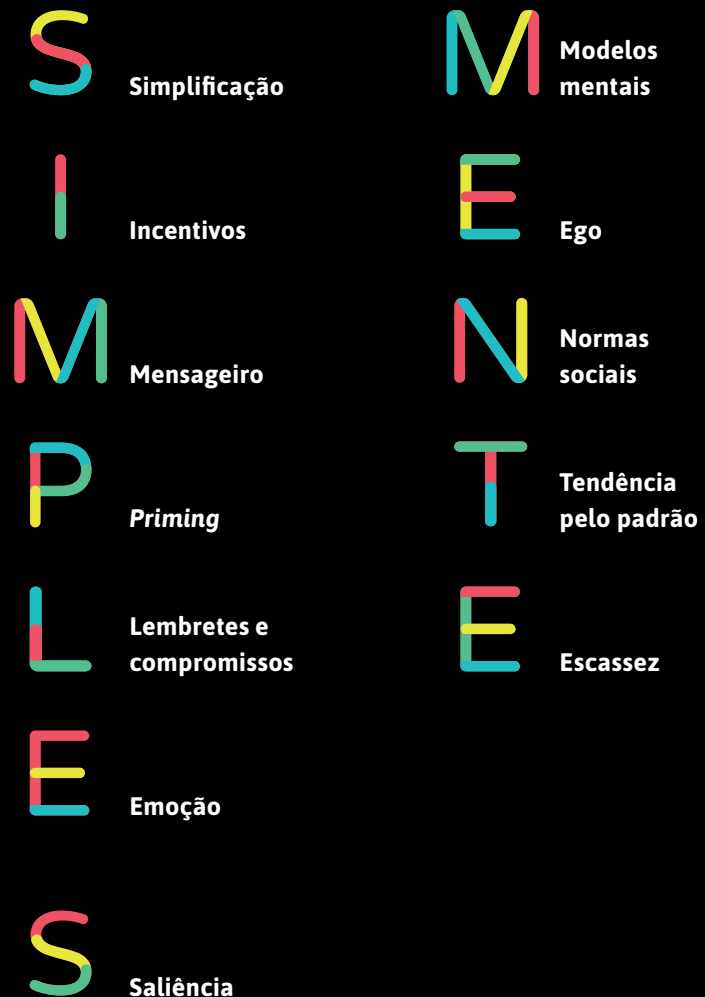
## 3. SIMPLES MENTE

O SIMPLES MENTE é uma ferramenta que permite a aplicação, de forma clara e acessível, de alguns dos principais elementos comportamentais identificados na literatura e nas experiências internacionais, organizados sob a forma de um acrônimo para facilitar a utilização de cada elemento a ser considerado na aplicação de *insights* comportamentais. As letras do SIMPLES MENTE representam os elementos comportamentais ao lado.

Para facilitar a dinâmica de utilização da ferramenta, cada um dos doze elementos foi desdobrado em quatro tipos de cartas, com cores diferentes: Referência (de cor vermelha); *Insights* (amarela); Exemplo (azul) e Aplicações (verde). A organização e forma de uso das cartas serão apresentadas no próximo capítulo. Neste capítulo, nos dedicaremos a apresentar os doze elementos que compõem o modelo. Dada sua finalidade eminentemente prática, a breve descrição feita nas próximas páginas tem como objetivo oferecer uma primeira aproximação ao leitor, sem a pretensão de esgotar o tema.

Cabe destacar também que a listagem de elementos não é exaustiva. Dada a efervescente produção teórica e aplicada no campo das ciências comportamentais, uma lista mais extensa seria de difícil aplicação. Além disso, não se espera que os elementos elencados no modelo sejam pertinentes a absolutamente todas as situações. A proposta é utilizar cada elemento do modelo como uma lente para focar, de forma sistemática, as questões de políticas públicas a serem tratadas a partir da perspectiva dos *insights* comportamentais.

Vamos conhecer cada letra do SIMPLES MENTE!





## SIMPLIFICAÇÃO

Nas palavras de Richard Thaler (2015), se você quer que as pessoas façam algo, torne isso fácil para elas. Você possivelmente se lembra de alguma vez em que encontrou um formulário tão complexo e com tantos campos que deixou seu preenchimento para depois (talvez você nunca o tenha preenchido de fato). Também deve se lembrar de chegar em casa após um dia intenso com a intenção de manter uma alimentação saudável, mas terminar comendo um pacote de salgadinhos ou qualquer outra besteira, porque, afinal, pegar algo pronto no armário era mais fácil que picar legumes. O esforço de preencher o formulário, no primeiro caso, e de cozinhar, no segundo, são exemplos de barreiras que dificultam a realização de um comportamento. Essas barreiras são comumente referidas nas ciências comportamentais como custos de fricção. Mesmo custos de fricção relativamente insignificantes, como um clique a mais para chegar à página desejada na internet, podem reduzir dramaticamente a execução do comportamento desejado.

Simplificar, portanto, é tornar algo mais fácil. Para isso, faz-se necessário remover barreiras desnecessárias, sejam elas em termos de esforço, tempo ou até mesmo de acesso, como no caso de textos que usam linguagem excessivamente técnica ou rebuscada.

Embora não haja ordem de precedência entre os elementos do SIMPLES MENTE, é conveniente que a simplificação responda pela primeira letra do acrônimo. A administração pública costuma empregar excessivas regras e procedimentos, que poderiam ser melhor adequados às necessidades e à forma de interação com os cidadãos. Por outro lado, as pessoas possuem capaci-

dade limitada de processamento de informações, de atenção e tendem à procrastinação. A simplificação de processos pode compensar – pelo menos parcialmente – tais limitações e gerar melhores resultados para a sociedade.

Note que a simplificação não se aplica somente a procedimentos administrativos e burocráticos. Em algumas situações, o desenho excessivamente complexo de políticas ou programas pode comprometer o próprio resultado visado por seus componentes. Nesses casos, mais pode ser menos! Veja o exemplo a seguir.

De 2007 a 2010, a cidade de Nova York implementou um programa piloto de transferência condicionada de renda chamado Opportunity NYC. Semelhante ao programa Bolsa Família no Brasil, o Opportunity NYC oferecia dinheiro a famílias em situação de pobreza em troca de esforços destas em seu próprio desenvolvimento de capital humano. Diferentemente do programa brasileiro, no entanto, a iniciativa demandava das famílias participantes o cumprimento de até 22 condicionalidades (ou “incentivos”, como o programa as chamava), que incluíam desde visitas à biblioteca pública até consultas ao dentista. A avaliação da primeira fase do programa tornou evidente que a multiplicidade de incentivos gerava não somente enorme complexidade administrativa, mas também sobrecarga mental das famílias participantes, geralmente já tomadas por preocupações voltadas para o atendimento de suas necessidades de sobrevivência mais básicas. Muitas famílias decidiram focar sua atenção apenas nas condicionalidades mais fáceis de obter ou ainda em outros programas governamentais menos demandantes.

Por isso, refletir sobre os custos de fricção é essencial em qualquer política pública.

---

### PARA COMPREENDER O PROBLEMA

A carta de *insights* convida você a refletir sobre a existência de custos de fricção que influenciem o comportamento dos agentes. Nesse momento, é fundamental exercitar a empatia, de modo a tentar enxergar o mundo com os olhos do outro. Esse exercício pode ser enriquecido ainda mais se realizado com base em trabalho prévio de escuta dos atores envolvidos no problema comportamental em questão. Dessa forma, evitam-se noções pré-concebidas sobre o modo como achamos que essas pessoas agem ou pensam.

Algumas perguntas que podem ajudar nessa tarefa são:

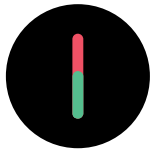
- Qual é o grau de esforço envolvido no comportamento em análise? O que poderia ser mais fácil?
- Quantos procedimentos e/ou ações são necessárias para a execução do comportamento esperado? Faça uma lista detalhada. Há oportunidades para reduzir esse número?
- Algum dos elementos envolvidos nesse problema pode representar uma barreira de acesso?
- A linguagem usada está adequada a seu público alvo? Ela é excessivamente difícil, confusa ou técnica?
- Que outras dificuldades podem estar presentes?

---

### PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA

Para enfrentar um problema comportamental que pode se beneficiar de iniciativas de simplificação, considere aplicações como:

- reduzir o tempo e o esforço demandado dos usuários;
- eliminar dificuldades e procedimentos desnecessários;
- introduzir o autopreenchimento de formulários;
- digitalizar serviços;
- tornar a comunicação mais direta e intuitiva.



## INCENTIVOS

Incentivos são recompensas obtidas em função de certos tipos de comportamento. Segundo a abordagem da economia tradicional, amparada no modelo do agente racional, uma vez que as pessoas tomam decisões comparando custos e benefícios, elas respondem a incentivos. Livros de introdução à economia geralmente apresentam este como um dos princípios básicos da disciplina: “Pessoas respondem a incentivos”.

De fato, incentivos são importantes instrumentos de política pública. Contudo, muitas vezes eles não atingem os efeitos esperados – e podem até gerar efeitos contrários. O sentido de trazer esse princípio básico da economia tradicional aqui é mostrar que podemos empregá-lo de forma mais efetiva se considerarmos evidências oriundas das ciências comportamentais, que apontam limites ou inconsistências do que seria esperado de um agente racional.

Ao considerarmos o uso de incentivos em políticas públicas, convém considerar ao menos três padrões da psicologia humana identificados pelos cientistas comportamentais:

### 1) Sentimos mais as perdas do que os ganhos equivalentes.

Essa tendência, abordada no capítulo 1, é conhecida como aversão à perda. Experimentos realizados por Kahneman e Tversky (1979) sugerem que a dor de perder algo pode ser duas vezes mais forte do que o prazer de ganhar algo. Dessa forma, a dor de perder R\$ 100 da carteira é maior do que o prazer de encontrar uma nota de R\$ 100 na rua. Quando aplicamos essa lógica a polí-

ticas públicas, verificamos, por exemplo, que oferecer um bônus no início do ano para professores pela melhoria do desempenho dos alunos no fim do ano e retirá-lo em caso de baixo desempenho é mais efetivo do que pagar o bônus ao final para aqueles que atingiram os resultados definidos (FRYER JR. *et al.*, 2012). O valor do incentivo financeiro é igual nas duas situações, mas um número maior de professores alcança o resultado esperado quando são confrontados com a possibilidade da perda. Vários estudos demonstraram desdobramentos da aversão à perda com importantes consequências para as políticas públicas:

- O modo como incentivos são enquadrados (como perda ou ganho) pode influenciar diretamente o resultado;
- Tendemos a preferir uma recompensa pequena, mas garantida à mera possibilidade de um ganho maior;
- As pessoas estão dispostas a tomar mais riscos para evitar perdas.

### 2) Temos uma percepção distorcida dos efeitos de longo prazo de nossas escolhas.

Em ciências comportamentais, chamamos isso de viés do presente: a tendência de favorecer recompensas de curto prazo às custas dos nossos objetivos de longo prazo. Em outras palavras, nós geralmente tomamos decisões em busca de recompensas imediatas das quais o nosso eu do futuro vai se arrepender. Isso explica por que a maior parte dos países desenvolvidos tem políticas de contribuição compulsória a algum fundo de aposentadoria com pouca ou nenhuma liquidez.



### 3) Muitas vezes, agimos por motivações intrínsecas.

As pessoas podem realizar certos comportamentos a despeito de seu autointeresse, movidas por valores sociais e morais, solidariedade e altruísmo. A consequência disso é que incentivos, ao contrário de promover determinado comportamento, podem inibir motivações intrínsecas e gerar o resultado inesperado de reduzir o comportamento supostamente incentivado (efeito conhecido como crowding-out).

Por exemplo, um experimento israelense mostrou que a introdução de uma multa para os pais que chegassem atrasados para buscar seus filhos na creche na verdade aumentou os atrasos (GNEEZY; RUSTICHINI, 2000). Muitos pais, antes envergonhados por deixar os professores esperando, passaram a encarar a multa como um “preço” para o tempo extra de cuidado conferido a seus filhos. Pior ainda, não foi possível reduzir esse novo patamar de atrasos, mais alto, após a eliminação da multa. Os autores do experimento se referiram a esse comportamento como “uma vez commodity, sempre commodity”.

Uma situação semelhante aconteceu em experimentos americanos que remuneraram doadores de sangue pelo seu tempo. Após a remoção do incentivo monetário, indivíduos que se beneficiaram do benefício se tornaram menos propensos a novas doações do que aqueles que nunca receberam incentivo algum.

Incentivos são ferramentas poderosas disponíveis aos gestores públicos e, por isso, devem ser usados com responsabilidade. Analisá-los sob a lente comportamental é fundamental para adequá-los à natureza por vezes irracional da mente humana.

---

### PARA COMPREENDER O PROBLEMA

Refleta sobre a existência de incentivos diretos e indiretos, positivos e negativos, no problema comportamental que está analisando. Algumas perguntas que podem ajudá-lo nessa tarefa são:

- O que motiva os agentes a realizarem o comportamento esperado? É possível que essas pessoas realizem esse comportamento por motivação intrínseca (por exemplo, altruísmo, solidariedade ou valores sociais e morais)?
  - Há incentivos claramente definidos para a adoção desse comportamento? É possível que eles sejam positivos para alguns grupos e negativos para outros? Esses incentivos geram alguma distorção?
  - Há estudos ou outros indicativos da efetividade dos incentivos existentes?
- 

### PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA

Ao aplicar os conceitos descritos na solução de um problema concreto, considere:

- o melhor enquadramento para o incentivo, tendo em vista que perdas são mais proeminentes do que ganhos;
- maneiras de compensar o viés do presente;
- o uso de incentivos não financeiros;
- o uso de microincentivos, como brindes;
- o uso de loterias ou sorteios;
- o risco de incentivos financeiros terem efeito oposto ao desejado.



## MENSAGEIRO

Este elemento visa a ressaltar que o processo de comunicação de uma política, programa ou serviço não se restringe ao conteúdo formal a ser transmitido. Diversas experiências internacionais registraram que a pessoa que comunica a mensagem tem uma forte influência sobre como esta será recebida pelos seus destinatários. Às vezes, podemos até mesmo ignorar o conteúdo da mensagem caso não gostemos ou não confiemos no seu mensageiro. Em contextos em que a população nutre desconfiança pelo governo, por exemplo, a melhor alternativa pode ser minimizar seu envolvimento e usar terceiros para transmitir a mensagem. Assim, considerar de forma sistemática qual o melhor mensageiro para a comunicação de uma estratégia é de grande relevância para o seu sucesso.

---

### PARA COMPREENDER O PROBLEMA

Para entender se esse elemento comportamental é relevante para o problema, é fundamental conhecer o destinatário da informação e seu relacionamento com a temática relacionada à mensagem a ser comunicada. Reflita:

- Para além do conteúdo formal transmitido, que outros elementos compõem a comunicação relacionada a esse problema comportamental?
- Que tipo de influência a pessoa que comunica essa mensagem tem sobre seus destinatários?

---

### PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA

- considerar qual o melhor comunicador da mensagem, conforme cada situação: pares, figuras de autoridade, especialistas ou outros;
- resultados positivos podem ser obtidos ao se utilizar mensageiros com alto grau de credibilidade para o público-alvo ou com expertise reconhecida no tema em questão;
- quando possível, a comunicação é mais eficaz ao se dirigir pessoalmente aos destinatários.



## PRIMING

De difícil tradução para o português, o *priming* é uma espécie de estímulo subliminar. Ele opera por meio da ativação inconsciente de uma associação ou representação na memória antes de uma tarefa. Assim, a exposição a um determinado evento ou estímulo (cores, sons, números, palavras) pode afetar de forma não consciente a resposta a eventos subsequentes, criando uma pré-disposição para uma determinada decisão. Um estudo realizado nos anos 1990, por exemplo, colocou vinhos franceses e alemães similares em preço e teor alcoólico em um supermercado. Um alto falante sobre a prateleira tocava, em dias alternados, música estereotipicamente francesa ou alemã. Adivinhe o que aconteceu com as vendas. Isso mesmo! As vendas de vinhos franceses foram maiores nos dias de música francesa, e as de vinhos alemães maiores nos dias de música alemã (NORTH *et al.*, 1999).

Outro experimento muito citado na área é o de uma universidade britânica que usava uma “caixa da honestidade” para coletar o pagamento pelo consumo de bebidas de uma máquina disponível para seus estudantes. Não havia qualquer atendente no local, e as contribuições dependiam da consciência e honestidade dos usuários. O experimento consistiu em introduzir no espaço um banner cujo conteúdo mudava semanalmente. Alternadamente, o banner exibia imagens de flores ou de um par de olhos. O estudo constatou que os participantes contribuíram sis-

tematicamente mais nas semanas em que a imagem do par de olhos era exibida, supostamente sugerindo aos estudantes que eles estavam sendo observados (BATESON *et al.*, 2006).

Mais recentemente, experimentos como os descritos acima se tornaram objeto de controvérsia, em função de sua dificuldade de replicação. Na nossa avaliação, isso não elimina a relevância do elemento priming para as políticas públicas enquanto mecanismo capaz de inibir ou desencadear certos comportamentos. Em particular, convém destacarmos aqui a ancoragem, uma heurística associada ao priming extensivamente documentada no campo da psicologia.

A ancoragem diz respeito ao efeito que um ponto inicial de referência (“âncora”) exerce sobre nossos julgamentos e decisões subsequentes. Uma vez que uma âncora é estabelecida, nossa tendência é comparar qualquer nova informação a ela, ainda que esse ponto inicial de referência seja irrelevante para a situação posta.

O efeito de ancoragem é muito explorado nas áreas de marketing e negociações para aumentar o valor das vendas, nem sempre no melhor interesse do consumidor. Uma vez estabelecida uma âncora, é muito provável que o valor final da venda seja mais próximo do valor estabelecido pelo vendedor do que do valor que você atribuiria ao bem. Mesmo preços iniciais exageradamente altos tendem a produzir resultados significativos (ORR; GUTHRIE, 2005).

Já dissemos anteriormente neste livro que considerações éticas devem estar presentes sempre que propomos qualquer intervenção comportamental. Ao mesmo tempo em que essa preocupação se aplica a todos os elementos do SIMPLES MENTE, o recurso ao priming requer cuidados ainda maiores pelo fato de ele operar de maneira subliminar. Por isso, antes de levar adiante intervenções dessa natureza, lembre-se da importância de refletir se seus fins são legítimos e de se assegurar de que elas são transparentes e sujeitas ao escrutínio público.

Portanto, preste atenção aos elementos contextuais e às primeiras informações exibidas ao usuário, já que eles podem impactar de forma importante seus comportamentos. A partir desse esforço, reflita sobre oportunidades de ação e considere os aspectos éticos dessa intervenção.

---

### **PARA COMPREENDER O PROBLEMA**

Questões que podem apoiar a discussão:

- Que elementos de comunicação verbal e não verbal estão presentes no contexto do problema comportamental em questão? Seja isoladamente ou em conjunto, que tipo de influência eles exercem sobre os agentes? Algum desses elementos merece ser melhor investigado?
- Qual é a primeira informação que chega ao usuário quando ele usa seu serviço ou acessa a sua página na internet?

---

### **PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA**

- faça escolhas deliberadas sobre a primeira informação que chega aos usuários quando eles entram em contato com seu serviço;
- controle elementos ambientais que possam inibir comportamentos desejados;
- avalie introduzir elementos ambientais potencialmente promotores de comportamentos desejados.



## LEMBRETES E COMPROMISSOS

Dada nossa atenção e autocontrole limitados, aliados à tendência à procrastinação, em diversas ocasiões nossos comportamentos não se alinham às nossas intenções. Os lembretes chamam a atenção para nossos objetivos, compensando a atenção limitada e a procrastinação. Do ponto de vista dos gestores públicos, os lembretes podem ser uma maneira de aumentar a eficiência dos serviços públicos. Por exemplo, o não comparecimento a consultas e exames sobrecarrega ainda mais o sistema de saúde, gerando desperdício de recursos. O envio de mensagens eletrônicas lembrando o horário e local de realização de um procedimento agendado e solicitando de forma simplificada a confirmação pelo usuário pode mitigar esse problema, possibilitando a ampliação da capacidade de oferta e a redução de custos.

No entanto, para que essa comunicação seja efetiva, convém atentar para a importância do mensageiro, do canal e do momento de envio (timing) dos lembretes. Como vimos, quem comunica a mensagem pode influenciar a forma como ela será recebida. O canal de comunicação escolhido também afeta a saliência da informação para seu destinatário e, portanto, sua efetividade. Em um mundo em que aplicativos de mensagem instantânea são cada vez mais prevalentes, é possível que o envio de lembretes via SMS seja menos efetivo para alguns grupos. Além disso, não basta que a mensagem e os canais de comunicação sejam corretos – é necessário que ela chegue no momento certo. Não é à toa que aplicativos de entrega de refeições costumam enviar notificações e descontos a seus usuários próximo do horário do almoço ou do jantar. Com o avanço da inteligência artificial e do

aprendizado de máquina, a tendência é que esses lembretes se tornem cada vez mais precisos e personalizados.

Assim como os lembretes, compromissos prévios também são ferramentas úteis para contornar nossas limitações, em especial no que se refere ao autocontrole. Uma vez que os compromissos externalizam nossos objetivos de mudança comportamental, descumpri-los afeta a nossa autoimagem e reputação de sujeitos coerentes e confiáveis. Para serem mais efetivos, os compromissos devem ser claros e inequívocos, de forma a especificar como, quando e onde a ação será realizada.

---

### PARA COMPREENDER O PROBLEMA

- É possível que o comportamento esperado não seja realizado por esquecimento, descuido ou falta de organização?
- Com que frequência ou em que momentos a atenção dos agentes é direcionada para o comportamento esperado?
- Que tipo de compromisso é esperado dos agentes no contexto desse comportamento? Ele é implícito ou explícito?

---

### PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA

- tornar prazos salientes;
- empregar meios de comunicação para lembrar prazos e compromissos;
- estabelecer compromissos públicos para realizar ações/atingir metas;
- atentar ao timing para enviar um lembrete, considerando o momento em que a pessoa realizará o comportamento desejado;
- encorajar a elaboração de um plano de ação para realizar o comportamento (como/quando/onde cada passo deverá ocorrer).



## EMOÇÃO

Até recentemente, as ciências sociais consideravam as emoções como um ruído no processo decisório racional. Evidências oriundas da neurociência e da psicologia cognitiva apontam, no entanto, que as emoções são inerentes à tomada de decisões. No contexto das políticas públicas, é preciso considerar que respostas emocionais a palavras, imagens e eventos podem ser rápidas e ocorrer antes da percepção consciente daquilo a que se está reagindo. Tais respostas vêm de mecanismos evolutivos que foram importantes para a sobrevivência, mas, hoje, podem se mostrar inadequadas em diversas situações. Também é preciso atentar para o fato de que estados de humor podem influenciar julgamentos, sobrepondo-se a decisões deliberadas, podendo inclusive ser contrários à lógica ou ao interesse próprio. Por outro lado, o controle executivo pode inibir ou modular o comportamento induzido por um estado emocional. O gerenciamento das emoções é, assim, um componente que não deve ser considerado ao se desenhar ou implementar uma política pública.

O combate ao tabagismo no Brasil é um exemplo de política pública cujo desenho considerou o poder das emoções. Desde 2002, o país exige que os fabricantes de cigarro incluam de forma destacada imagens fortes de advertência na embalagem. Ao retratarem as piores consequências do uso do cigarro, essas imagens induzem emoções como repulsa e medo, visando à supressão (ou redução) do hábito de fumar. Anteriormente, o país já havia proibido a veiculação de comerciais do produto em canais de comunicação, geralmente marcados por apelos emocionais e simbólicos, que asso-

ciavam o hábito de fumar à sensação de liberdade, sensualidade, poder e *status*. Ao longo das últimas décadas, o hábito de fumar sofreu uma queda substancial no país e hoje o Brasil é referência mundial no combate ao tabagismo.

---

### PARA COMPREENDER O PROBLEMA

- Existe algum fator emocional interferindo na ação dos agentes? Será que eles podem estar com medo de dar uma informação e perder benefícios, ou com raiva de ter que preencher esses formulários complicados, ou, ainda, envergonhados por ter que solicitar ajuda?
- A superação de eventuais respostas emocionais poderia ajudar os agentes a tomar as melhores decisões para si?
- A incorporação de elementos emocionais pode motivar a adesão ao comportamento?

---

### PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA

- estabelecer período de tempo e fricções entre uma decisão de grande importância e de difícil reversão e sua efetivação, em casos que envolvam elevada carga emocional;
- considerar possíveis emoções que os envolvidos possam experimentar em seu contato com um programa/serviço;
- mobilizar emoções via estratégias de comunicação para promover mudança de comportamento, como empatia, culpa ou medo;
- apresentar um problema por meio de histórias individuais, e não só números e estatísticas.



## SALIÊNCIA

Dada nossa capacidade limitada de atenção, tendemos a focar no que é novo em nosso campo perceptivo e no que é potencialmente relevante para nosso bem-estar – principalmente, quando se trata de responder a uma ameaça ou quando estamos com a escassez de algum recurso. Em muitas situações, o fator determinante de uma escolha é o que foi trazido à atenção no momento crucial de decisão.

Saber o que destacar e o momento de chamar a atenção pode ter grande impacto sobre os resultados de um programa ou serviço público. Por exemplo, o uso de uma rotulagem nutricional frontal, que apresente de forma simples e visual as informações mais relevantes para a saúde dos consumidores no momento da compra, tem sido adotada por vários países, em substituição à informação nutricional apresentada em tabelas com dados técnicos, pouco visíveis e de difícil compreensão no verso das embalagens.

Convém lembrar, contudo, que, ao passo que algo se torna saliente em nosso campo perceptivo, isso também pode desviar nossa atenção de questões potencialmente relevantes. Por exemplo, esse elemento comportamental está fortemente relacionado à heurística da disponibilidade, isto é, à nossa tendência a julgar a probabilidade de eventos com base unicamente nas informações que estão mais mentalmente disponíveis – ou “salientes”. Por isso, tendemos a, entre outras coisas, projetar que eventos ocorridos recentemente ocorrerão da mesma forma no futuro. Daí decorrem falhas sistemáticas em nosso raciocínio,

como o viés do otimismo, que nos leva a superestimar a probabilidade de eventos positivos e subestimar os riscos de eventos negativos no futuro (SHAROT, 2011). Um investidor que se deixe levar pelo viés do otimismo pode impulsivamente investir em ações unicamente porque seu preço está subindo, da mesma forma que um jogador no cassino provavelmente ficará mais inclinado a continuar a apostar se tiver tido bons resultados na última jogada. O viés do otimismo pode fazer com que as pessoas, perigosamente, subestimem riscos e deixem de adotar medidas preventivas, como usar equipamentos de proteção, adquirir seguros e não beber e dirigir.

Como consequência da heurística da disponibilidade, a ocorrência de um evento saliente pode gerar “cascatas de disponibilidade”, termo cunhado por Kuran e Sunstein (1998) para descrever o processo autorreforçado por meio do qual a proeminência de um evento no discurso público gera uma reação em cadeia que aumenta sua disponibilidade para as pessoas e, consequentemente, eleva a probabilidade que esse evento seja difundido ainda mais. Assim, se, por meio de influências sociais ou da mídia, você percebe que cada vez mais pessoas prestam atenção e assumem uma posição em relação a algum evento, fica cada vez mais difícil ignorar ou divergir daquilo que se tornou coletivamente mais disponível. Conforme aponta Kahneman (2012), muitas vezes eventos irrelevantes podem se tornar inflados dessa forma até se tornarem o tópico do qual todo mundo está falando, por vezes gerando medos irracionais e pressões para que tomadores de decisão distorçam significativamente as prioridades na alocação de recursos públicos.

---

**PARA COMPREENDER O PROBLEMA**

- Que informações ou eventos estão mais mentalmente disponíveis para os envolvidos no momento da tomada de decisão? Eles são, de fato, os mais relevantes?
- Há algum indicativo de que as pessoas possam estar superestimando a probabilidade de eventos positivos e subestimando a possibilidade de eventos negativos?
- Será que as pessoas estão percebendo a informação que você pretende comunicar? Alguma outra informação pouco relevante pode estar “roubando a cena”?
- Há oportunidades de chamar mais atenção das pessoas para o que se quer comunicar?

---

**PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA**

- apresentar a informação relevante de forma direta, preferencialmente no início ou no final da comunicação;
- disponibilizar a informação no momento crucial em que ela é relevante para a tomada de decisão;
- sempre que possível, personalizar a comunicação;
- apresentar a informação com contraste visual;
- introduzir negrito, cabeçalho, imagens, cores e figuras o longo de um texto.





## MODELOS MENTAIS

Modelos mentais são constructos de pensamento pelos quais apreendemos o mundo ao nosso redor. Esses constructos de pensamento são formados por conceitos, categorias, identidades, estereótipos, narrativas causais e visões de mundo, oriundos da nossa cultura, formação e experiências, que influenciam o que percebemos e como interpretamos o que percebemos. Modelos mentais ajudam a explicar por que as pessoas agem da forma que agem. A forma como as pessoas agem, por sua vez, também ajuda a reforçar certos modelos mentais.

Justamente por mediar nossa relação com o mundo, modelos mentais podem operar de forma não consciente. Por exemplo, forças policiais e o sistema de justiça muitas vezes definem suspeitos de crimes injustamente com base em generalizações relacionadas à raça, um fenômeno conhecido como filtragem racial (racial profiling). Considere também o chamado mansplaining, termo cunhado para descrever situações em que um homem explica algo de maneira condescendente a uma mulher, como se assumisse que ela tem uma inteligência menor. Quando confrontados em situações de filtragem racial ou mansplaining, é comum que os responsáveis aleguem que jamais motivaram suas ações em preconceito ou no desejo explícito de punir alguém injustamente ou desprezar o conhecimento de uma mulher. Ainda que operando de forma não consciente, porém, os modelos mentais que deram origem a esses atos são racistas e/ou sexistas, gerando impacto real na vida de quem os sofre. Nes-

ses casos, a própria criação de conceitos como o de filtragem racial e o de mansplaining são instrumentos para revelar a operação desses mecanismos de pensamento e combatê-los.

Outro exemplo de modelos mentais com implicações claras para políticas públicas está relacionado à emergência de movimentos antivacinas, terraplanistas e negacionistas da mudança climática. O que esses movimentos têm em comum? Além de serem anticientíficos e promoverem ideologias acima da ciência, são movimentos que encontraram terreno fértil em indivíduos com modelos mentais propensos a interpretar o mundo em termos de grandes conspirações, geralmente nutrindo grande desconfiança em relação a governos e outros representantes do “sistema”.

Há, ainda, casos em que os modelos mentais operam de forma mais sutil e até invisível aos formuladores de políticas públicas. Por exemplo, em algumas comunidades, a gravidez pode ser vista como um ganho de *status* por adolescentes, e não como limitação precoce em sua trajetória de desenvolvimento. Assim, programas que objetivem evitar a gravidez precoce poderiam obter resultados insatisfatórios se destacassem o uso de preservativos como estratégia de redução da gravidez precoce. O contrário poderia ocorrer nesse caso ao destacar sua importância para reduzir o contágio por doenças sexualmente transmissíveis.

Intervenções simples e baratas baseadas nesse elemento comportamental podem entregar resultados surpreendentes. Em 2015, o governo do Peru iniciou um programa-piloto chamado *Expande tu mente*. Escolas públicas foram aleatoriamente selecionadas para grupos tratamento e controle. No grupo tratamen-

to, alunos do sétimo e oitavo ano passaram por uma sessão de 90 minutos de discussão de um artigo intitulado “Sabia que você pode fazer crescer sua inteligência?”. Baseado nas pesquisas de Carol Dweck sobre o mindset de crescimento, o texto explicava que nossa capacidade cognitiva é maleável e que as conexões de nosso cérebro podem se fortalecer conforme aprendemos coisas novas. Após a discussão, um cartaz com os principais conceitos do texto foi afixado à parede da sala de aula para que os alunos se lembrassem constantemente do que leram (aposto que isso te fará lembrar de outro elemento comportamental que já vimos neste livro!). O experimento demonstrou que estudantes das escolas do grupo de tratamento, em especial nas regiões fora dos grandes centros urbanos, tiveram um aumento estatisticamente significativo das suas notas em matemática. Conclusão: atuar para mudar o modelo mental dos estudantes, levando-os a acreditar que eles podem desenvolver novas habilidades, aumenta as chances de que eles de fato desenvolvam essas habilidades. Custando apenas US\$ 0,20 por aluno, a intervenção se mostrou altamente custo-efetiva (OUTES *et al.*, 2017).

Portanto, podemos ter melhor compreensão de um problema de política pública ao procurar entender o “modelo mental” das pessoas nela implicadas (usuários, burocratas de nível de rua etc.). Um aspecto fundamental a considerar é que o que se apresenta como um problema para os gestores públicos pode não ser para os demais envolvidos (e vice-versa). É por isso que o GNova atribui tanta importância à necessidade de observar e ouvir esses atores, por meio de metodologias como o design etnográfico. Caso contrário, corremos o risco de tomar decisões de política pública com base em nossos próprios estereótipos e vieses.

---

### PARA COMPREENDER O PROBLEMA

- Quais são os padrões de pensamento dos atores envolvidos? Que tipo de conceitos, categorias, identidades, estereótipos e narrativas causais influenciam suas ações?
- As pessoas que exibem o comportamento em questão compartilham uma mesma visão de mundo? Que tipo de influência ela exerce sobre esse comportamento?
- Quais são os padrões de pensamento dos atores envolvidos? Esses padrões são conscientes ou inconscientes?
- É possível que um comportamento que se apresenta como problema para você não o seja para os envolvidos?

Seja bastante cuidadoso ao responder as questões acima unicamente com base em suas próprias convicções. Muitas vezes, a melhor resposta é um reconhecimento de que, de fato, não sabemos o que passa na cabeça desses atores. Se esse for o caso, considere ir a campo e realizar um trabalho prévio de escuta dos envolvidos no problema comportamental em questão. O livro *Design etnográfico* da Coleção *Inovação na Prática*, lançada pelo GNova, pode lhe oferecer suporte metodológico nessa tarefa.

---

### PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA

- entender os modelos mentais das pessoas implicadas por meio de instrumentos como pesquisas etnográficas, entrevistas e surveys;
- estar atento a seus próprios pressupostos como formulador e implementador de um programa ou serviço (debiasing);
- adaptar a estratégia de intervenção de modo que ela passe a dialogar com a visão de mundo dos envolvidos.



## EGO

Esse elemento destaca a importância da autopercepção das pessoas. Para evitar danos à autoimagem, as pessoas costumam agir de modo a se sentirem melhor sobre si mesmas – por exemplo, atribuindo o mérito por um sucesso a elas próprias, e a culpa por um fracasso a outras. A tendência é que se comportem de uma forma que sustente a impressão de uma autoimagem positiva e consistente. Por outro lado, fatores externos, como expectativas alheias, também podem influenciar nossa autopercepção e, conseqüentemente, nosso comportamento, como uma espécie de profecia autorrealizável. Se uma pessoa é constantemente estimulada com expectativas positivas, tende a internalizá-las e a se comportar de modo a satisfazê-las, e o inverso também é verdadeiro.

Dan Ariely nos mostra a relevância de nossa autoimagem para compreender e combater o problema da desonestidade (ARIELY, 2012). Por exemplo, um de seus experimentos envolveu colocar em geladeiras de dormitórios estudantis latas de refrigerante e notas de dinheiro vivo de valor equivalente. Em pouco tempo, todas as latas de refrigerante desapareceram, mas o

dinheiro permaneceu lá – possivelmente porque recolher o dinheiro faria com que os alunos se sentissem mais ladrões do que se subtraíssem simples latas de refrigerante. Segundo Ariely, as pessoas em geral cometem atos desonestos até o nível em que começam a se sentir mal com sua própria autoimagem de pessoas honestas. Diversos experimentos conduzidos pelo autor demonstraram que a capacidade das pessoas de racionalizar pequenos atos de desonestidade é mais determinante para materializar comportamentos desonestos do que fatores como a probabilidade de ser pego ou o tamanho da recompensa recebida em função desse comportamento. Por isso, esse elemento comportamental tem grande relevância para políticas de integridade e combate à corrupção.

Além disso, alguns exemplos que já destacamos anteriormente no livro também têm intersecções claras com o elemento comportamental Ego. Descumprir compromissos assumidos publicamente afeta nossa autoimagem e reputação de sujeitos coerentes e confiáveis, como já vimos. Na regulação sobre campanhas publicitárias de cigarro, dissociar o hábito nocivo de fumar de uma autoimagem positiva foi um aspecto relevante para a mudança comportamental.

---

### **PARA COMPREENDER O PROBLEMA**

- O ego das pessoas pode ser ferido de alguma forma no contexto desse comportamento?
- As pessoas experienciam alguma contradição (dissonância) entre sua autoimagem e sua ação? De que maneira isso se manifesta?
- As pessoas parecem usar alguma estratégia para explicar contradições entre sua autoimagem e sua ação? Qual?
- Estimular uma autoimagem positiva dos agentes é interessante para o problema em questão? Quais são as oportunidades disponíveis para isso?

---

### **PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA**

- considerar eventuais consequências de um programa sobre a autoestima das pessoas envolvidas;
- avaliar a possibilidade de eventuais problemas na relação de usuários com um serviço estarem relacionados com ameaças à autoimagem daqueles;
- considerar a necessidade de ações para o fortalecimento da autoestima, como usar linguagem que empodera o usuário;
- lembrar um rótulo com o qual a pessoa se identifica para conectá-la à ação desejada (“você, como bom pai, já vacinou seu filho?”);
- introduzir elementos dificultadores (fricções) à capacidade das pessoas de racionalizarem comportamentos indesejáveis.



## NORMAS SOCIAIS

Normas sociais são as regras não-escritas (ou, às vezes, escritas) sobre a forma como devemos nos comportar. Um dos elementos mais consistentemente tratados pelas ciências comportamentais é que os seres humanos tendem a buscar conformidade em relação ao comportamento de seus grupos. As pessoas apreendem as normas sociais a partir da interação e da observação do comportamento dos outros. Tais normas, por sua vez, podem se desenvolver e se disseminar rapidamente. As intervenções comportamentais que utilizam normas sociais têm se mostrado efetivas para alterar o comportamento dos indivíduos. Frequentemente, elas se baseiam em apresentar de forma simples e direta uma comparação de seu comportamento ao de outras pessoas de seu grupo em uma situação semelhante. Quanto mais os sujeitos se sentirem identificados com os grupos com os quais seu desempenho é comparado, maior a chance de resultados robustos.

Um exemplo clássico de aplicação desse elemento comportamental baseia-se em alterações em faturas de energia realizadas pela empresa americana Opower, especializada em softwares para serviços públicos. A empresa passou a incluir nas faturas geradas um relatório que informa cada residência sobre seu uso mensal de energia e, em seguida, declara o uso médio mensal de propriedades de tamanho semelhante na vizinhança. Um estudo sobre essa iniciativa (ALLCOTT, 2011) registrou uma

redução média no consumo de energia em 2%. O pesquisador estimou que esse efeito é equivalente ao de um aumento de curto prazo no preço da eletricidade de 11% a 20%. Embora o efeito gerado pela intervenção tenha declinado ao longo do tempo, ele não desapareceu mesmo dois anos após sua introdução.

---

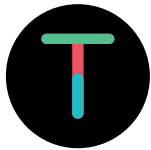
### PARA COMPREENDER O PROBLEMA

- Como as pessoas ao redor do agente se comportam nesse tema? O agente se identifica de alguma forma com esses grupos?
- O agente conhece o comportamento de seus pares? É interessante estimular que ele aja de acordo com eles?

---

### PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA

- se uma norma social é desejável, assegure-se de que as pessoas saibam que ela existe;
- apresente o desempenho comparado ao de pares para promover mudança comportamental;
- sempre que possível, apresente a comparação com grupos mais próximos e com os quais o público-alvo se identifique. A comparação com vizinhos costuma ser mais potente que a comparação com grupos mais heterogêneos, como a população de todo o país;
- evite associar o comportamento que não se quer promover a um movimento majoritário.



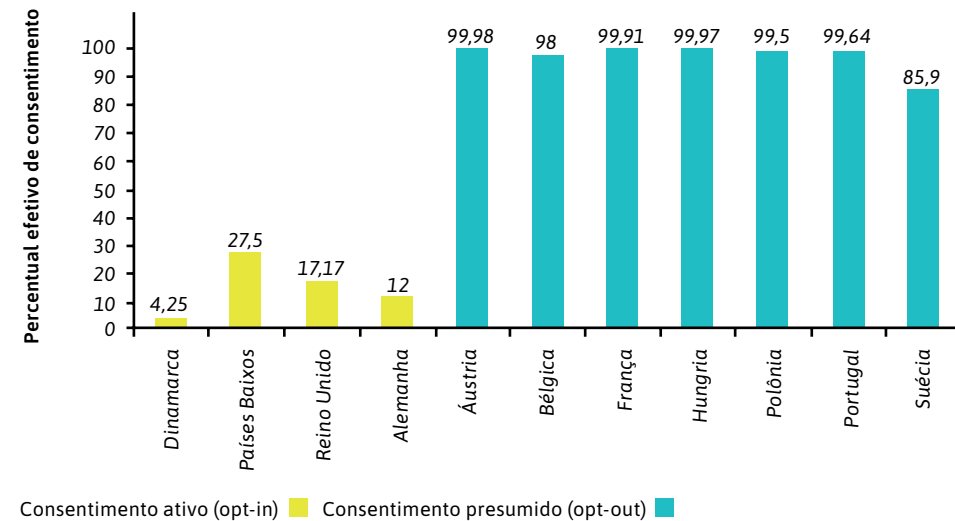
## TENDÊNCIA PELO PADRÃO

Considerada com frequência a mais potente das ferramentas comportamentais, a utilização da escolha-padrão (*default*) consiste em pré-definir a escolha por uma alternativa considerada preferível. Dada a propensão humana pela inércia (viés do *status quo*), a tendência é que a escolha-padrão seja mantida, mesmo que a opção por alterá-la esteja disponível de forma direta e possa ser escolhida sem dificuldade. O emprego de uma escolha-padrão pode se justificar tanto para ampliar o bem-estar das pessoas envolvidas – ao facilitar a opção pela escolha que elas considerariam a melhor – quanto para ampliar a sua autonomia – ao poupar sua capacidade de deliberação para decisões mais relevantes.

A mudança do padrão de escolha de *opt-in* (aderir) para *opt-out* (cancelar) é uma das histórias de sucesso mais evidentes no campo da economia comportamental. Com essa alteração de padrão, o poder de escolha do usuário é preservado, mas a escolha-padrão é aquela considerada mais adequada e, a ele, é facultada a possibilidade de rejeitá-la.

A escolha-padrão apresentou efeitos expressivos sobre o número de doadores de órgãos em países europeus. Nos países em que a escolha-padrão oferecida no momento da solicitação da carteira de motorista é por aceitar ser doador de órgãos, o percentual de doadores se aproxima de 100%. Em contraste, naqueles países em que as pessoas precisam optar por serem doadores, o percentual não atinge 30%, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1: Percentual efetivo de consentimento para doação de órgãos, por país



Fonte: Johnson e Goldstein (2004).

Outro exemplo bastante conhecido é o da adesão automática a planos de previdência. Como esse é um benefício do qual o trabalhador só vai usufruir depois de décadas, é comum que ele procrastine a decisão de contribuir para a previdência e se mantenha na inércia até que seus planos de aposentadoria sofram prejuízos significativos. A adesão automática à previdência, com a opção de rejeitar a adesão mediante vontade expressa, permite que sua tendência à inércia seja aproveitada em prol da escolha considerada mais adequada.

A alteração da escolha padrão, porém, não deve ser vista como panaceia, já que também tem suas limitações:

- O modelo de *opt-out* é mais interessante quando há uma única escolha ótima para a maioria das pessoas. Se opções diferentes forem melhores para pessoas diferentes, convém repensar a estratégia ou encontrar maneiras de personalizar a escolha-padrão conforme o público.
- Como as decisões influenciadas por *defaults* são tomadas por inação, é improvável que elas resultem em engajamento contínuo dos usuários. Portanto, a alteração do padrão pode ser efetiva em situações que demandem uma decisão única, como a doação de órgãos, mas provavelmente será um problema se exigir comprometimento adicional do usuário para além dessa decisão inicial. Você provavelmente terá mais “assinantes” se começar a enviar emails de divulgação para quem nunca se registrou para receber essas comunicações, porém isso não significa que elas abrirão suas mensagens, participarão de seus eventos e usarão seus serviços.

---

#### **PARA COMPREENDER O PROBLEMA**

- O que acontece nessa situação se o agente mantiver sua propensão pela inércia?
- Há uma escolha-padrão no caso em análise? Ela é a alternativa preferível?
- Caso haja uma escolha padrão, é possível alterá-la de alguma forma?
- Quais são as escolhas que a pessoa deve fazer no âmbito desse programa ou serviço? É possível pré-definir algumas opções que se mostraram mais vantajosas para pessoas com características semelhantes?

---

#### **PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA**

- definir escolhas-padrão de modo a evitar erros previsíveis;
- analisar possíveis aplicações de escolhas-padrão para reduzir a carga decisória das pessoas envolvidas;
- considerar o melhor modelo de escolha:
  - *opt-out*
  - *opt-in*
  - escolha mandatória (opção que demanda uma escolha ativa para prosseguir determinado processo, sem prévia definição da escolha-padrão).



## ESCASSEZ

Uma área recente de pesquisa em ciências comportamentais refere-se à psicologia da escassez, que pode ser caracterizada como a sensação subjetiva de se ter mais necessidades do que recursos – sejam eles financeiros, de tempo, de atenção ou outros – suficientes para fazer frente a essas necessidades. A psicologia da escassez traz dois elementos contrapostos: o benefício do foco, decorrente da concentração na resolução do problema imediato em tela; e o imposto do tunelamento, que pagamos por desconsiderar alternativas mais promissoras que se colocam para além do foco estreito da resolução do problema. A escassez propicia a tomada de decisões em termos de trade-offs, ampliando a demanda de recursos cognitivos – o que reduz nossa largura de banda mental (bandwidth). Estudos apontam que pessoas submetidas a essa psicologia da escassez apresentam redução tanto da sua capacidade cognitiva (memória, raciocínio lógico, resolução de problemas) quanto do controle executivo (inibição de impulsos, planejamento, iniciar/inibir ações).

Por exemplo, a variação no nível de chuvas é um elemento central na vida das populações rurais mais pobres nos países em desenvolvimento. Pesquisas comportamentais recentes

realizadas no nordeste brasileiro (LICHAND; MANI, 2020) mostram que essas preocupações com a seca podem prejudicar a capacidade das pessoas de considerar os custos e benefícios de suas ações para o bem-estar a longo prazo. Essa carga cognitiva adicional (o chamado imposto do tunelamento) tem consequências materiais para as famílias, independentemente de a seca ocorrer ou não. Os autores mostraram que o declínio na capacidade cognitiva dos agricultores do grupo tratamento em função do imposto do tunelamento foi equivalente a rebaixar a escolaridade de alguém do nível médio para o nível fundamental. Também sugerem que as preocupações imediatas com a falta de chuvas levam os agricultores a demandar menos crédito para irrigação e menos seguro agrícola, o que os mantém vulneráveis ao risco das variações climáticas.

Mitigar a escassez pode ser chave para o sucesso de algumas políticas públicas. Famílias em situação de pobreza beneficiadas por programas de transferência de renda experientiam alívio de sua situação de escassez – o que contribui para reduzir a sobrecarga cognitiva e ampliar o horizonte temporal no qual tomam suas decisões (como decidir manter crianças na escola, não aceitar trabalhos insalubres ou degradantes etc.).



---

### PARA COMPREENDER O PROBLEMA

- Quais são os recursos tangíveis e intangíveis necessários para executar esse comportamento? Será que esses recursos já estão sendo demandados por algo ou alguém?
- A “banda mental” das pessoas está disponível para processar as informações relevantes para tomar uma boa decisão?
- Como a escassez dos recursos relevantes para esse comportamento afeta sua execução?
- Há algum elemento de priming presente induzindo uma mentalidade de escassez e causando dificuldade para decidir?

---

### PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA

- evitar ocupar a banda mental dos usuários desnecessariamente – simplificar e evitar atritos sempre que possível;
- considerar o momento de submeter determinadas decisões às pessoas, evitando momentos de sobrecarga cognitiva (após vender sua safra, um agricultor estará com mais banda mental disponível, assim como alguém que acabou de receber seu salário);
- ajudar ativamente pessoas elegíveis a cumprir as etapas requeridas para a participação em programas;
- considerar formas de aliviar a escassez momentaneamente para liberar espaço mental.

## 4. COMO USAMOS O SIMPLES MENTE

O SIMPLES MENTE foi elaborado com o propósito de ser de uso prático em iniciativas de formulação ou revisão de programas ou serviços públicos no contexto de atividades como oficinas ou dinâmicas de grupo. Sua utilização visa a incorporar *insights* comportamentais para: (i) refinar a compreensão de desafios de políticas públicas e a análise de serviços ou programas; e (ii) ampliar as possibilidades de formulação de soluções inovadoras, seja pela proposição de novas intervenções ou pelo aprimoramento das intervenções existentes.

No GNova, a aplicação dos *insights* comportamentais não é uma abordagem que ocorre apartada da metodologia empregada nos projetos de experimentação. Pelo contrário, assim como ocorre em várias das ferramentas comportamentais desenvolvidas por outras organizações, a aplicação do SIMPLES MENTE está integrada à forma como o laboratório busca atuar em seus diversos projetos.

A ação do GNova vem sendo imaginada, construída e reconstruída desde sua criação em 2016. Algumas práticas, ao longo desse período, tem-se tornado parte permanente da forma como trabalhamos. Em primeiro lugar, o GNova evita atuar como uma consultoria, uma equipe que recebe problemas e desenvolve propostas de soluções para um cliente externo. Ao contrário, enfatizamos o caráter de laboratório, que é também parte integrante da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). É, portanto, um espaço físico e institucional voltado à capacitação de servidores, através da atuação direta nos projetos do laboratório em processos de aprender fazendo.

Além disso, nos baseamos no design thinking (DT) como forma de abordar os desafios que chegam. Isso significa que, como método, estamos abertos a oferecer um segundo olhar para

o que nossos parceiros identificam como sendo “o problema” a ser resolvido. E significa, também, que almejamos ser capazes de co-criar respostas novas ao que nossos parceiros vislumbram como “a solução”.

Apesar de design thinking ter se transformado em uma buzz word – essas expressões que estão na boca de todo mundo e já foram tão repetidas que já perderam um pouco de seu significado –, acreditamos que a abordagem do DT traz uma contribuição importante: a abertura para redefinir quais são os problemas e desafios de fato e a possibilidade de exploração de novas soluções para novos problemas – condições fundamentais para entregar políticas e serviços inovadores e que funcionam bem para todos os cidadãos. Por isso, a clássica figura do duplo diamante, que combina momentos de divergência (em que se criam opções) e momentos de convergência (em que se realizam escolhas) segue sendo uma imagem útil para guiar a nossa ação.

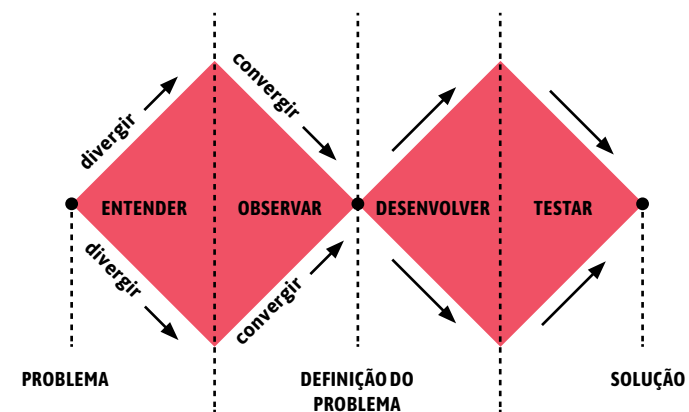


Figura 2: O duplo diamante do design thinking

A utilização do design thinking também traz como premissa o foco nas necessidades dos usuários, ou, no caso de quem atua no governo, dos cidadãos. Isso significa aceitar que é necessariamente incompleta a visão que formuladores e implementadores de políticas podem oferecer a respeito da realidade e por isso essa visão precisa ser revista e/ou complementada, da forma mais inclusiva possível. Assim como a quebra do pressuposto de racionalidade plena trazida pelos estudos comportamentais, o foco nas necessidades dos usuários questiona a plena racionalidade técnico-burocrática e convida a todos a sair de suas mesas e checar como está o mundo lá fora.

Assim, nos projetos que entram no laboratório, temos como proposta sempre realizar imersões em campo, onde são realizadas entrevistas e observações com usuários e usuários análogos de um serviço ou política. Da mesma forma, a utilização de dados quantitativos é fundamental para uma adequada compreensão dos problemas.

Nos projetos do GNova, a aplicação dos *insights* comportamentais tem ocorrido principalmente nos momentos de divergência do duplo diamante – conforme mostra a Figura 2. Assim, temos usado o SIMPLES MENTE nos momentos em que estamos buscando a exploração de possibilidades novas e a criação de opções – seja para a compreensão da realidade, seja para a criação de soluções. Vamos a seguir explorar em mais detalhe esses dois momentos em que usamos o SIMPLES MENTE.

#### **4.1. USAMOS O SIMPLES MENTE PARA ENTENDER MELHOR OS PROBLEMAS**

Como já dissemos – e não nos cansamos de repetir –, com frequência a questão identificada inicialmente pelas equipes ‘donas do problema’ passará por um momento de redefinição. Realizar pesquisas com os usuários do serviço ou política e também com os demais atores responsáveis pela implementação e adequação à situação concreta é parte da abordagem que o GNova propõe e adota.

Vamos usar um exemplo hipotético em que o “dono do problema” – quem faz a parceria com o GNova – é a equipe responsável pela política de vacinação no Ministério da Saúde.

No início de um projeto, em geral, antes de ir a campo, faz-se um levantamento de dados quantitativos e qualitativos e uma série de oficinas com os “donos do problema” para que se possa chegar a uma formulação inicial a respeito do problema que será trabalhado no projeto. Essa definição tem como propósito apenas guiar o processo de exploração e não será efetivamente o desafio de design, ponto central do projeto. Então, no exemplo mencionado, em conjunto com a equipe do Ministério da Saúde, poderíamos chegar a uma definição inicial geral de que o problema é “baixa cobertura vacinal em regiões metropolitanas do Sudeste”.

A partir dessa formulação inicial, planejamos as visitas a campo para coleta de impressões, *insights*, citações, fotos etc.

Não é objetivo deste volume detalhar esse momento da pesquisa, que está bem relatado no livro amarelo da coleção *Inovação na Prática* (METELLO, 2018).

Ao fim das idas a campo e da síntese dos registros encontrados, vem uma fase de geração de *insights* a respeito do problema. O objetivo desta fase é criar novas interpretações sobre o que se viu, buscando uma compreensão ampla das várias facetas do problema. E nesse momento colocamos na mesa as cartas do SIMPLES MENTE.

Utilizamos as cartas vermelhas (Referência) e as cartas amarelas (*Insights*) para a análise daquilo que se encontrou em campo. As cartas servem como uma lente que direciona o foco para um aspecto essencial dos elementos comportamentais que podem estar envolvidos no problema/desafio, de forma a permitir uma análise sistemática que não desconsidere a priori algum fator potencialmente relevante.

As cartas do tipo Referência têm como objetivo descrever de forma direta e acessível os principais conceitos relacionados àquele aspecto-chave, propiciando um entendimento compartilhado sobre cada elemento a ser focado na análise da questão de política pública.

Voltando ao nosso exemplo de projeto, sobre cobertura vacinal nas regiões metropolitanas do Sudeste, a carta vermelha “Normas sociais” explicará que “os seres humanos tendem a buscar conformidade em relação ao comportamento de seus grupos”. Ou seja, a questão que queremos que as equipes que foram

a campo se façam é: “Será que há algum aspecto da baixa cobertura vacinal que é influenciado por normas sociais?”. A partir desse questionamento, um *insight* poderia ser: “pais e mães não sentem nenhum constrangimento em afirmar aos amigos que não vacinam os filhos”. Bingo! Encontramos um aspecto comportamental que nos ajudou a entender melhor o problema.

Já as cartas amarelas, de *Insights*, simulam reflexões que poderiam ser feitas por servidores ou usuários em sua interação com um dado programa ou serviço, procurando oferecer pistas para ampliar a compreensão da questão específica sob análise. Podem ser usadas para ampliar o entendimento do aspecto comportamental ou para destravar reflexões caso o grupo não esteja avançando.

Como nesta fase do projeto estamos ainda num momento exploratório, não há preocupação com o quão frequente é a situação detectada. Buscamos uma compreensão ampla do problema e, no momento seguinte – de fazer escolhas –, a dimensão em que o *insight* afeta o problema vai ser levada em consideração durante o processo de priorização. Assim, neste momento, o *insight* de que “alguns” pais não sentem constrangimento é válido e não deve ser descartado mesmo que não se saiba o percentual de pais que se enquadram nessa situação.

É possível, também, que algumas das cartas não gerem qualquer *insight*. Cada um dos elementos comportamentais presentes nas cartas funciona como uma lente para buscar entender melhor a realidade que a equipe viu na ida a campo. Não pre-

cisamos nos preocupar se nenhum aspecto relevante saltar aos nossos olhos ao usarmos uma determinada lente.

Um ponto importante é identificar se estamos diante de um problema comportamental. E como podemos fazer isso? Fundamentalmente, quando identificamos que a pessoa age de uma forma não alinhada às suas melhores intenções.

Imagine uma pessoa que valoriza muito ter uma boa qualidade de vida quando ficar mais velha. Se ela não tem informações sobre os agravos à saúde causados por uma alimentação rica em gorduras, sal e açúcar, e se alimenta de comidas processadas com altos teores desses itens diariamente, estamos diante de uma situação em que a pessoa não está sendo incoerente com suas intenções – ela apenas não conhece as implicações de suas decisões alimentares. Nesse caso, uma ferramenta tradicional – como uma campanha de informação – poderia ser utilizada com sucesso.

Por outro lado, se essa pessoa tivesse todas as informações necessárias e mesmo assim não conseguisse efetivar sua intenção de se alimentar de maneira adequada para seu bem-estar futuro, estamos diante de um problema comportamental.

Foto: Marina Lins Lacerda.



Organização do quadro de *insights* gerados com o SIMPLES MENTE ao lado dos elementos comportamentais correspondentes em oficina.

## UMA DINÂMICA PARA ESTE MOMENTO

Após uma ida a campo, podemos usar a dinâmica abaixo para buscar *insights* sobre o problema.

**Duração:** 1h30 a 2h – dependendo do número de pessoas por grupo.

**Materiais:** post-its, canetinhas, cartas vermelhas e amarelas do baralho do SIMPLES MENTE.

### ETAPAS

1. Separar os participantes em grupos de 3 a 5 pessoas.
2. Uma pessoa lê para o grupo a carta vermelha relacionada a um elemento para que todos tenham uma compreensão compartilhada sobre o mesmo.
3. Os participantes têm então 2 minutos para anotar em post-its ou tarjetas os *insights* que surgirem sobre o problema a partir da consideração daquele elemento (um exemplo de *insight* foi aquele que demos no texto sobre os pais não se sentirem socialmente constrangidos ao não vacinar os filhos).
4. Terminado o tempo, uma pessoa lê para o grupo a carta amarela correspondente àquele elemento e os participantes têm mais 1-2 minutos para novos *insights*.

5. Em seguida, o grupo deverá consolidar os *insights* em um quadro, como no exemplo da foto da página 87.
6. Passa-se, então, para a próxima letra do SIMPLES MENTE, e os passos da dinâmica são repetidos.
7. Após todos os grupos completarem a análise dos elementos sob sua responsabilidade, a turma completa pode ler conjuntamente os *insights* gerados.

### DICAS

- Caso haja participantes suficientes para a formação de pelo menos dois grupos, divida os elementos comportamentais entre eles (por exemplo, 6 ou 4 letras para cada), de modo a tornar a dinâmica mais rápida e menos cansativa.
- Caso seja necessário algum esclarecimento sobre o conceito da car-

ta, é possível sempre consultar o capítulo 3 deste livro, que detalha cada elemento.

- Se o grupo estiver “travado”, a leitura da carta amarela pode ser antecipada.
- Cabe mencionar novamente que não é obrigatório que cada elemento comportamental gere *insights*.

### PRODUTO

O produto da dinâmica é uma lista de *insights* comportamentais relacionados à compreensão do problema. E os *insights* mais interessantes podem ser sistematizados com o apoio de um quadro, como apresentado no exemplo do Quadro 2.

Uma variação dessa dinâmica pode ser utilizada para o momento de criação de soluções. Para isso, basta substituir as cartas vermelhas pelas azuis (Exemplos) e as amarelas pelas verdes (Aplicações).

**Quadro 2:** Exemplo de mapeamento de *insights*

ELEMENTO COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTO “VACINAR-SE NO POSTO”
S	“A forma como as vacinas são anotadas na carteirinha é muito complexa, os usuários não entendem o significado dos carimbos e siglas.”
I	“As crianças têm um papel significativo na manutenção do calendário vacinal, tanto para incentivar os pais a ir, quanto para oferecer resistência.”
M	“O Zé Gotinha é um personagem dos anos 1980, talvez não esteja mais funcionando bem para comunicar.”
P	“O posto de saúde estava mal conservado, não passava uma ideia de saúde e segurança.”
L	“Muitas mães e pais se esquecem quando é o dia da segunda ou terceira dose de uma vacina.”
E	“A dor de ver seu filho chorando por causa de uma injeção é muito forte.” “Crianças (e muitos adultos) têm medo de injeção.”
S	“As pessoas deixaram de escutar sobre casos de pessoas com sarampo, então passaram a se importar menos com a vacinação.”

ELEMENTO COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTO “VACINAR-SE NO POSTO”
M	“Algumas pessoas consideram que as vacinas são perigosas.” “Há pessoas que não confiam na indústria farmacêutica.”
E	“Algumas pessoas podem ter desinteresse pela vacinação por excesso de confiança na própria saúde.”
N	“Alguns pais e mães não sentem nenhum constrangimento em afirmar aos amigos que não vacinam os filhos.”
T	“A vacina é encarada como uma opção dos pais, que envolve uma decisão que eles devem tomar. Se eles postergam a decisão por inércia, acabam não levando os filhos para se vacinarem.”
E	“Parte das pessoas do público-alvo está tão ocupada com as necessidades imediatas do dia a dia que ir ao posto nem entra em sua tela mental.”

Fonte: Elaboração própria.

## 4.2. USAMOS O SIMPLES MENTE PARA CRIAR SOLUÇÕES

Após o momento de entendimento do problema, o momento de convergência do diamante levará à priorização de *insights* e à definição de um desafio de design. Esse desafio é efetivamente o problema que queremos solucionar – ele deve ser relevante, ter potencial de impacto e ter uma formulação que enfoque o que se quer resolver. O foco ainda não é o como resolver. Não queremos ainda pular para soluções, mas sim um desafio que valha a pena ser superado. Uma boa ideia é formulá-lo em formato de pergunta aberta, por exemplo: “Como podemos facilitar a vida dos pais que desejam vacinar seus filhos?”.

Notem que o desafio de design como está formulado pode ser atendido de muitas formas diferentes. Ele não traz uma “solução embutida”, como quando se pergunta: “Como resolver a falta de enfermeiras nas Unidades Básicas de Saúde?” Nesse caso, a resposta provavelmente vai passar pela contratação, realocação ou gerenciamento das enfermeiras. É uma formulação de desafio que já faz escolhas, quando o que queremos na próxima fase é criar opções.

A partir da construção do desafio de design, que marca o ponto de encontro entre os dois diamantes, o processo de geração de soluções pode tomar muitas formas não excludentes. Pretende-se neste momento estimular o pensamento lateral, ou seja, permitir a associação do desafio em questão com outros temas que permitam indicar caminhos não previstos para soluções. É o momento de fazer um esforço para romper com o óbvio, com o monopólio do que se imagina possível. É uma fase de ideação e vamos usar as cartas do SIMPLES MENTE para criar ideias comportamentalmente embasadas para solucionar o desafio de design.

O que significa criar ideias “comportamentalmente embasadas”? Significa que vamos propor intervenções que levem em consideração o que se sabe sobre os vieses e outros aspectos do funcionamento da mente humana na tomada de decisão. Não vamos trabalhar apenas com ideias baseadas na racionalidade plena, que restringem nossas intervenções aos “clássicos” incentivos, regulação e informação.

As estratégias de solução podem ser novas intervenções empregando elementos comportamentais (como a definição de uma escolha-padrão por determinada opção considerada mais adequada) ou ainda a calibragem de uma intervenção tradicional existente, a partir da abordagem comportamental (como apresentar um incentivo já existente a partir de um enquadramento informado pela aversão a perdas).

Neste momento, as cartas serão utilizadas para promover a formulação de possíveis alternativas para o enfrentamento do desafio, a partir de um levantamento dos elementos comportamentais a ele associados.

Utilizaremos as cartas azuis (Exemplos) e as cartas verdes (Aplicações). Aqui não estamos pensando nas cartas como lentes para interpretar a realidade, mas como um conjunto de ideias sobre como as pessoas em geral se comportam, que podem ser apropriadas na hora de formular soluções.

As cartas de Exemplos (azuis) permitem identificar experiências em que cada elemento foi empregado em um programa ou serviço. O objetivo é tornar mais tangível a utilização de cada elemento para facilitar sua compreensão e inspirar a ideação de possíveis alternativas a serem aplicadas no caso concreto em análise.

Já as cartas de Aplicações (verdes) oferecem uma lista de possíveis estratégias que vêm sendo empregadas em diferentes contextos e que podem inspirar intervenções para o desafio em tela.



## AVISO AOS NAVEGANTES

- Não há uma relação de precedência entre os elementos que compõem o modelo. Assim, a utilização das cartas não precisa necessariamente seguir a ordem dos aspectos-chave do SIMPLES MENTE.
- Cabe ter atenção, no momento da aplicação das cartas do SIMPLES MENTE, que o propósito não é apenas transpor as soluções ou interpretações presentes nas cartas para os problemas analisados. As cartas servem para despertar a atenção dos participantes para aquele aspecto comportamental específico. Assim, se uma carta indica a possibilidade do uso de lembretes para melhorar a adesão a determinado comportamento, não é interessante que os participantes apenas insiram lembretes em vários dos momentos em que a política se desenvolve, mas, sim, atentem para a relevância de considerar esse elemento na hora de ampliar a compreensão do problema ou elaborar soluções.
- Em algumas situações ou políticas públicas, pode ser que determinada carta se aplique de forma mais direta e óbvia à etapa de geração de *insights* para compreensão e definição do problema ou à etapa de geração de ideias para criação de soluções. No entanto, o propósito das cartas é exatamente direcionar o olhar para que seja feita a análise de cada aspecto comportamental constitutivo da ferramenta em ambos os momentos. Não se espera que as cartas sejam aplicáveis a todas as situações.
- Nem sempre uma política demanda uma intervenção focada na abordagem comportamental. No caso de um programa de vacinação, a com-

pra e distribuição das vacinas, por exemplo, deveriam ser alvo de outras ações, de caráter logístico ou gerencial, e a gratuidade da vacina na rede pública é um elemento de estímulo econômico. Lembre-se, não é porque você agora tem uma nova ferramenta que ela se aplica a todas as situações e substitui todas as outras. Se seu objetivo é colocar um prego, é melhor usar um martelo.

- As etapas descritas não são os únicos momentos possíveis de aplicação dos *insights* comportamentais ou mesmo da ferramenta SIMPLES MENTE quando conjugados com a abordagem do design thinking. São, apenas, os momentos em que o GNova tem experimentado essa utilização até aqui. Convidamos os(as) caros(as) leitores(as) a propor novos e interessantes usos!



Foto: Manuel Bonduki.

### 4.3. DEFINIÇÃO, TESTAGEM E APRIMORAMENTO CONTÍNUO DA INTERVENÇÃO PROPOSTA

Após a fase de ideação, parte-se para a definição da estratégia considerada mais adequada ou promissora a ser implementada. É o momento de fechar o diamante, fazer escolhas.

Uma forma de realizar essa definição é empregar uma matriz que combine dois critérios, como factibilidade e impacto. O critério de impacto, nesse contexto, refere-se à expectativa que temos quanto ao efeito esperado e à possibilidade de se ganhar escala, após a fase de testagem. A factibilidade refere-se à existência de recursos para implementar a solução e a possibilidade de implementá-la e testá-la.

Após a definição da estratégia, podemos desenvolver o protótipo da intervenção, para que seja testado. Ainda para fins didáticos, consideremos que, após a ideação, decidiu-se que a melhor alternativa em termos de impacto seria uma intervenção baseada na criação de um compromisso pessoal nos usuários. A intervenção consistiria em “desenvolver um artefato para ajudar as pessoas a planejarem a ida ao posto”. Para testar a intervenção, poderíamos elaborar um folheto com espaço para anotar o endereço, o meio de transporte que utilizarão, a data e a hora. O folheto seria entregue para as pessoas do público-alvo durante uma campanha de mobilização, com o objetivo de aumentar o comparecimento aos postos para a vacinação. Modelos diferentes de folheto poderiam ser elaborados, para avaliarmos a efetividade de distintas opções de comunicação, leiaute, mensageiro etc. Um dos modelos poderia testar a hipótese de que um folheto simplificado – onde os usuários deveriam registrar ape-

nas o local e a data de comparecimento – poderia ser mais efetivo. Outro modelo procuraria testar a importância de um plano detalhado de ação para superar a lacuna entre a tomada de decisão e o ato de vacinar-se.

Uma das características mais pronunciadas da abordagem de *insights* comportamentais em políticas públicas é seu caráter experimental. Como discutido, o comportamento é fortemente influenciado pelo contexto. Desse modo, cada intervenção proposta deve ser entendida como uma hipótese a ser testada.

A experiência internacional sugere o uso de protótipos para testar as intervenções antes de ampliar sua escala de utilização. Como exemplo, cabe destacar que uma das ideias difundidas pelo *Behavioural Insights Team* do Reino Unido é justamente a de testar-aprender-adaptar (*test-learn-adapt*) – e, sempre que possível, realizar experimentos aleatorizados controlados (*Randomized Controlled Trials*, conhecidos pela sigla *RCT*). É recomendável que se desenhe uma forma de avaliar o resultado de diferentes alternativas de intervenção propostas – preferencialmente a partir de experimentos (HAYNES *et al.*, 2013).

Cabe destacar, todavia, que nem sempre é possível, ou mesmo desejável, a realização de experimentos. Em situações em que haja um grande acúmulo de evidências sobre o efeito de uma dada intervenção sobre uma questão em particular (como no caso do uso de escolhas-padrão para aumentar a adesão a planos de previdência privada), é possível justificar uma intervenção comportamentalmente informada mesmo sem a realização prévia de experimentos. Contudo, mesmo nesses casos, é altamente recomendável o emprego de alguma estratégia para avaliação.

Diversas metodologias para realização de experimentos estão hoje disponíveis e devem ser consideradas de acordo com as especificidades de cada intervenção (HOPKINS *et al.*, 2020). A avaliação das intervenções é fundamental para que as pessoas diretamente responsáveis por elas possam desenvolver de forma contínua e segura ajustes e aprimoramentos tanto no seu desenho quanto em sua implementação. Além disso, a cultura de testar, registrar e divulgar as evidências geradas sobre os efeitos desses programas é de grande relevância para inspirar outras iniciativas de aplicação de *insights* comportamentais para inovar no setor público. No caso dos folhetos da campanha de vacinação, imaginemos que, após o teste de modelos alternativos, o que apresentou maior impacto sobre o ato de vacinar-se tenha sido o que apresentava o modelo de plano de ação que solicitava ao usuário que registrasse o local, a data, a hora e o meio de transporte a ser utilizado para a ida ao posto. Ao se concluir a fase de testagem e realizados os ajustes decorrentes, a proposta de intervenção pode ser escalada com maior segurança quanto à sua adequação e efetividade.

Foto: Marina Lins Lacerda.



## 5. JUNTANDO AS PEÇAS – CASO PRÁTICO

A parte final deste livro é dedicada à apresentação de um caso prático de aplicação da abordagem comportamental de forma integrada à prática do design. O projeto usou o SIMPLES MENTE como estratégia para a geração de *insights* e soluções comportamentalmente informados. Esperamos que a iniciativa aqui descrita possa oferecer inspiração aos leitores que pretendam adicionar essa ferramenta ao grande arsenal de métodos hoje disponíveis para o enfrentamento de problemas públicos.

### PROJETO BANDEIRAS TARIFÁRIAS

Entre 2018 e 2019, o GNova desenvolveu um projeto de inovação com a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) para o aperfeiçoamento do mecanismo de bandeiras tarifárias na conta de energia elétrica da população brasileira.

As bandeiras tarifárias são uma forma de sinalizar aos consumidores brasileiros as condições vigentes de geração de energia. Tais condições são variáveis porque, no Brasil, a energia elétrica é gerada predominantemente por usinas hidrelétricas. Para funcionar, essas usinas dependem das chuvas e do nível de água nos reservatórios. Quando há pouca água armazenada, usinas termelétricas podem ser ligadas com a finalidade de poupar água nos reservatórios das usinas hidrelétricas. Com isso, o custo e o impacto ambiental da geração de energia aumentam, pois as usinas termelétricas são movidas a combustíveis fósseis.

Quando procurou o GNova para esse projeto, a Aneel estava preocupada com o desconhecimento da população em geral sobre as bandeiras tarifárias. Uma pesquisa telefônica conduzida pela Agência em julho de 2018 constatou que menos de 10% dos usuários entrevistados sabiam informar qual era a bandeira tarifária vigente no mês da pesquisa. A solução dessa questão trazia, portanto, o potencial de impacto nacional na emissão de gases poluentes e na satisfação dos consumidores, diminuindo a quantidade de reclamações recebidas pela ouvidoria da Agência em função da cobrança extra representada pelas bandeiras.

O projeto mobilizou equipes de diversas superintendências da Aneel ao longo de 8 oficinas e de uma pesquisa de campo com consumidores de energia, resultando na produção de 3 protótipos de solução para o problema trabalhado em parceria. Nas próximas páginas, convidamos você a conhecer as principais etapas desenvolvidas nesse processo.

Assim como um semáforo de trânsito, as bandeiras tarifárias são divididas nas cores verde, amarela e vermelha, cada qual indicando se a energia custa mais ou menos, tanto em termos financeiros quanto ambientais, em função das condições de geração de eletricidade.

### ETAPA 1 – ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

É muito comum que órgãos da administração pública procurem o GNova já com uma proposta de solução que gostariam de desenvolver em conjunto com o laboratório. No caso da Aneel, a demanda inicialmente apresentada era o desenvolvimento de uma estratégia para aumentar o conhecimento da população sobre as bandeiras tarifárias, com um forte componente de comunicação envolvido. Naturalmente, qualquer proposta de solução traz implicitamente um diagnóstico sobre o problema que será enfrentado. Nessa situação, a demanda apresentada sugeria que o principal problema a ser solucionado era a falta de informação.

Desconfie sempre que um problema for imediatamente definido em termos da “falta de” algo. Se o seu problema é a falta de algo, a dedução natural é que a solução para esse problema é justamente esse algo que está em falta. Muitas vezes, esses casos indicam uma solução travestida de problema.

Uma das principais riquezas da prática do design é o estímulo a uma verdadeira imersão no problema em estudo. A equipe envolvida no projeto é chamada a encará-lo de outras perspectivas, muitas vezes com um “olhar de principiante”, que requer o esquecimento temporário das nossas próprias visões e expe-

riências acumuladas. Nesse processo de “redescoberta” do problema com os servidores da Agência, as conversas rapidamente evidenciaram que o sistema de bandeiras tarifárias foi desenhado com base na presunção de que os consumidores de energia se comportariam como agentes racionais – centrados na maximização de sua utilidade, capazes de processar informações de forma completa e de fazerem suas escolhas de modo coerente e consistente no tempo. O diagnóstico original que embasou a criação das bandeiras considerou as seguintes premissas:

- O consumidor necessita de informação mais precisa e transparente sobre o custo real da energia elétrica.
- O consumidor, de posse dessa informação, ganhará um papel mais ativo na definição de sua conta de energia e terá a oportunidade de adaptar seu consumo, se assim o desejar.
- Uma tarifa adicional incentivará o uso racional e consciente da energia elétrica.

Como consequência, investir em solucionar a suposta “falta de informação” só faria sentido se verificássemos, na prática, que as premissas acima descrevem adequadamente o comportamento dos indivíduos. Restava, portanto, cada vez mais claro que a situação com que estávamos lidando requereria um entendimento mais qualificado dos elementos comportamentais envolvidos. Era necessário ir a campo investigar como de fato eram o comportamento e a relação dos consumidores com o sistema de energia.

## ETAPA 2 – DESIGN ETNOGRÁFICO

O design etnográfico combina métodos do design e da antropologia para, por meio de ferramentas como entrevistas e observação, aprender sobre os usuários de um produto ou serviço, suas necessidades e seus contextos, visando a identificar pontos positivos e negativos dessa experiência e oportunidades de inovação para aperfeiçoá-la. Ele não persegue o rigor estatístico porque não tem o objetivo de confirmar ou refutar uma tese, mas, sim, de imergir na realidade do outro para gerar *insights* que podem ajudar a entender sua experiência com relação a um produto ou serviço. No caso do projeto Bandeiras Tarifárias, o design etnográfico foi usado como uma maneira de compor e enriquecer os dados quantitativos levantados por meio da pesquisa telefônica tradicional conduzida pela Aneel.

A pesquisa de campo realizada incluiu 15 entrevistas aprofundadas, das quais 11 com consumidores de energia de variados perfis e 4 com outros atores relevantes para a compreensão do problema, como atendentes da ouvidoria da Aneel e de distribuidoras de energia. Elas exploraram o relacionamento do usuário com aspectos como consumo de energia, conta de luz, bandeiras tarifárias e canais de comunicação por meio de questões abertas e tarefas específicas (por exemplo, solicitando ao usuário que encontre determinada informação em sua fatura de energia).

A ferramenta SIMPLES MENTE foi aplicada pela primeira vez no projeto durante a análise do material gerado pela pesquisa de campo. Esse momento normalmente engloba os seguintes estágios:

**Estágio 1:** Síntese dos resultados: é quando a equipe do projeto compartilha e registra em post-its as observações mais relevantes de cada entrevista. Essas informações são posteriormente agrupadas por semelhança em busca de temas e padrões comuns.

**Estágio 2:** Geração de *insights*: é quando o grupo reflete sobre os principais temas e padrões das entrevistas para identificar novos entendimentos sobre o problema original e oportunidades de ação.

A incorporação do SIMPLES MENTE aconteceu precisamente nesse segundo estágio, como uma nova camada de análise dos temas e padrões oriundos da pesquisa de campo. Inicialmente, o grupo discutiu cada agrupamento de post-its produzido no estágio 1 e registrou os *insights* gerados. A seguir, o exercício foi repetido usando o SIMPLES MENTE como forma de chamar a atenção da equipe para os elementos comportamentais e verificar se eles eram úteis para aumentar a compreensão do problema. Como em uma visita ao oftalmologista em que o médico testa diferentes lentes no refrator até encontrar aquela que mais se adequa ao paciente, o objetivo aqui era testar cada um desses elementos comportamentais como uma nova lente para enxergar o problema do projeto.

Para a aplicação do SIMPLES MENTE, os participantes da oficina foram divididos em dois grupos. A cada rodada, os facilitadores entregavam as cartas do tipo “Referência” e “*Insights*” relativas a um elemento comportamental para cada grupo. Assim,

ao receber as cartas do elemento “Mensageiro”, por exemplo, o grupo tinha 5-7 minutos para ler seu conteúdo e identificar quais novos entendimentos sobre o problema era possível extrair dos achados do campo a partir da perspectiva daquele elemento. Esses novos *insights* foram anotados em post-its e colados ao da letra que representa cada elemento, conforme a foto abaixo. Foram realizadas 6 rodadas, de modo que cada grupo cobriu metade dos 12 elementos comportamentais. As cartas do tipo “Aplicação” e “Exemplos” não foram usadas nessa etapa do projeto.

Nesse contexto, a ferramenta funcionou como um check list que direcionou a atenção da equipe para aspectos relevantes de comportamento que de outra maneira poderiam ter passado despercebidos. Por exemplo, quando estimulados a refletir sobre as emoções dos usuários, a equipe do projeto se deu conta de que o mecanismo de bandeiras tarifárias tem gerado nos usuários sentimentos claramente contrários aos esperados pela Aneel. Em vez de engajamento, o padrão de comportamento identificado na pesquisa de campo foi o de resignação. Essa informação, dentre tantas outras, se mostrou valiosa para as etapas seguintes do projeto.

O quadro a seguir resume alguns dos *insights* gerados com o uso do SIMPLES MENTE:

Foto: Marina Lins Lacerda.



S	Tanto o mecanismo de Bandeiras Tarifárias quanto sua apresentação ao consumidor são complexos e pouco intuitivos.
I	Os incentivos financeiros não são personalizados nem significativos
M	Para algumas pessoas, a desconfiança em relação ao mensageiro (governo/Aneel) contamina sua percepção sobre o mecanismo de Bandeiras Tarifárias.
P	A informação da bandeira na conta não é destacada visualmente.
L	As pessoas esquecem do adicional de bandeira ou sequer o percebem. Hoje a bandeira é impositiva, isto é, não requer adesão, o que não gera compromisso.
E	O mecanismo de Bandeiras Tarifárias gera no consumidor sentimentos contrários aos esperados pela Aneel. Em vez de engajamento, as Bandeiras Tarifárias geram resignação.
S	As Bandeiras Tarifárias competem pela atenção do consumidor com uma série de outros tributos e tarifas. Além disso, a informação da bandeira se perde no layout da conta.

M	O consumidor não vê valor em ter acesso a mais informações porque seu modelo mental lhe diz que não há nada que ele pode fazer em relação a isso.
E	Mesmo os consumidores que se orgulham de economizar energia recebem bandeira vermelha na conta de luz.
N	Hoje, o consumidor não tem acesso a informações sobre o hábito de consumo de outros consumidores. Além disso, a proteção ao meio ambiente é uma norma social ainda pouco explorada no contexto das Bandeiras Tarifárias.
T	A bandeira padrão é a verde, embora não seja necessariamente comunicada.
E	Os consumidores têm escassez de banda mental para compreender um mecanismo complexo que afeta pouco o seu dia a dia.



Antes de passarmos à próxima etapa, convém comentar que a opção pelo uso do SIMPLES MENTE como última camada de análise do design etnográfico foi deliberada. A realização desse exercício previamente à pesquisa de campo, por exemplo, poderia gerar um **viés de confirmação** entre os pesquisadores ou, ainda, restringir seu campo de investigação aos 12 elementos comportamentais da ferramenta. Essa escolha metodológica permitiu que o SIMPLES MENTE fosse usado de maneira integrada e complementar às ferramentas da própria prática de design já empregada pelo laboratório.

**Viés de confirmação** é a tendência de, seletivamente, dar atenção àquilo que confirma suas crenças ou hipóteses iniciais e desvalorizar qualquer ponto que as contradiga.

### ETAPA 3 – DEFINIÇÃO DO DESAFIO DE DESIGN

Os achados das duas etapas anteriores do projeto demonstraram à equipe que o suposto agente racional que embasou o desenho do mecanismo claramente estava sujeito à influência de diversos vieses comportamentais. Consequentemente, o problema não poderia ser plenamente solucionado unicamente a partir de uma estratégia de comunicação, como inicialmente se imaginava. O desafio que se delineava requeria também algum grau de revisão do próprio mecanismo de bandeiras tarifárias ou, ao menos, da maneira como ele era enquadrado para o consumidor. A questão que seria levada para as etapas seguintes do projeto foi definida nos seguintes termos:

*Como podemos aperfeiçoar a apresentação dos custos variáveis de geração de energia para induzir o consumo consciente e sustentável?*

#### ETAPA 4 – IDEIAÇÃO E PROTOTIPAGEM

A etapa de ideação dividiu a equipe do projeto em três grupos distintos, focados em restrições de design complementares:

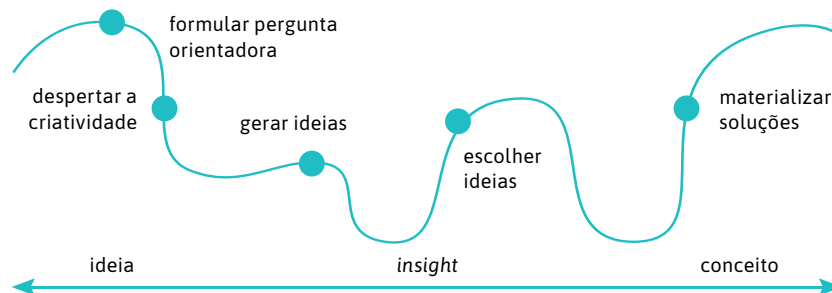
**Grupo 1:** Soluções de aperfeiçoamento da conta de luz;

**Grupo 2:** Soluções de aperfeiçoamento da comunicação via outros canais;

**Grupo 3:** Soluções de novas formas de apresentação dos custos variáveis de geração de energia.

Esta etapa do projeto geralmente assume a forma de uma oficina de 2 a 3 dias de duração e perpassa estágios que vão desde o estímulo à criatividade dos participantes até a materialização de soluções, para cada qual há ferramentas e técnicas específicas de design. Dado o forte componente comportamental do problema, o GNova optou por usar o SIMPLES MENTE como principal ferramenta para o estágio de geração de ideias, desta vez com foco nas cartas do tipo “Aplicação” e “Exemplos”.

**Figura 3:** Jornada de ideação do projeto



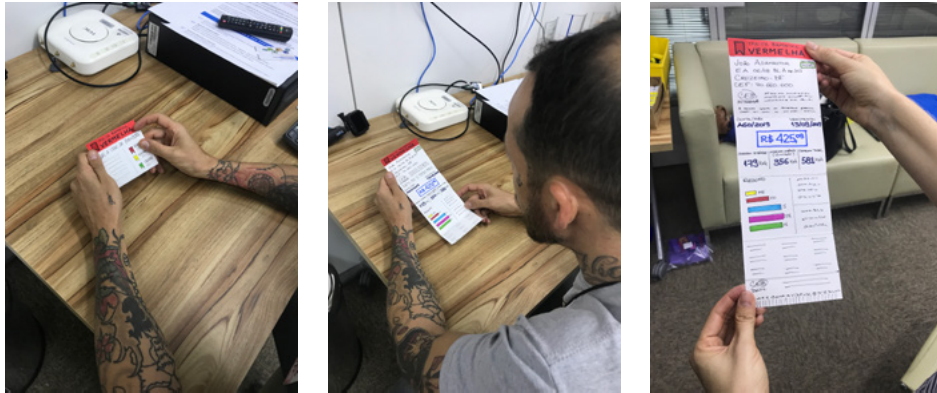
Elaboração: Bruno Rizardi e GNova/Enap.

Para esse momento, os grupos da oficina foram convidados a revisar os *insights* gerados com o auxílio do SIMPLES MENTE na etapa anterior do projeto. A seguir, eles tiveram aproximadamente duas horas, após a leitura das cartas do SIMPLES MENTE relativas a cada um dos 12 elementos, para levantar possibilidades de solução para o problema e anotá-las em post-its. Novamente, os post-its foram colados ao lado da letra que representa cada elemento. Durante a aplicação desse exercício, os facilitadores transmitiram as seguintes instruções:

- Quantidade de ideias importa. Os participantes não deverão se preocupar nesse estágio com o desenvolvimento dos pormenores de cada solução nem com a seleção e priorização dos conteúdos gerados – isso virá depois.
- Críticas às ideias alheias devem ser evitadas. Em particular, os participantes devem se policiar para não enveredarem por discussões intermináveis sobre viabilidade e impacto das propostas – também haverá espaço para isso depois.
- Desde que atentem para os dois pontos anteriores, todos podem e devem ser estimulados a construir sobre as ideias dos outros.

O resultado desse exercício foram dezenas de soluções preliminares, isto é, apontamentos ainda inacabados de caminhos para resolução do desafio de design. Essas ideias foram posteriormente selecionadas por meio do uso de um gráfico de priorização.

Fotos: Marina Lins Lacerda



Participante do projeto visualiza protótipo de conta de luz durante oficina no GNova

O objetivo do gráfico de priorização foi o de apoiar a decisão de cada grupo sobre as ideias que deveriam passar pelos estágios seguintes da oficina. A partir dessa etapa, diversas ferramentas da prática de design foram usadas para guiar e estimular os trabalhos de cada grupo no desenvolvimento do conceito das ideias escolhidas e sua posterior prototipação.

Os protótipos gerados por cada um dos três grupos, que a equipe do projeto identificou como complementares uns aos outros, foram apresentados em formato de pitch às lideranças da Aneel. Ainda que nesse estágio protótipos possam carecer de refinamentos, a validação dos principais atores responsáveis pela implementação da solução é recomendada para garantir a agilidade do método e o rápido aprendizado da equipe.

No momento da escrita deste livro, o projeto Bandeiras Tarifárias entrava em uma nova etapa do ciclo de vida dos projetos conduzidos pelo GNova. Como o design é uma prática flexível, contextual e iterativa, os protótipos apresentados ainda passarão por sucessivas rodadas de refinamento e teste com participação dos usuários e demais envolvidos em sua implementação.

### CICLO DE VIDA DOS PROJETOS DO GNOVA

Os protótipos desenvolvidos até o momento demonstraram que o projeto Bandeiras Tarifárias foi efetivo na incorporação de elementos comportamentais em sua maneira de abordar o problema. Ele ilustra de forma aplicada a principal razão de ser do SIMPLES MENTE: complementar e potencializar a abordagem de projetos de inovação para o desenvolvimento de soluções comportamentalmente informadas.

Figura 4: Processos e responsabilidades ao longo do ciclo de vida dos projetos do GNova

	ENTENDIMENTO	OBSERVAÇÃO	IDEAÇÃO	PROTOTIPAGEM	TESTE	IMPLEMENTAÇÃO
PROCESSOS	Compreensão e análise do problema	Imersão na realidade do usuário; Geração de insights	Definição do problema; Criação de soluções	Priorização de ideias; Materialização de soluções Validação	Avaliação no mundo real; Refinamento de soluções	Implementação em escala
RESPONSABILIDADES	<b>GNOVA</b>					<b>PARCEIRO</b>

Elaboração: GNova/Enap.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### OS VIESES DOS OUTROS

A adoção de uma perspectiva mais realista sobre como as pessoas interagem com seu ambiente, constroem modelos mentais e empregam estratégias cognitivas para ajudá-las a navegar em um mundo cada vez mais complexo e acelerado oferece uma grande oportunidade para inovação nos serviços públicos. Não se trata apenas de incluir novas ferramentas, mas também da calibragem das ferramentas tradicionais, como incentivos, informação e regulação, com foco em entregar políticas e serviços inovadores e adequados às pessoas.

É bom lembrar, no entanto, que essa mesma abordagem realista que aplicamos aos usuários de políticas e serviços públicos é válida para as decisões tomadas por formuladores e implementadores das políticas. Cabe perguntar, portanto, se você, caro leitor, está atento a como cada um dos elementos do SIMPLES MENTE afeta suas decisões como gestor público.

Embora não seja possível conhecer e controlar todos nossos vieses cognitivos e como eles interferem e dirigem nossas ações cotidianas, é, sim, possível adotar estratégias de mitigação. Uma delas pode ser a adoção de métodos e técnicas que minimizem esses vieses – o que a literatura tem chamado de *de-biasing* (desenviesamento, em tradução livre). Por exemplo, sabendo que há uma tendência de seguirmos a opinião do grupo em uma reunião, pode-se pedir que todos anotem suas impressões antes de iniciar a discussão.

Outra estratégia, mais subjetiva, é buscar permanentemente conhecer seus próprios vieses e manter atenta vigilância para a forma como eles podem estar afetando suas decisões. O líder sul-africano Nelson Mandela conta em seu livro de memórias que, após sair da prisão, teve de controlar seu pânico ao se deparar com um piloto de avião que era negro. “Como poderia uma pessoa negra pilotar adequadamente um avião?”, escreveu o homem que dedicou sua vida à causa da igualdade racial.

Nossas heurísticas estão sempre operando. Precisamos buscar conhecer seus caminhos para poder escolher os nossos.

## UM EXPERIMENTO ABERTO

Fechamos esta publicação abrindo um convite.

Como demonstramos, há um volume cada vez maior de evidências a partir de trabalhos acadêmicos e de experiências internacionais de aplicação concreta das ciências comportamentais. Esse diálogo entre a academia e a prática governamental tem ocorrido de forma bastante profícua, dado que uma das principais características da abordagem comportamental é o método experimental: formular boas hipóteses para enfrentar um determinado desafio e testá-las da forma mais robusta possível.

O objetivo deste trabalho foi fazer uma ponte entre as evidências acumuladas e a prática do setor público, ao propor uma ferramenta que busca ser simples e acessível, sem comprometer a riqueza do acervo de conhecimentos gerados pelas ciências comportamentais aplicadas ao longo de seu percurso.

Esperamos que o SIMPLES MENTE seja testado e aperfeiçoado constantemente à medida que for sendo empregado por pesquisadores, servidores e demais atores interessados em inovar a partir do emprego de *insights* comportamentais.

Por isso, gostaríamos de encorajar todos que trabalham com problemas públicos – seja no governo, no terceiro setor ou nos negócios que visam impacto social – que registrem e publiquem suas experiências de utilização das ciências comportamentais, sejam elas bem sucedidas ou não. Afinal, inovação é um esporte de risco e errar faz parte!

Fica o convite para que a ferramenta e a metodologia apresentadas aqui sejam empregadas de forma flexível, como um “código aberto”, um protótipo a ser aprimorado a partir das experiências de sua aplicação em diferentes contextos.

A versão mais recente do SIMPLES MENTE pode ser baixada em [gnova.ena.gov.br/simplesmente](http://gnova.ena.gov.br/simplesmente)

Poderemos, assim, ampliar o conhecimento sobre a utilização de ciências comportamentais aplicadas a políticas públicas no contexto brasileiro e construir soluções que sejam adequadas aos desafios de nosso país.

# REFERÊNCIAS

AFIF, Zeina; ISLAN, William Wade; CALVO-GONZALEZ, Oscar; DALTON, Abigail Goodnow. *Behavioral science around the world: profiles of 10 countries* (English). eMBed brief. Washington, D.C.: World Bank Group, 2019.

ALLCOTT, H. Social norms and energy conservation. *Journal of public Economics*, v. 95, n. 9-10, p. 1082-1095, 2011.

ARIELY, D. *The (honest) truth about dishonesty*. New York, NY: Harper Collins Publishers, 2012.

BARROWS, A. et al. *Behavioral design teams: a model for integrating behavioral design in City Government*. IDEAS42, 2018. Disponível em: [http://www.ideas42.org/wp-content/uploads/2018/04/BDT\\_Playbook\\_FINAL-digital.pdf](http://www.ideas42.org/wp-content/uploads/2018/04/BDT_Playbook_FINAL-digital.pdf)

BATESON, M., NETTLE, D.; ROBERTS, G. Cues of being watched enhance cooperation in a real-world setting. *Biology Letters*, v. 2, n. 3, p. 412–414, 2006. doi:10.1098/rsbl.2006.0509

BOWLES, Samuel; GINTIS, Herbert. *A cooperative species: human reciprocity and its evolution*. New Jersey: Princeton University Press, 2011.

CAMPOS FILHO, Antonio Claret. *Aplicando insights comportamentais para o aprimoramento de políticas públicas: a ferramenta SIMPLES MENTE*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA NO CAMPO DE PÚBLICAS (ANEPCP), 3., Natal, 2019. *Anais...* Natal: ANEPCP, 2019. Disponível em: <https://>

[www.researchgate.net/publication/339177548\\_Aplicando\\_insights\\_comportamentais\\_para\\_o\\_aprimoramento\\_de\\_politicas\\_publicas\\_a\\_ferramenta\\_SIMPLES\\_MENTE](http://www.researchgate.net/publication/339177548_Aplicando_insights_comportamentais_para_o_aprimoramento_de_politicas_publicas_a_ferramenta_SIMPLES_MENTE)

DOLAN, Paul et al. *MINDSPACE – influencing behavior through public policy*. Cabinet Office UK, 2010. Disponível em: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/mindspace>

FRYER Jr, R. G.; LEVITT, S. D.; LIST, J.; SADOFF, S. *Enhancing the efficacy of teacher incentives through loss aversion: a field experiment* (No. w18237). National Bureau of Economic Research, 2012.

GNEEZY, U.; RUSTICHINI, A. A fine is a price. *The Journal of Legal Studies*, v. 29, n. 1, p. 1-17, 2000.

HALLSWORTH, M.; EGAN, M.; RUTTER, J.; MCCRAE, J. Behavioural government: using behavioural science to improve how governments make decisions. *The Behavioural Insights Team*. 2018. Disponível em: <https://www.behaviouralinsights.co.uk/publications/behaviouralgovernment>, 2018.

HALPERN, David. *Inside the Nudge Unit: how small changes can make a big difference*. London: Penguin Random House, 2015.

HAYNES, L.; SERVICE, O.; GOLDACRE, B.; TORGENSON, D. *Test, learn, adapt: developing public policy with randomized controlled trials*. Cabinet Office. Technical Report. Cabinet Office Behavioural Insights Team, UK., 2013. Disponível em: <http://researchonline.lshtm.ac.uk/201256/1/TLA-1906126%20%282%29.pdf>

HOPKINS, A.; BRECKON, J.; LAWRENCE, J. *The Experimenter's Inventory: a catalogue of experiments for decision-makers and professionals*. Alliance for Useful Evidence, Nesta, London, 2020. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/report/experimenters-inventory/>

JOHNSON, E. J.; GOLDSTEIN, D. G. Defaults and donation decisions. *Transplantation*, v. 78, n. 12, p. 1713-1716, 2004.

KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

\_\_\_\_\_. Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgement and choice. *The American Economic Review*, v. 93, n. 5, p. 1449-1475, 2003

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, v. 47, p. 263-291, 1979.

KURAN, T.; SUNSTEIN, C. R. Availability cascades and risk regulation. *Stan. L. Rev.*, v. 51, pp. 683-768, 1998.

LICHAND, G.; MANI, A. *Cognitive droughts*. University of Zurich, Department of Economics, Working Paper, (341), 2020.

LOURENÇO, Joana; CIRIOLO, Emanuele; ALMEIDA, Sara; TROUSSARD, Xavier. *Behavioural insights applied to policy: European Report 2016*. European Union, 2016. Disponível em: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/behavioural-insights-applied-policy-european-report-2016>.

METELLO, Daniela. *Design Etnográfico em Políticas Públicas*. Brasília: Gnova/Enap, 2018. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3524/4/livro-amarelo\\_DIGITAL.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3524/4/livro-amarelo_DIGITAL.pdf)

MISCHEL, Walter. *O teste do marshmallow: por que a força de vontade é a chave do sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2014.

MULLAINATHAN, Sendhil; SHAFIR, Eldar. *Scarcity: the new science of having less and how it defines our lives*. New York: Picador, 2013

NORTH, A. C.; HARGREAVES, D. J.; MCKENDRICK, J. The influence of in-store music on wine selections. *Journal of Applied Psychology*, v. 84, n. 2, p. 271-276, 1999. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.2.271>

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Behavioural insights and public policy: lessons from around the world*. Paris: OECD Publishing, 2017.

\_\_\_\_\_. *Tools and ethics for applied Behavioural Insights: the BASIC Toolkit*. Paris: OECD Publishing, 2019.

ORR, D.; GUTHRIE, C. *Anchoring, information, expertise, and negotiation: new insights from meta-analysis*. *Ohio St. J. on Disp. Resol.*, 21, pp. 597-628, 2005.

OUTES, I.; SÁNCHEZ, A.; VAKIS, R. *Cambiando la mentalidad de los estudiantes: evaluación de impacto de ¡Expande tu Mente! sobre el rendimiento académico en tres regiones del Perú*. MISC, 2017.

RARE; THE BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM (BIT). *Behavior change for nature: a behavioral science toolkit for practitioners*. Arlington, VA: Rare, 2019.

SHAFIR, Eldar (Ed.). *The behavioral foundations of public policy*. New Jersey: Princeton University Press, 2013.

SHANKAR, M; FOSTER, L. *Behavioural Insights at the United Nations – Achieving Agenda 2030*. 2016. Disponível em: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/development-impact/behavioural-insights-at-the-united-nations--achieving-agenda-203.html> Acesso em: 29/03/2019.

SHAROT, T. The optimism bias. *Current Biology*, v. 21, n. 23, p. R941-R945, 2011.

SUNSTEIN, Cass. *The ethics of influence: government in the age of behavioral science*. New York: Cambridge University Press, 2016.

\_\_\_\_\_. Nudging: a very short guide. *Journal of Consumer Policy*, v. 37, n. 4, p. 583-588, 2014.

THALER, Richard; SUNSTEIN, Cass. *Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness*. New York: Penguin Books, 2009.

THALER, Richard. *Misbehaving: the making of behavioral economics*. New York: Norton, 2015.

THE BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM (BIT). *EAST: four simple ways to apply behavioural insights*. 2015. Disponível em: [https://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](https://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf).

TVERSKY, A; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science, New Series*, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 27 de set. 1974.

VAN DER STIGCHEL, Stefan. *How attention works: finding our way in a world full of distraction*. Cambridge, MA: The MIT Press, 2016,

WORLD BANK. *World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior*. Washington, DC: World Bank, 2015.



## SOBRE O GNOVA

O Laboratório de Inovação em Governo – GNova, criado em 2016 por iniciativa do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) e da Enap, tem como missão desenvolver soluções inovadoras em projetos com instituições do governo federal para que o serviço público possa melhor responder às demandas da sociedade.

Uma das principais diretrizes do GNova é contribuir para mudar o modo como o Estado se relaciona com os cidadãos na oferta de serviços públicos, colocando o foco nas pessoas. Isso significa reconhecer os problemas e as necessidades dos usuários de serviços, sejam eles cidadãos, empresas ou outras organizações.

Para promover a resolução de problemas e inovações, o GNova utiliza metodologias ágeis e abordagens multidisciplinares inspiradas no design, nas ciências sociais e na economia comportamental e atua na prospecção, experimentação e disseminação de inovação em serviços e políticas públicas.

**Missão:** promover a inovação no setor público para melhor responder às demandas da sociedade.

**Visão:** inovação como prática transformadora no setor público.

**Valores:** colaboração, proatividade, abertura ao risco, atuação em rede, empatia e foco no usuário, experimentação e geração de valor público.

Foto: Acervo GNova.



Equipe do GNova.

**GNOVA**  
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO

## OS AUTORES



### **ANTONIO CLARET CAMPOS FILHO**

Antonio Claret Campos Filho é psicólogo e mestre em Psicologia Social pela UFRJ. Concluiu o Doutorado em Saúde Pública na área temática de formulação e implementação de políticas públicas pela ENSP/Fiocruz. Integrante da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, ocupou diversos cargos na administração pública. Atualmente, está vinculado à Coordenação-Geral de Pós-Graduação Stricto Sensu da Enap, onde ministra cursos e participa de projetos relacionados à aplicação das ciências comportamentais a políticas públicas.



### **JOÃO AUGUSTO SOBREIRO SIGORA**

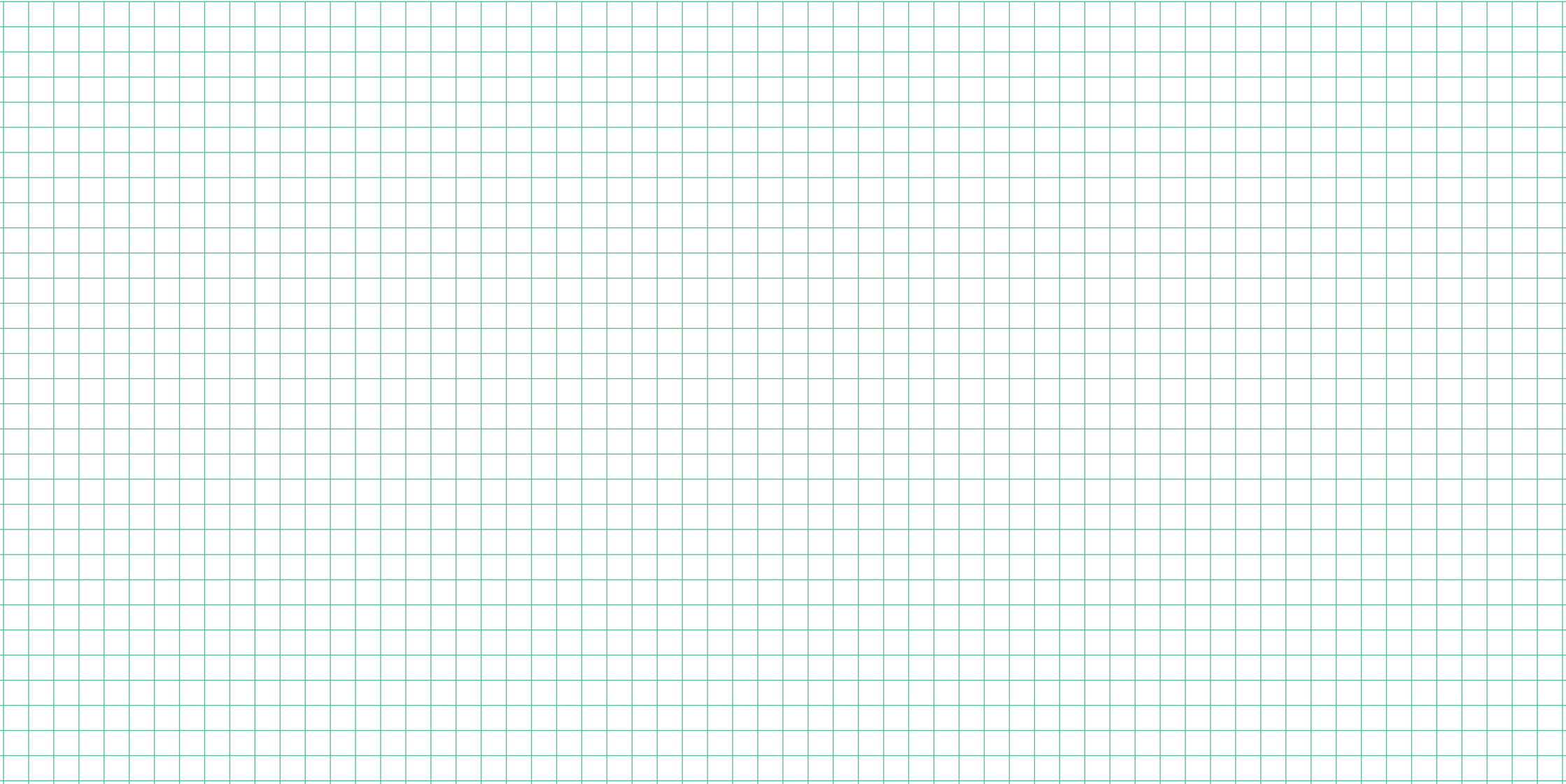
João Sigora é Coordenador de Projetos de Inovação do GNova. Antes de ingressar no laboratório, cursou mestrado em políticas públicas na Universidade de Oxford, onde teve seus primeiros contatos com o campo das ciências comportamentais. É servidor público de carreira e já ocupou cargos na administração pública em áreas como avaliação de políticas públicas, políticas sociais e cooperação internacional. Foi pesquisador visitante da e-Governance Academy em Tallin, Estônia.



### **MANUEL RUAS PEREIRA COELHO BONDUKI**

Manuel Bonduki é professor do Programa Avançado em Gestão Pública do Insper na área de inovação no setor público e governo digital. Servidor federal da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, é mestre e doutorando em Administração Pública e Governo pela EAESP-FGV e mantém uma coluna no site Jota.

# ANOTAÇÕES



Texto composto nas famílias tipográficas  
Asap e Asap Condensed, projetadas por  
Pablo Cosgaya e Nicolás Silva.

A coleção **Inovação na Prática** registra as experimentações e os aprendizados da equipe do GNova – Laboratório de Inovação em Governo no desenvolvimento de projetos com instituições do governo federal.

Seu principal objetivo é disseminar as metodologias utilizadas e as lições aprendidas para inspirar organizações e laboratórios interessados em adaptá-las e testá-las em seus contextos, projetos e desafios de inovação.

**Ciências Comportamentais e Políticas Públicas: uso do SIMPLES MENTE em projetos de inovação** traz um tema fundamental para todos que trabalham com gestão pública e que buscam construir políticas e serviços com foco nas pessoas.

