



INOVAÇÃO NA PRÁTICA

***INSIGHTS* COMPORTAMENTAIS PARA O DIAGNÓSTICO E DESENHO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

**Guilherme Lichand
Amiris de Paula Serdeira
Bruno Rizardi**

GNovaLab – Laboratório
de Inovação em Governo
Enap, Brasília/2022

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP

Presidente

Diogo Godinho Ramos Costa

Diretora de Inovação

Bruna Santos

Coordenadora geral de inovação

Marizaura Reis de Souza Camões

Gerentes dos projetos

Janela Gnova 2021

Andrea Marina Lins Lacerda

Camila Antonelli Ribeiro Pires

Daniela Metello

Joselene Pereira Lemos

Letícia Mendonça

Márcia Knop

Marizaura Reis de Souza Camões

Concepção editorial –

Coleção Inovação na Prática

Elisabete Ferrarezi

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Isabella Brandalise

Joselene Pereira Lemos

Revisão

Renata Mourão

Camila Antonelli

Projeto Gráfico

Isabella Brandalise

Diagramação

Amanda Soares

Ilustração

Arthur Pomnitz

Catalogado na fonte pela Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

L698i Lichand, Guilherme

Insights comportamentais para o diagnóstico e desenho de políticas públicas / Guilherme Lichand, Amiris de Paula Serdeira e Bruno Rizardi. -- Brasília: Enap, 2022.

220 p. : il. – (Coleção Inovação na Prática)

ISBN: 978-65-97791-08-1

1. Competência Técnica e Comportamental. 2. Inovação. 3. Políticas Públicas. 4. Comportamento Humano. I. Título. II. Serdeira, Amiris de Paula. III; Rizardi, Bruno.

CDD 320.6

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

SUMÁRIO

- 6** Apresentação
- 10** 1 Introdução
- 13** 2 Motivando o uso de *insights* comportamentais
- 28** 3 Matriz MAD: mecanismos comportamentais
- 62** 4 Matriz PRix: ferramentas ampliadas de gestão pública
- 123** 5 Usando *insights* comportamentais na prática
- 163** 6 Combinando ciências comportamentais e *design* sistêmico
- 179** 7 Estudos de caso: experiência com o GNovaLab
- 208** Referências
- 216** Guia de termos

APRESENTAÇÃO

Desde 2016, o GNovaLab - Laboratório de Inovação em Governo, da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) - tem partilhado de uma visão de inovação como prática sistêmica e transformadora, capaz de fomentar um setor público mais responsivo aos complexos desafios da sociedade contemporânea.

Atuando em consonância com a base epistemológica da *Design Science*,

ciência que procura desenvolver e projetar soluções para melhorar sistemas existentes, resolver problemas, ou, ainda, criar novos artefatos que contribuam para uma melhor atuação humana, seja na sociedade, seja nas organizações (DRESCH, 2013),

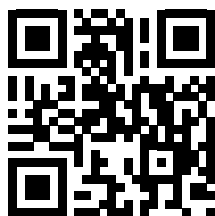
o GNovaLab experimenta novos conhecimentos com potencial de ampliar a capacidade estatal de gerar soluções para desafios públicos.

Entre 2016 a 2019, o GNovaLab testou a abordagem do *design*, em especial o *design thinking*, como principal área de conhecimento para desenvolvimento dos projetos de experimentação na administração pública. Foram experimentadas novas formas de imersão nos problemas públicos: *design* etnográfico; registro de aprendizados (*insights*); ferramentas de facilitação de processos colaborativos; técnicas de ideação e prototipagem; e desenhos e aplicação de testes de soluções.

Entre 2019 e 2020, o laboratório começou a integrar à abordagem do *design* algumas experimentações no campo dos *insights* comportamentais. Essa combinação de abordagens se revelou tão bem sucedida que o laboratório resolveu ousar e definir o *Design* Sistemico e o campo das Ciências Comportamentais (em uma perspectiva mais ampla de análise do comportamento) como os dois novos focos de conhecimento para agregar a seus projetos de experimentação em 2021.

Desde 2020, o GNovaLab realiza chamadas públicas e seleciona projetos para experimentação de novas metodologias. A partir das chamadas, equipes de servidores dispostas a vivenciar novas abordagens e metodologias para o desenvolvimento de políticas públicas podem apresentar seus desafios e pleitear a facilitação do desenvolvimento de soluções por meio do GnovaLab. Essa forma de atuar, por meio de uma janela de oportunidade concretizada por chamadas públicas abertas a propostas de projetos de inovação, passou a ser conhecida como **Programa Janela GNovaLab**.

A presente publicação é um dos resultados do Programa Janela GnovaLab 2021, que, em parceria com o Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA), teve o objetivo de experimentar essas duas novas abordagens, *Design* Sistemico e Ciências Comportamentais, para a construção de soluções para problemas públicos complexos e resistentes (*wicked problems*). Imaginou-se que essas abordagens poderiam trazer, ainda que de forma experimental, novos caminhos para a criação de soluções. Cada abordagem gerou publicações específicas, que dialogam entre si.

**Saiba mais:**

RIZARD, Bruno; METELLO, Daniela. *Design sistêmico*: abraçando a complexidade do setor público. Brasília: Enap, 2022. Disponível em: <bit.ly/design-sistemico>.

Nessa segunda edição do programa foram selecionadas três propostas: Projeto Crescer em Família, da Secretaria Nacional de Assistência Social (SNAS) do Ministério da Cidadania; Projeto Rural Inclusivo, da Secretaria de Inclusão Social e Produtiva do Ministério da Cidadania; e Projeto Engajamento de Servidores Públicos no Trabalho (parceria com o LA-BORA! gov, vinculado à Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia).

Este livro comunica conceitos complexos de ciências comportamentais de forma acessível e aplicada a problemas públicos relevantes para o Brasil e outros países em desenvolvimento. Novas ferramentas, desenvolvidas especialmente para esse trabalho, transformaram teorias profundas em conceitos mais simples, considerando a heterogeneidade do público-alvo ao qual

esse livro se destina. Além disso, este é um registro das metodologias utilizadas e as lições aprendidas pelo GNovaLab durante o percurso de realização desses três projetos de experimentação. Esperamos que esse registro possa servir de inspiração para servidores e organizações interessadas em avançar por caminhos semelhantes.

Esperamos que este livro seja uma ferramenta de apoio e aprofundamento à aplicação das ciências comportamentais aos desafios de inovação das instituições de governo¹. Esperamos que esta obra contribua para que mais e melhores políticas públicas sejam desenhadas para o ‘cidadão real’, e que as ciências comportamentais passem a integrar a caixa de ferramentas de todo gestor público para ajudar a entender e endereçar problemas públicos complexos.

Boa leitura!

Equipe GnovaLab

¹ O GnovaLab já produziu três publicações sobre o tema que servem como materiais introdutórios:

1. CAMPOS FILHO, Antonio Claret; SIGORA, João e BONDUKI, Manuel. *Ciências comportamentais e políticas públicas: o uso do SimplesMente em projetos de inovação*. Coleção Inovação na Prática. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <bit.ly/ciencias-comportamentais>
2. MOREIRA, Bruno César de Melo e SILVA, Dany Rogers. *Economia comportamental*. Cadernos Enap, n. 72. Brasília: Enap, 2020.
3. CAMPOS FILHO, Antonio Claret. *Aplicando insights comportamentais para o aprimoramento de políticas públicas: a ferramenta SimplesMente*. Cadernos Enap, n. 68. Brasília: Enap, 2020. Disponíveis em: <bit.ly/publicacoesgnova>.

1. INTRODUÇÃO

Será que muitas realmente diminuem a probabilidade de dirigir alcoolizado? Será que as mulheres expressam pretensão salarial menor quando suas respostas podem ser conhecidas pelos seus colegas? Será que lembretes simples podem levar famílias de baixa renda a acompanharem mais de perto a vida escolar de seus filhos? Responder a cada uma dessas perguntas de maneira precisa exige entender profundamente o conjunto de fatores cognitivos, emocionais e sociais que influenciam o comportamento humano.

Como cada uma dessas perguntas versa sobre problemas públicos – comportamento de risco, desigualdade de gênero e desigualdades educacionais –, em última instância, desenhar políticas públicas que de fato sejam capazes de endereçar esses problemas exige incorporar ferramentas de ciências comportamentais. Esse livro busca desenvolver esse ferramental aplicado, com foco em apoiar o trabalho do gestor público e, de forma mais ampla, daqueles interessados nos problemas públicos mais urgentes que afetam a todos os setores da sociedade.

As ciências comportamentais vêm documentando há décadas que os cidadãos não têm um comportamento puramente “racional” - ou seja, não fazemos cálculos perfeitos de custos e benefícios para cada ação que tomamos, isolados de outras fontes de motivação, de pressão social ou de dificuldades para transformar intenções em ações. Esse entendimento, contudo, até aqui, ingressou apenas timidamente no universo das políticas públicas. Embora Governo, instituições privadas e organizações da

sociedade civil já se utilizem de alguns *insights*¹ comportamentais para melhorar a qualidade de seus programas, sobretudo *nudges* (empurrõezinhos) – lembretes e mudanças de enquadramento para realocar a atenção do seu público-alvo –, em grande parte, gestores públicos ainda desenham políticas para o “cidadão ideal”.

Desenhar políticas públicas para o “cidadão real” exige compreender quais os mecanismos psicológicos e sociais que influenciam seus comportamentos, bem como entender como refinar o desenho das políticas para endereçar esses mecanismos – e, assim, gerar melhores resultados para a sociedade. Desenvolver esses entendimentos é o macro-objetivo deste livro.

Esse macro-objetivo pode ser desdobrado em quatro objetivos específicos. O primeiro é motivar a inclusão de *insights* de ciências comportamentais – sobretudo economia comportamental, psicologia cognitiva e psicologia social – no repertório de ferramentas utilizadas para diagnóstico e formulação de políticas públicas no setor público. O segundo é introduzir uma nova metodologia para diagnóstico de mecanismos comportamentais condicionantes de problemas públicos – a Matriz MAD (um acrônimo para problemas de **M**otivação; problemas de **A**utocontrole e problemas de **D**esatenção). A MAD permite identificar novos problemas ou reinterpretar problemas conhecidos com base em *insights* comportamentais. O terceiro é introduzir uma nova metodologia para formulação

¹ *Insight* é uma palavra de origem inglesa que, de acordo com o dicionário Oxford, significa “uma compreensão ou solução de um problema pela súbita captação mental dos elementos e relações adequados” ou ainda “capacidade demonstrada por um paciente, em maior ou menor grau, de reconhecer as deformações que seus pensamentos e sentimentos introduzem na realidade”.

de políticas públicas – a Matrix PRlx (um acrônimo para políticas de **P**reços; políticas de **R**egulação; e políticas de **I**nformação). A PRlx permite enriquecer ferramentas de políticas públicas existentes com *insights* comportamentais. O quarto objetivo é oferecer aos gestores de políticas públicas e demais interessados ferramentas para que essas metodologias possam ser aplicadas de maneira simples e prática mesmo a problemas públicos complexos.

Essa publicação teve como ponto de partida o trabalho realizado junto ao GNovaLab para a aplicação de ciências comportamentais e *design* sistêmico a projetos de inovação em políticas públicas. A proposta de unir ciências comportamentais para responder a desafios públicos ocorre de forma integrada com a proposta inovadora que baseia toda a atividade do GnovaLab, e propõe-se a unir profundo conhecimento teórico científico com aplicações práticas, em diferentes contextos das políticas públicas.

Embora as duas abordagens - ciências comportamentais e *design* sistêmico - tenham sido experimentadas em três projetos governamentais, como dito anteriormente, os resultados deles não estarão na íntegra neste livro².

O próximo capítulo introduz as oportunidades e desafios da utilização de *insights* de ciências comportamentais no diagnóstico e na formulação de políticas públicas e programas socioambientais.

² Para melhor entendimento do percurso, ferramentas e resultados alcançados, o/a leitor/a pode acessar os relatórios dos projetos “Crescer em Família”; “Rural Inclusivo” e “Engajamento no Trabalho” no repositório da ENAP: <https://repositorio.enap.gov.br/>

2. MOTIVANDO O USO DE *INSIGHTS* COMPORTAMENTAIS

2.1 NOVOS OLHARES SOBRE PROBLEMAS PÚBLICOS

Entre as diversas funções do Governo, duas delas são parte central de sua atuação para aproximar combinações socialmente desejáveis de eficiência e equidade. A primeira é a **correção de externalidades**, termo usado para indicar que as pessoas ou organizações tomam decisões sem analisar perfeitamente todos os custos e/ou benefícios que essas decisões causam sobre os outros.

Estas externalidades podem ser positivas ou negativas. Por exemplo, quando um motorista dirige alcoolizado, ele coloca outros em risco, já que pode bater o carro ou atropelar uma pessoa – impondo uma externalidade negativa sobre a sociedade. Diante disso, o Governo pode definir e impor multas¹ e outras punições (como suspensão da habilitação a quem dirige alcoolizado) a esse comportamento de risco. Pode, também, aumentar o preço das bebidas alcoólicas através de um imposto², para desencorajar o consumo de bebidas alcoólicas de forma mais ampla. Multas, punições e preços mais altos presumivelmente dissuadem todo motorista de dirigir alcoolizado, ao forçá-los a considerar os custos sociais de suas ações. Se bem sucedido, o Governo consegue diminuir o comportamento indesejado do motorista, que irá pensar duas vezes antes de dirigir alcoolizado - diminuindo, portanto, as externalidades negativas.

¹ Multas são definidas como um castigo ou pena que consiste num pagamento (sanção pecuniária). Fonte: Dicionário Priberam Online. Consultado em 30-11-2021.

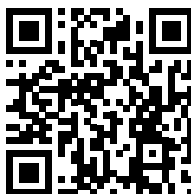
² Simplificadamente, pode-se definir como contribuição pecuniária que o Estado impõe a pessoas singulares e coletivas com alguma base legal. Fonte: Dicionário Priberam Online, consultado em 30 de novembro de 2021.

A segunda função do Governo é a **correção de desigualdades**, relacionada a uma visão de justiça distributiva ou ao contrato social entre os cidadãos. Diante de desigualdades na sociedade, cabe ao Governo ações para minimizá-las, ao promover comportamentos socialmente desejáveis. No exemplo discutido anteriormente, o Governo tem mais de uma ferramenta para desencorajar o comportamento indesejável: multas ou impostos. Talvez fosse possível alcançar a mesma redução do comportamento de risco só com multas sobre os infratores, ou só com impostos sobre o consumo de álcool. No entanto, diferentes ferramentas de gestão pública podem ter impactos completamente diferentes sobre equidade. Se o consumo de bebidas alcólicas for maior entre os mais pobres, mas a posse de veículos for maior entre os mais ricos, o custo das multas seria pago majoritariamente pelos mais ricos, enquanto o custo dos impostos seria pago majoritariamente pelos mais pobres. Fica claro que a combinação de políticas adotadas importa não apenas para sua eficiência na correção de externalidades, mas também para equidade da incidência de seus impactos pecuniários.

Ao usar instrumentos como multas, proibições e impostos, o Estado busca mudar o comportamento dos agentes. Espera-se que multas mais caras, proibições mais rígidas e impostos mais altos desincentivem alguns comportamentos, como dirigir embriagado. Essa expectativa é pautada no chamado **modelo do agente racional**.

Explicando o modelo do agente racional

De acordo com o livro *Ciências Comportamentais e Políticas Públicas*, publicado pela Enap, em 2020: “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”.



Saiba mais:

CAMPOS FILHO, Antonio Claret; SIGORA, João e BONDUKI, Manuel. *Ciências comportamentais e políticas públicas: o uso do SimplesMente em projetos de inovação*. Coleção Inovação na Prática. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <bit.ly/ciencias-comportamentais>.

Porém, as pessoas nem sempre (ou quase nunca) agem conforme esse modelo. Um conjunto cada vez mais amplo de evidências científicas documenta que as ações humanas são condicionadas por fatores muito mais complexos que os simples custos e benefícios monetários de diferentes ações.

Via de regra, o Governo desenha políticas para o que chama de **“cidadão ideal”** – cujas decisões são baseadas em cálculos perfeitos de custo-benefício, imunes a outras fontes de motivação, pressão social ou problemas de autocontrole para transformar intenções em ações. O “cidadão ideal” considera apenas os incentivos econômicos: os benefícios financeiros de cada escolha, e os custos financeiros associados a cada decisão, com perfeita capacidade de avaliar esses custos e benefícios, e de executar decisões perfeitamente consistentes com seus planos.

No mundo real, o processo de tomada de decisão é afetado por diversos outros fatores, que chamaremos de mecanismos comportamentais (em oposição aos custos e benefícios financeiros, os mecanismos estruturais). Entre esses fatores, destacaremos outras fontes de motivação, problemas de autocontrole e desatenção (que dão origem à matriz MAD, que é abordada neste livro).

Uma vez compreendidos esses mecanismos comportamentais, destacaremos como ferramentas tradicionais de gestão pública – políticas de preços, regulação e informação (que dão origem à matriz PR*x*, que é abordada neste livro) – podem ser ampliadas com base nesses *insights*. Na PR*x*, o *x* enfatiza a combinação dessas ferramentas com os mecanismos comportamentais da MAD para destravar novas possibilidades. Em última ins-

tância, o arcabouço tem por objetivo potencializar instrumentos já amplamente utilizados no setor público ao trazer novas perspectivas para o desenho de políticas públicas centradas no “cidadão real”.

FATORES QUE IMPACTAM O “CIDADÃO REAL”

Um dos fatores que condicionam o comportamento do “cidadão real” são outras fontes de motivação para além dos custos e benefícios financeiros de suas ações. **Motivação intrínseca** é uma motivação que vem de dentro e se mantém relevante mesmo quando não há uma recompensa direta e imediata associada àquele comportamento (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2021). Pense, por exemplo, em identidade, cultura ou religião. Essa fonte de motivação induz certas atitudes mesmo na ausência de recompensa ou punição financeira, mas porque aquelas estão conectadas com o que o cidadão acredita profundamente ser correto ou alinhado com suas crenças, valores e desejos. Já a **motivação extrínseca** é quando o indivíduo tem atitudes fundamentalmente em relação ao ambiente, às situações e aos fatores externos a suas crenças e valores. Entram aqui fatores como **expectativas sociais** e **preocupação com imagem pública**, que condicionam comportamentos com base num sistema de custos e recompensas não-financeiras, ligados à conformidade com o comportamento do grupo.

Exemplificando os tipos de motivação

Alguns motoristas podem ser estimulados a dirigir embriagados por terem sido criados em ambientes que estimulam comportamentos de riscos, em que atitudes “seguras” são vistas como negativas. Não é surpreendente que essa fonte de motivação, que chamamos de *motivação intrínseca* – por ter sido introjetada através da cultura ou da educação, tornando-se um valor do indivíduo – torne os motoristas menos sensíveis a punições.

Motoristas também podem ser estimulados a dirigir embriagados por pressão dos amigos reunidos numa mesa de bar. Essa fonte de motivação de expectativas sociais a preocupação com imagem pública –, também tende a tornar os motoristas menos responsivos a punições monetárias associadas à transgressão.

Quando o Governo desenha multas ou impostos, ele está pensando no seu motorista “ideal” - o indivíduo racional, imune à influência dessas fontes de motivação. O motorista ideal não é suscetível a questões de autoimagem e nem sujeito à influência dos amigos na mesa de bar! A implicação disso é que ferramentas tradicionais de políticas públicas, como as multas ou os impostos que mencionamos acima, tendem a ser menos efetivas para correção de externalidades, considerando que os motoris-

tas dificilmente são “ideais”. O comportamento do “cidadão real” depende de mecanismos comportamentais para muito além de custos ou benefícios monetários.

Outro fator que influencia as ações humanas é a capacidade de autocontrole. Um fenômeno comum é que as pessoas fazem planos ambiciosos de mudar seu comportamento no futuro, mas sistematicamente falham em transformar esses planos em ações quando esse futuro chega. Alterar planos pode ser perfeitamente racional, sobretudo quando somos surpreendidos por informações que não tínhamos antecipado no momento em que esses planos foram traçados. Mas quando essa incapacidade de seguir planos é sistemática, e acontece mesmo quando, a princípio, nada mudou, ela é indicativa de problemas de autocontrole. Pense, por exemplo, em **procrastinação** – a tendência de planejar a começar uma dieta ou uma nova rotina de exercícios, que tantas vezes falha para a maioria de nós, cidadãos do mundo real.

Problemas de autocontrole não são ligados a intenções, mas a transformar planos em ações: um motorista pode chegar ao bar determinado a não beber, e até tentar se comprometer a ser o “motorista da vez”, mas pode acabar cedendo à **impulsividades** e colocando em risco a sua própria vida e a dos demais.

Mais uma vez, problemas de autocontrole diminuem a responsabilidade do cidadão real a multas ou impostos, já que esses comportamentos refletem justamente o descasamento entre intenções (que podem ser perfeitamente consistentes com custos

e benefícios financeiros) e as ações efetivas, tornando o motorista “real”, muito diferente do motorista “ideal” para o qual o Governo desenhou essas políticas.

Um terceiro fator que condiciona as respostas humanas para além de custos e benefícios financeiros é a **desatenção**. Como o cérebro precisa alocar energia limitada para todas as suas funções executivas, – atenção, memória e controle de impulsividade – nossa capacidade de processar estímulos (inclusive informação sobre custos e benefícios!) é limitada.

De volta ao nosso exemplo, mesmo que o Governo defina um novo imposto sobre o consumo de bebidas alcólicas, na tentativa de aumentar os custos desse comportamento de risco, o “cidadão real” pode acabar não se atentando ao fato de que o preço mudou na gôndola do supermercado e seguir comprando a mesma quantidade de latinhas de cerveja. Ou seja, esse aumento de preço pode não mudar o comportamento do cidadão e muito menos impactar as vendas. Mais uma vez, o motorista “ideal” que o Governo costuma ter em mente, quando desenha multas ou impostos, é diferente do motorista “real”. A implicação disso é que ferramentas tradicionais de políticas públicas tendem a ser menos eficientes. Ainda pior, esse exemplo ilustra que ignorar o “cidadão real” pode também ter consequências sobre equidade. O consumidor que ignora o imposto mais alto acaba gastando mais (porque continua comprando a mesma quantidade, mas o preço aumentou). Diversos estudos científicos documentam que a desatenção tende a prejudicar desproporcionalmente os mais

pobres (porque as preocupações financeiras geram **carga cognitiva**, “capturando” uma parte da sua “banda mental”, deixando ainda menos energia disponível para as funções executivas do cérebro). Diante disso, o aumento de imposto pode ser não apenas pouco efetivo para desencorajar o comportamento de risco, mas ainda aumentar a incidência do imposto entre os mais pobres – já que são as circunstâncias externas que tornam esses os mais afetados por problemas de desatenção.

2.2 NOVOS OLHARES SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS

Ferramentas tradicionais de políticas públicas podem ser tipicamente organizadas em três categorias. A primeira delas se refere a **políticas de preços** (impostos, multas e subsídios pertencem a essa categoria). Preços são tipicamente pensados para afetar externalidades e equidade através dos custos e benefícios financeiros que afetam as decisões do cidadão. No exemplo da direção sob influência de álcool, impostos sobre bebidas alcoólicas e multas sobre dirigir alcoolizado são exemplos de como o Governo pode utilizar esses instrumentos.

A segunda categoria se refere a **políticas de regulação** (promoção e proibição de certas condutas se enquadram nessa categoria). Quando o Governo torna um comportamento obrigatório, ou proíbe esse comportamento, ele utiliza um instrumento de regulação para corrigir alguma externalidade e levando em conta questões de equidade.

Exemplos de políticas de regulação

Quando o Governo impõe o uso de cinto de segurança, ele está tentando influenciar um comportamento do “cidadão ideal” para reduzir a externalidade negativa que ele impõe sobre o sistema de saúde pública quando coloca sua própria vida em risco. Embora, neste caso, possa parecer que deixar de usar o cinto afeta apenas o próprio indivíduo, a verdade é que todos os cidadãos pagam impostos que, eventualmente, serão usados para financiar o atendimento aos motoristas imprudentes em caso de acidente.

Ainda que de natureza diferente, a lógica da política de regulação acaba sendo muito parecida com a da política de preços, afinal, não seguir a regra está normalmente associada a punições financeiras. Se o cidadão utiliza o cinto de segurança para evitar a multa, a política cumpre seu papel de reduzir externalidades negativas.

Um outro exemplo é a proibição de fumar em ambientes fechados. Ao impor essa proibição, o Governo busca corrigir externalidades negativas (em função de seus impactos sobre o sistema público de saúde) bem como reduzir desigualdades, já que estudos³ apontam que a população mais pobre tende a ter hábitos de tabagismo mais prevalentes e, por conseguinte, mais problemas de saúde decorrentes desse comportamento⁴.

Mais uma vez, essas políticas são tipicamente desenhadas pensando no cidadão “ideal”. Como vimos, por diferentes motivos, o “cidadão real” tende a ser menos responsivo a essas políticas. Diante disso, pode ser que o “cidadão real” não diminua seu consumo de cigarros em ambientes fechados mesmo com sua proibição, nem comece a utilizar o cinto de segurança, mesmo com sua obrigatoriedade – ainda que, racionalmente, essas decisões sejam inconsistentes com o cálculo econômico de custos e benefícios financeiros na presença de regulação.

³ PERETTI-WATEL, Patrick et al. Poverty as a smoking trap. *International Journal of Drug Policy*, v. 20, n. 3, p. 230-236, 2009. bit.ly/Peretti-poverty

⁴ Aqui, temos mais um caso de uma conexão causal sugerida. Caso o Governo imponha tributações sobre o cigarro, o preço estará mais alto e por conseguinte o consumo pode diminuir. Ao agir dessa forma, ele está indiretamente gerando uma externalidade positiva, também indiretamente, ao contribuir para menos gastos de saúde desses indivíduos no futuro ou, no limite, diminuindo seu consumo e aumentando sua arrecadação.

A terceira categoria se refere a **políticas de informação** (campanhas entram nessa categoria). Campanhas são normalmente desenhadas para ajudar o cidadão “ideal” a ter informações mais precisas sobre os custos e benefícios econômicos de suas decisões. Idealmente, após ter ciência dessas informações, o cidadão ideal tomaria a melhor decisão possível. Afinal, se esse cidadão só não se comportava da maneira adequada por falta de informação, com campanhas de conscientização, o problema estaria resolvido. O “cidadão real”, contudo, pode ser pouco responsivo a informações sobre custos e benefícios financeiros, seja porque não se atenta a elas mesmo com a campanha, seja porque responde a outras fontes de motivação, seja porque têm dificuldades de converter intenções baseadas nesse cálculo racional em ações consistentes.

Essa discussão deixa claro que o desenho dessas ferramentas com o cidadão “ideal” no centro não é a melhor estratégia para garantir políticas públicas equânimes e efetivas. Ao mesmo tempo, algumas políticas modernas, bastante eficazes em mudar comportamento, não se encaixam bem nas categorias que descrevemos anteriormente. Considere, por exemplo, políticas que tentam mitigar a evasão escolar de adolescentes. Programas efetivos para esse fim tendem a mobilizar a comunidade, por exemplo em torno do direito à educação desses adolescentes. Mobilização comunitária não é uma política de preços, nem de regulação e nem de informação – pelo menos não como definimos acima. Mobilização pode até ser entendida como uma política de informação, mas menos por corrigir crenças incorretas sobre custos de um ingresso precoce no

mercado de trabalho, e mais por alavancar mecanismos como *pressão social*. Esse mecanismo comportamental se enquadra nas outras fontes de motivação extrínseca para além de custos e benefícios financeiros. Ou seja, essa estratégia reflete uma política de informação ampliada – baseada em insights oriundos de mecanismos de motivação.

Agora pense em uma política de transferência condicional de renda que paga às famílias apenas se seus filhos frequentarem aulas suficientes ao longo do ano, mas com um detalhe importante: o programa só paga o valor ao final do ano letivo, ao invés de todo mês. Surpreendentemente, programas que têm essa estrutura de benefícios tendem a ter impactos mais positivos sobre resultados educacionais das crianças e jovens do que aqueles que pagam todo mês. A razão é que a evasão escolar, é ao menos em parte, motivada por problemas de autocontrole, diante da tentação de ingressar precocemente no mercado de trabalho para aumentar a renda das famílias, às custas de menores retornos no mercado de trabalho ao longo de toda a trajetória futura do jovem que não concluiu o Ensino Médio. Se de um lado, pagamentos feitos ao longo do ano podem endereçar a necessidade de demandas de liquidez imediata das famílias, por outro, a recompensa condicional acumulada no final do ano letivo pode ajudar a mitigar esses problemas de autocontrole. Alterar o fluxo de pagamentos do programa de transferência de renda para torná-lo menos frequentes não é uma política de preços, nem de regulação e nem de informação – pelo menos não como definimos acima. Essa estratégia reflete uma política de preços ampliada com mecanismos de autocontrole.

Por fim, considere ainda uma política que envia mensagens de texto toda semana para os pais de alunos de escola pública, lembrando seus responsáveis sobre a importância de participar do dia a dia de sua vida escolar. Programas dessa natureza são muito efetivos para manter as crianças na escola, com maior frequência e aprendizagem. Ao invés de compartilhar informações específicas sobre as circunstâncias de cada aluno⁵, o programa tenta realocar a atenção dos pais para a vida escolar dos filhos, induzindo-os a tentar entender qual a situação acadêmica de cada aluno por conta própria. Realocar atenção para induzir a busca por informações, de forma descentralizada, não é uma política de preços, nem de regulação e nem de informação – pelo menos não como definimos acima. Essa estratégia reflete uma política de informação ampliada – baseada em insights oriundos de mecanismos de desatenção.

Essa discussão deixa claro que um novo mundo de possibilidades se abre para o desenho de políticas públicas quando informadas por *insights* comportamentais. Podemos ampliar políticas de preços, regulação ou informação com base em mecanismos de motivação, autocontrole ou desatenção, seja ao identificar as causas mais importantes ou endereçáveis do problema público a ser trabalhado, seja para desenhar políticas realmente capazes de mudar o comportamento do “cidadão real”.

⁵ Essa opção pode gerar barreiras como altos custos, por ser difícil de se compilar dados na ausência de sistemas eletrônicos de controle de frequência, tarefas e notas em tempo real. Além disso, isso pode ser muito complexo e trabalhoso para secretarias de Educação que já se encontram abarrotadas de trabalho.

Os exemplos anteriores sugerem que haveria ainda mais espaço para potencializar essas políticas, se combinássemos diferentes mecanismos comportamentais com cada ferramenta. Por exemplo, políticas de mobilização comunitária também poderiam ser usadas para mitigar modelos mentais limitantes (nesse caso, para impedir que pais tirem seus filhos das escolas), ou para potencializar a atenção dos pais para os custos da evasão escolar. Por sua vez, o programa de transferência de renda poderia ser enriquecido por estratégias que reforçassem a motivação dos pais em manterem seus filhos na escola. Além disso, o programa de mensagens semanais poderia ser acompanhado por outras abordagens, por exemplo, através de mecanismos de pressão social para continuar na escola, ou tentar desenvolver habilidades de autorregulação tornando as crianças e adolescentes mais aptos a resistir à gratificação imediata, por exemplo (LICHAND *et al.*, 2020; ALAN *et al.*, 2019). As possibilidades são muitas!

Os próximos capítulos vão aprofundar a discussão sobre mecanismos comportamentais, através do arcabouço da matriz MAD, e das ferramentas de políticas públicas ampliadas por *insights* ligados a esses mecanismos, através do arcabouço da matriz PRix.

3 MATRIZ MAD: MECANISMOS COMPORTAMENTAIS

Este capítulo apresenta um arcabouço teórico inédito para diagnóstico de mecanismos comportamentais relevantes para políticas públicas: a **matriz MAD**, acrônimo para **Motivação, Autocontrole e Desatenção**.

Esse arcabouço é inspirado nas ciências comportamentais, sobretudo na economia, na psicologia cognitiva, e na psicologia social. Estas ciências reconhecem que os indivíduos não respondem exclusivamente a incentivos financeiros, e têm comportamentos condicionados por restrições cognitivas, emocionais e sociais – como no exemplo em que mensagens de texto com simples lembretes motivam, com sucesso, famílias de baixa renda a acompanharem mais de perto a vida escolar de seus filhos. Em contraste, como discutimos anteriormente, as políticas públicas desenhadas para o “cidadão ideal”, consideram apenas os incentivos econômicos, – ou seja, os benefícios financeiros esperados de cada escolha, e os custos financeiros esperados associados a cada decisão – assumindo que esse cidadão faz planos com perfeita capacidade de avaliar esses custos e benefícios, imune a pressões sociais capaz de executar decisões perfeitamente consistentes com esses planos, ao longo do tempo.

A **matriz MAD** considera os mecanismos que medem o comportamento do “cidadão real”. Além dos incentivos financeiros, esse cidadão é motivado por uma série de fatores adicionais. Na seção 3.1 discutiremos fontes de motivação intrínseca – identidade, cultura e religião – e de motivação extrínseca – expectativas sociais e preocupação com imagem pública. Na seção 3.2, discutiremos fatores relacionados a problemas de autocontrole e modelos mentais limitantes - associados a inconsistências en-

tre planos e ações. Por fim, na seção 3.3, trataremos de fatores relacionados à desatenção *vieses cognitivos* – que levam a erros sistemáticos, sobretudo na presença de circunstâncias externas (como preocupações financeiras causadas pela pobreza) que competem pela banda mental do cidadão.

A matriz MAD deixa de fora alguns mecanismos comportamentais amplamente estudados por algumas dessas ciências. Em particular, nosso arcabouço não abarca preferências por riscos⁶ ou preferências sociais (como altruísmo ou reciprocidade, que refletem incentivos financeiros que afetam outras pessoas, ao invés de si mesmo). Essa escolha metodológica e suas limitações serão discutidas na seção 3.4.

3.1 PROBLEMAS DE MOTIVAÇÃO

A seguir, discutiremos as fontes de motivação do “cidadão real” para além de custos e benefícios financeiros.

⁶ Isso se dá quando o indivíduo exibe relutância em aceitar um negócio com um retorno incerto, ao invés de outro negócio com um retorno esperado mais certo, mas possivelmente menor. Esse mecanismo tem implicações para a demanda por seguros, por exemplo, já que esse produto é útil para prevenir perdas, mas somente faz sentido quando o comprador é avesso ao risco.

3.1.1 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Ampla evidência científica (CURRARINI; MENGEL, 2016; FRACCHIA *et al.*, 2019) documenta que certas fontes de motivação levam os indivíduos a tomarem decisões contrariando a lógica ditada por custos e benefícios financeiros, mesmo quando essas decisões não são observáveis por mais ninguém. As pessoas tendem a evitar decisões que conflitam com seus valores e suas percepções sobre si mesmo, e a tomar decisões que confirmam esses valores e percepções.

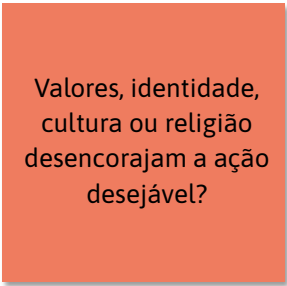
Por exemplo, uma pessoa pode decidir ajudar alguém de forma anônima, sem esperar nada em troca, porque é intrinsecamente motivada a tomar essa ação. Esse indivíduo pode tomar essa atitude por aspectos de sua criação que a fazem entender caridade como parte de sua cultura, ou por sua religião. Alguns desses “gatilhos” podem ser bastante sutis - como um indivíduo que, quando era criança, cresceu com uma avó que tinha o hábito de fazer ações de caridade, e absorveu esse comportamento como parte de sua identidade.

Em outro extremo, um indivíduo pode decidir usar punição corporal como estratégia disciplinar na educação dos filhos, ou até mesmo colocar seus filhos para trabalharem, mesmo que a necessidade econômica não exija ter que sacrificar tempo dos estudos, apenas para replicar aspectos da sua cultura ou criação que considere ser parte de sua identidade (por exemplo, porque seus pais fizeram isso também).

Motivação intrínseca é, tipicamente, difícil de mudar: imagine tentar mudar fatores motivacionais intimamente ligados a uma

cultura ou religião? Dito isto, reconhecer que esses elementos estão presentes na tomada de decisão do “cidadão real” pode tornar mais visíveis as oportunidades de intervenção no desenho de políticas públicas. Isso porque reforçar ou minimizar aspectos de identidade, cultura ou religião na maneira como motivamos uma política (em particular, que elementos destacamos quando anunciamos a que público-alvo ela se destina) pode ser um motor poderoso para aumentar ou diminuir a adesão a determinados comportamentos.

NA PRÁTICA ESSE MECANISMO SE APLICA AO PROBLEMA NO QUAL VOCÊ ESTÁ TRABALHANDO?



Valores, identidade,
cultura ou religião
desencorajam a ação
desejável?

Esse post-it possui uma pergunta guia para te apoiar a diagnosticar esse mecanismo, caso esse mecanismo esteja presente no problema público que você está trabalhando.

Esperamos que isso contribua com seu processo.

3.1.2 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA: EXPECTATIVAS SOCIAIS

Diversos estudos (BURSZTYN *et al.*, 2017; BURSZTYN *et al.*, 2020; KARING, 2021; HAENNI; LICHAND, 2021) apontam que os indivíduos são sensíveis a punições e recompensas sociais, mesmo quando elas não têm implicações financeiras muito claras. Tais expectativas sociais, em geral, estão ligadas à conformidade com o comportamento de determinado grupo, porque o comportamento em questão é valorizado (no caso de incentivos) ou rejeitado (no caso de punições) pelo grupo no qual o indivíduo está inserido. As expectativas sociais são tão mais fortes quanto mais o cidadão se importa com o julgamento do grupo, quanto mais visível é o comportamento para o grupo, e quanto mais fortemente um comportamento serve como sinal social de outros atributos mais difíceis de observar.

Um exemplo desse mecanismo é o reconhecimento social. Pesquisas mostram que, em certos países da África Subsaariana (FRACCHIA *et al.*, 2019), agentes comunitários de saúde se esforçam mais nas suas funções quando pensam que seu trabalho é reconhecido pelas famílias atendidas. Um paralelo da realidade brasileira seria a campanha *Aplauda um professor*⁷, onde professores se esforçam mais quando percebem que seu trabalho é reconhecido e valorizado.

Punições sociais também podem induzir comportamentos com consequências públicas. Por exemplo, parte do motivo pelo qual os pais se esforçam para buscar seus filhos antes do horário limite na creche é para não serem percebidos como maus pais pelos cuidadores – mesmo que não interajam com eles em ne-

⁷ Saiba mais em: <https://bit.ly/3fnXXq8>

nhum outro ambiente que justificasse a preocupação com imagem pública (da qual trataremos na seção seguinte)⁸.

Não é tão difícil ativar mecanismos de motivação extrínseca no desenho de políticas públicas. Como o exemplo acima deixa claro, o “cidadão real” costuma tentar inferir as razões pelas quais políticas ou regras foram desenhadas, e reagir a essas fontes de motivação.

NA PRÁTICA ESSE MECANISMO SE APLICA AO PROBLEMA NO QUAL VOCÊ ESTÁ TRABALHANDO?

Expectativas sobre o comportamento do grupo e pressão para conformidade mesmo quando o comportamento não é observável desencorajam a ação desejável?

Esse post-it possui uma pergunta guia para te apoiar a diagnosticar esse mecanismo, caso esse mecanismo esteja presente no problema público que você está trabalhando.

Esperamos que isso contribua com seu processo.

⁸ Curiosamente, quando creches israelenses introduziram multas para punir financeiramente os pais atrasados, a frequência e a duração dos atrasos na verdade aumentaram! A razão disso é que a multa “colocou um preço” na culpa – os pais entenderam a cobrança como se fosse pagamento por hora extra (URI, ALDO, 2000). Em outras palavras, a punição social de “esquecer o filho” era mais poderosa que a punição financeira de se cobrar multa pelo atraso, ao menos nesse contexto.

3.1.3 PREOCUPAÇÃO COM IMAGEM PÚBLICA

É clara a evidência de que os indivíduos respondem à pressão social, sobretudo quando suas ações são visíveis para outros indivíduos com quem interagem com frequência. O ser humano parece ter uma tendência natural de formar grupos, e de tratar de forma diferente quem faz (ou não faz) parte deles. Isso inclui o chamado comportamento de manada: adotar certos comportamentos porque os demais membros do grupo também o fazem, ou em oposição a comportamentos de outro grupo.

Em diversos casos, os indivíduos podem ceder à pressão social mesmo quando o custo esperado da ação é alto (ao menos em termos financeiros). Em um estudo nos Estados Unidos, alunos de Ensino Médio negros e latinos tendem a tirar notas piores para não serem associados a outros grupos – alunos brancos, com melhor desempenho acadêmico – com os quais não querem se identificar (COOK; LUDWIG, 1997; FRYER; TORRELLI, 2010).

O mecanismo de preocupação com imagem pública implica que o grau de visibilidade das ações pode mudar completamente o comportamento das pessoas. Consistente com esse mecanismo, ainda no exemplo dos alunos negros ou latinos nas escolas secundárias dos Estados Unidos, esses alunos se inscrevem em cursos avançados com frequência muito mais alta quando o “quadro de honra” com a lista dos alunos inscritos nesses cursos não é divulgada publicamente na escola (BURSTYN; JENSEN, 2015).

Caso da pressão social por gênero nos Estados Unidos

Em estudo feito com alunos de mestrado em negócios (*Master of Business Administration, MBA*) da Universidade de Chicago, alunas mulheres solteiras tinham nota de participação em sala de aula mais baixa que mulheres casadas e que alunos homens (solteiros ou casados), embora não houvesse diferença de desempenho entre esses grupos provas escritas (BURSZTYN *et al.*, 2017). O estudo documentou que esse comportamento é intimamente ligado a preocupações dessas alunas de não serem percebidas como ambiciosas demais profissionalmente, através de um experimento que demonstrou que a pretensão salarial expressa por essas alunas era muito mais baixa que de seus colegas de turma quando essa informação poderia ser divulgada para os demais (mas não quando essa informação não era visível para os colegas de turma). Nesse experimento, fica bastante claro que as ações de determinados indivíduos mudam de acordo com o que eles acham que é a “resposta ideal” para o grupo no qual estão inseridos.

Saiba mais:

BURSZTYN, Leonardo; FUJIWARA, Thomas; PALLAIS, Amanda. “Acting wife”: marriage market incentives and labor market investments. *The American Economic Review*, v. 107, n. 11, p. 3288-3319, 2017.

Caso do casamento infantil no Malawi

Diante de tamanha suscetibilidade à pressão social, não é surpreendente que, em algumas sociedades, essa fonte de motivação influencie não apenas decisões sobre si próprio, mas também sobre outras pessoas. Uma pesquisa realizada no Malawi (HAENNI; LICHAND, 2021) mostra que muitos pais casam suas filhas antes delas completarem 18 anos (a idade legal no país) apesar de quase ninguém considerar que essa seria a idade ideal para se casar. O estudo mostra que isso acontece, pelo menos em parte, porque os pais têm medo de serem percebidos como aqueles que desafiam as normas sociais – num contexto em que mais de 4 em cada 10 meninas se casam antes de atingir a maioridade legal.

Saiba mais:

HAENNI, Simon; LICHAND, Guilherme. Harming to signal: child marriage vs. public donations in Malawi. University of Zurich, Department of Economics, Working Paper n. 348, revised version, march 10, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3UfLvrc>.

Caso da participação feminina no mercado de trabalho na Arábia Saudita

Pesquisa na Arábia Saudita (BURSZTYN et al. 2018) mostra que, embora os maridos não se declarem sejam pessoalmente contrários a que suas esposas trabalhem, acabam se opondo a que elas busquem emprego por acreditarem que a maioria dos outros homens é contra a participação da mulher no mercado de trabalho – numa sociedade fortemente patriarcal. O estudo documenta que essas expectativas sociais são incorretas: os homens superestimam enormemente a proporção dos demais que são contrários à participação feminina no mercado de trabalho (que é uma das menores do mundo no país), e acham que serão julgados negativamente caso desafiem o consenso presumido.

Saiba mais:

BURSZTYN, Leonardo; GONZALES, Alessandra; YANAGIZAWA-DROTT, David. Misperceived social norms: female labor force participation in Saudi Arabia. *The American Economic Review*, v. 110, n. 10, p. 2997-3029, 2020.

Os casos destacados nos boxes ilustram os desafios e as oportunidades de utilizar os mecanismos de preocupação com imagem pública e expectativas sociais para mudar comportamentos com consequências públicas, não somente no Brasil, mas ao redor do mundo. Em alguns contextos, não é difícil pensar em maneiras de diminuir a visibilidade de certas ações para mitigar comportamentos negativos motivados por expectativas sociais (como no caso do “quadro de honra”), ou de aumentar a visibilidade de outras ações para amplificar comportamentos positivos (como no caso da vacinação).

Caso da vacinação em Serra Leoa

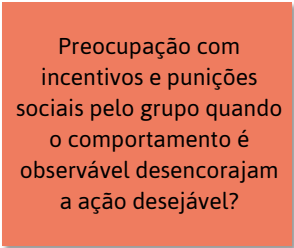
Pesquisa em Serra Leoa (KARING, 2021) documentou aumento de quase 30% da cobertura vacinal completa, da vacina tríplice, nas vilas nas quais as crianças recebiam uma pulseirinha colorida como a contrapartida da vacinação completa. Essas pulseiras tornavam mais visível que os pais tinham vacinado as crianças (sobretudo nas vilas mais longe do posto de vacinação), potencializando essa decisão em função de sua associação com imagem pública dos pais.

Saiba mais:

KARING, Anne. *Social signaling and childhood immunization: a field experiment in Sierra Leone*. Mimeo, 2021.

Em outros contextos, como casamento infantil ou participação da mulher no mercado de trabalho, tentar incorporar esses mecanismos no desenho de políticas públicas parece bem mais complexo. Veremos nos próximos capítulos que há maneiras custo-efetivas relativamente simples de tentar corrigir crenças incorretas (como no caso da participação feminina no mercado de trabalho, na Arábia Saudita) ou de desarticular normas sociais negativas (como no caso do casamento infantil, no Maláui).

NA PRÁTICA ESSE MECANISMO SE APLICA AO PROBLEMA NO QUAL VOCÊ ESTÁ TRABALHANDO?



Preocupação com incentivos e punições sociais pelo grupo quando o comportamento é observável desencorajam a ação desejável?

Esse post-it possui uma pergunta guia para te apoiar a diagnosticar esse mecanismo, caso esse mecanismo esteja presente no problema público que você está trabalhando.

Esperamos que isso contribua com seu processo.

3.2 PROBLEMAS DE AUTOCONTROLE

Aqui discutiremos como os problemas de autocontrole do “cidadão real” geram inconsistências entre planos e ações.

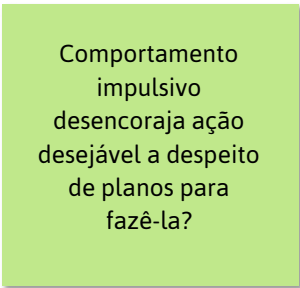
3.2.1 IMPULSIVIDADE

A maneira mais fácil de pensar sobre problema de autocontrole é como se fosse um problema de múltiplos “eus”, onde o eu “controlado” age de acordo com planos, mas o eu “sem autocontrole” age sobre impulsos. Dependendo de qual estado prevalecer numa determinada decisão, essa decisão pode ou não ser consistente com os planos originais. Todos nós já tomamos decisões impulsivas. O melhor sintoma disso é o arrependimento – de volta ao estado “controlado”, nosso “eu” presente gostaria que tivesse sido ele a tomar a decisão ao invés do outro “eu”.

Comportamento impulsivo pode ter consequências dramáticas na esfera pública, na presença de externalidades negativas, como já discutimos nos nossos exemplos do consumo de álcool combinado com direção. A mesma lógica usada nesse exemplo se aplica também a consumo por impulso, endividamento sistemático ou atos de violência – todos com altos custos privados e públicos.

Conter impulsividade através de ferramentas de políticas públicas é um enorme desafio. Evidência mostra que terapia cognitivo-comportamental pode ser eficaz para desenvolver autocontrole e prevenir situações de violência, criminalidade e encarceramento junto a populações vulneráveis, como jovens negros da cidade de Chicago, nos Estados Unidos (HELLER *et al.*, 2013).

NA PRÁTICA ESSE MECANISMO SE APLICA AO PROBLEMA NO QUAL VOCÊ ESTÁ TRABALHANDO?



Comportamento
impulsivo
desencoraja ação
desejável a despeito
de planos para
fazê-la?

Esse post-it possui uma pergunta guia para te apoiar a diagnosticar esse mecanismo, caso esse mecanismo esteja presente no problema público que você está trabalhando.

Esperamos que isso contribua com seu processo.

3.2.2 PROCRASTINAÇÃO

No caso da procrastinação (ou, de forma mais geral, das *inconsistências intertemporais*⁹) o conflito entre “eus” se manifesta na contraposição do “eu presente” e dos “eus futuros”. Muitos estudos mostram que uma fração relevante da população – sobretudo entre os mais pobres (HAUSHOFER; FEHR, 2014) – tende a ser otimista demais em relação à sua disposição de arcar com custos no futuro. Isso gera uma tendência sistemática de adiar custos ou esforços, em outras palavras, de procrastinar.

Num exemplo comum a quase todos nós, o “eu presente” não quer ir na academia ou estudar agora, mas acha que estará disposto a fazer isso no futuro. Acontece que, quando o futuro finalmente se torna presente, o ciclo de procrastinação se repete.

⁹ Na economia, denominamos inconsistências intertemporais quando se leva em consideração a dimensão intertemporal das políticas públicas, de modo que uma decisão que parece ótima no curto prazo pode não ser no longo prazo. A inconsistência intertemporal surgiria, segundo seus idealizadores (Finn E. Kydland e Edward C. Prescott) porque as expectativas dos indivíduos acerca das políticas a serem seguidas no futuro pelo Governo têm grande impacto sobre o comportamento presente das políticas, de modo que se os cidadãos tem certeza que o Governo vai manter determinada política, que é bem aceita, então o Governo pode se “dar ao luxo” de se desviar dessa política no curto prazo, porque os indivíduos seguirão acreditando que a política se manterá a longo prazo.

Uma maneira de explicar porque as pessoas procrastinam é apelar para esse otimismo excessivo sobre o futuro (que os economistas chamam de “viés de presente”¹⁰). O mais interessante é que mesmo aqueles que conseguem antecipar que vão acabar abandonando seus planos nos futuros¹¹, têm dificuldades de garantir ações consistentes com seus planos.

É difícil intervir para mitigar as consequências da procrastinação. As soluções normalmente são custosas e, para adotá-las, o indivíduo têm custos no presente e benefícios apenas no futuro. Exemplo disso seria o ato de acumular moedinhas em um porquinho que só pode ser aberto quando cheio. Outro seria depositar o dinheiro numa conta que não te permite sacar sem uma multa antes de um determinado prazo.

Há inconsistências intertemporais de vários tipos – e cada uma delas exige mecanismos de comprometimentos diferentes para garantir ações consistentes com planos anteriores. Um estudo recente em um experimento no Malauí (LICHAND; THIBAUD, 2022) mostrou que uma parcela relevante de mães faz planos ambiciosos de investir mais nos seus filhos no futuro, mas

¹⁰ Viés de presente nada mais é que a principal explicação por trás de grandes problemas públicos, como baixa demanda por investimentos. Ou seja, seu “eu do presente” não tem tanta disposição a investir hoje porque tem outras preferências de utilização desse dinheiro, ligadas ao consumo, por exemplo. Investir significa abrir mão desses benefícios presentes justamente em função de benefícios futuros.

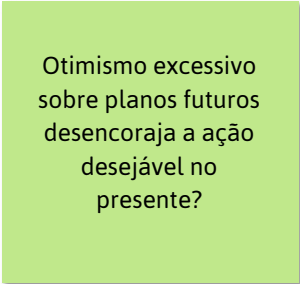
¹¹ Economistas diferenciam esses comportamentos em “sofisticados”, ou seja, aqueles que sabem que irão abandonar seus planos futuros, em contraste aos “inocentes”, que não antecipam suas inconsistências intertemporais.

mudam de ideia à medida que esse futuro se aproxima (mesmo quando ele ainda não chegou!). Um exemplo disso seriam planos (eventualmente frustrados) de economizar agora para pagar a faculdade do filho no futuro. Alguns pais podem começar destinando uma parcela da poupança para a faculdade do filho no futuro mas, à medida que o tempo passa, realocam esses recursos para outras necessidades, subtraindo da poupança dos filhos antes (ou em maior proporção que) da própria poupança.

Esse tipo de inconsistência (batizado de “*viés parental*”) não é sobre realocação de recursos planejados do futuro para o presente, mas dos filhos para seus pais (conforme diminui o horizonte até a decisão efetiva). Como a criança, nesse caso, não tem controle sobre os planos ou decisões tomadas, ela se prejudica diretamente por essa reversão de planos ao longo do tempo¹².

¹² Veja também uma reportagem associada a esse tema em <https://bit.ly/3SUSOnj>. Acesso em: 03 de dezembro de 2021.

NA PRÁTICA ESSE MECANISMO SE APLICA AO PROBLEMA NO QUAL VOCÊ ESTÁ TRABALHANDO?



Otimismo excessivo
sobre planos futuros
desencoraja a ação
desejável no
presente?

Esse post-it possui uma pergunta guia para te apoiar a diagnosticar esse mecanismo, caso esse mecanismo esteja presente no problema público que você está trabalhando.

Esperamos que isso contribua com seu processo.

3.2.3 MODELOS MENTAIS LIMITANTES

Modelos mentais limitantes remetem a conflitos de autoimagem. Todos nós já vivenciamos conflitos desse tipo entre diferentes percepções de nós mesmos: parte de nós acredita que somos capazes de mudar algo, ou que o esforço vai valer a pena, enquanto outra parte de nós se mantém incrédula, ou desafia essas crenças. Em última instância, é possível que um desses “eus” domine completamente nossos planos e ações.

Os dois tipos de mentalidade

“Mentalidade fixa” e “mentalidade de crescimento” são conceitos desenvolvidos pela pesquisadora Carol Dweck, na tentativa de compreender como as pessoas lidam com o fracasso ou com o não cumprimento dos seus planos.

Diz-se que quando um indivíduo tem uma “mentalidade fixa”, este acredita que nasceu com determinadas qualidades, não tendo capacidade de mudar ou desenvolver outras. Diante dessa mentalidade, erros ou fracassos são comprovação de falta de talento. Indivíduos com mentalidade fixa tendem a evitar desafios e experiências novas com medo de descobrirem menos capazes. Um aluno com mentalidade fixa não vê motivos para se esforçar, afinal, não acredita que bons resultados sejam derivados do esforço, mas sim, do talento.

Em contraste, aqueles que possuem “mentalidade de crescimento” acreditam que podem se desenvolver mesmo que, a princípio, não sejam bons em algo. Em particular, vêem sentido em se esforçar, tomar riscos, e persistir mesmo diante dos erros, já que acreditam que bons resultados são derivados do esforço.

Saiba mais:

DWECK, Carol S. *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. Tradução S. Duarte.

1. ed. São Paulo: Objetiva, 2017.

Se modelos mentais refletem crenças (por exemplo, sobre o resultado do esforço), por que classificamos esse mecanismo na categoria de problemas de autocontrole?

A razão é que a evidência científica mostra que fatores externos afetam sistematicamente como esses modelos mentais se manifestam, da mesma forma que costumam afetar problemas de autocontrole. Concretamente, quando outras demandas competem por banda mental (o que chamamos de carga cognitiva, discutida na próxima seção) – por exemplo, quando tentamos gravar um número de telefone na memória ao invés de anotar no celular – fica mais difícil exercer autocontrole (Job *et al.*, 2010). Da mesma forma, sob carga cognitiva, modelos mentais limitantes se tornam mais dominantes.

Quando os alunos são informados de que sua professora não acredita que ser bom em matemática é para qualquer um, eles tendem a se comportar como se tivessem mentalidade fixa, mesmo aqueles que, inicialmente, apresentavam mentalidade de crescimento. Isso é indicativo de que diferentes modelos mentais, de fato, convivem em cada um de nós (como se fossem diferentes “eus”!).

Em última instância, qual modelo mental eventualmente “sai vitorioso” pode depender do ambiente externo e de em que medida ele impõe carga cognitiva. Nessa linha, alunos de famílias mais pobres tendem a ter maior prevalência de “mentalidade fixa”. Preocupações como: “será que meu salário vai durar até o fim do mês?” ou “será que terei dinheiro suficiente para comprar comida para meus filhos?” também tendem a fazer com que os adultos apresentem modelos mentais mais limitantes.

Impacto da pobreza sobre o desempenho em matemática nos EUA

Pesquisa nos Estados Unidos (DUQUENNOIS, 2021) estudou o que acontecia com o desempenho de alunos pobres em questões de matemática quando o enunciado dessas questões tratava de dinheiro. Para isso, comparou questões idênticas, que envolviam calcular uma porcentagem ou computar a média, distinguindo quando as questões tratavam de dinheiro ou de alguma outra grandeza (por exemplo, biscoitos ou número de e-mails filtrados pela caixa de spam). O estudo documentou que quanto maior o nível de pobreza da escola, pior o desempenho relativo dos alunos em questões que mencionavam dinheiro. Além de acertar um número muito menor de questões nessas condições, esses alunos pedem mais dicas no sistema *online* através do qual a prova é realizada – consistente com modelos mentais limitantes, de que não são capazes de acertar sem ajuda.

Como essa discussão ilustra, se de um lado modelos mentais podem ser maleáveis por intervenções de políticas públicas, por outro, são também sensíveis a outros fatores externos, como preocupações financeiras e influências do grupo.

Saiba mais:

DUQUENNOIS, Claire. Fictional money, real costs: impacts of financial salience on disadvantaged students. *Mimeo*, 2021.

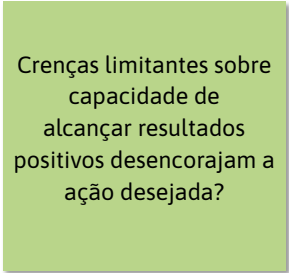
Outros estudos similares:

Yeager, D. S.; HANSELMAN, P.; WALTON, G. M. *et al.* A national experiment reveals where a growth mindset improves achievement *Nature*, v. 573, p. 364-369, 2019.

Job, Veronika; DWECK, Carol S.; WALTON, Gregory. *Ego depletion* – is it all in your head? Implicit theories about willpower affect self-regulation. *Psychological Science*, v. 21, n. 11, p. 1686-93, 2010.

Conforme veremos mais adiante, alguns modelos mentais podem ser manipulados por intervenções relativamente simples. Estudos mostram que é possível mudar mentalidades (YEAGER *et al.*, 2019), isto é, fazer alunos passarem a acreditar que, com esforço, sempre podem melhorar em relação a si mesmos. O estudo documenta que a ideia de que o cérebro, assim como um músculo, “fica mais forte quando se exercita”, tem potencial de converter “mentalidade fixa” em “mentalidade de crescimento”.

NA PRÁTICA ESSE MECANISMO SE APLICA AO PROBLEMA NO QUAL VOCÊ ESTÁ TRABALHANDO?



Crenças limitantes sobre capacidade de alcançar resultados positivos desencorajam a ação desejada?

Esse post-it possui uma pergunta guia para te apoiar a diagnosticar esse mecanismo, caso esse mecanismo esteja presente no problema público que você está trabalhando.

Esperamos que isso contribua com seu processo.

3.3 PROBLEMAS DE DESATENÇÃO

Aqui discutiremos problemas de desatenção do “cidadão real”, que muitas vezes impedem que custos e benefícios sejam avaliados perfeitamente no processo de tomada de decisão.

3.3.1 VIESES COGNITIVOS

Você sabia que um cérebro típico consome menos energia do que a lâmpada de uma geladeira para funcionar? A única maneira de conseguir navegar um mundo complexo com tão pouca energia é processar informação de forma extremamente eficiente, distribuindo banda mental limitada entre atenção, memória e controle de impulsividade. Esse processamento eficiente, contudo, vem às custas de atalhos na tomada de decisão – é necessário cortar caminhos, seguindo regras de bolso que nos permitam sobreviver com sucesso mesmo sem precisar processar todos os estímulos a cada decisão. Se na maioria das vezes esses atalhos levam à escolha certa, fruto de nossas capacidades adaptativas selecionadas ao longo de milhares de anos, em alguns casos, podem induzir erros sistemáticos – os chamados *vieses cognitivos*.

Há uma vasta literatura (KAHNEMAN, 2011; MANI *et al.*, 2013; entre outros) documentando vieses sistemáticos que influenciam como os indivíduos tomam decisões. Esses vieses são assim denominados porque são considerados “anomalias”, isto é, eles não deveriam afetar as decisões do “cidadão ideal”. Por exemplo, quando os indivíduos têm a oportunidade de escolher entre

uma série de opções num formulário, mas uma delas já vem pré-marcada como resposta padrão, existe uma tendência de permanecer com essa opção “padrão”. Esse fenômeno é chamado de viés de tendência pelo padrão (*ou default*).

A manifestação talvez mais conhecida desse viés é a decisão de doação de órgãos em caso de morte por acidente de trânsito. Diferentes países usam diferentes formulários para que o motorista possa declarar sua decisão de doar órgãos ou não. Em países como a Dinamarca e a Alemanha, a opção que já vem pré-marcada no formulário é a de “NÃO doar”. Em contraste, em países como a Áustria, Polônia e Hungria, a opção que já vem pré-marcada é a de “DOAR”. Consistente com o viés de tendência pelo padrão, apenas 4,25% da população é doadora de órgãos na Dinamarca, e 12% na Alemanha; em contraste, 99,9% na Áustria e na Hungria e 99,5% na Polônia são doadores (ABADIE; GAY, 2006; ALLIANCE-O, 2007; COUNCIL OF EUROPE, 2012; BOUWMAN *et al.*, 2013). Poderíamos pensar se haveria outros fatores culturais que pudessem impactar essas escolhas (embora esses países sejam muito similares, no que diz respeito a suas características socioeconômicas, culturais e geográficas) e que explicassem diferenças tão gritantes na proporção de doadores. Ainda, um estudo experimental mostra que diferentes opções padrão, de fato, causam diferenças sistemáticas na decisão de doar órgãos (JOHNSON; GOLDSTEIN, 2003).

Um outro exemplo conhecido é a suscetibilidade a “iscas” (*decoy*). Quando o “cidadão ideal” considera uma alternativa melhor do que outra numa determinada escolha, introduzir

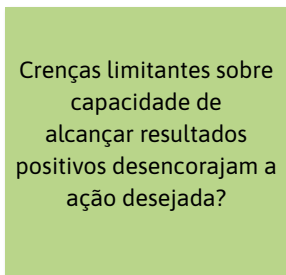
uma terceira opção pouco atraente – que nunca é escolhida – não deveria afetar a escolha inicial. Acontece que essa opção esquisita (a “isca”) pode acabar fazendo a opção que não seria escolhida, a princípio, ficar mais atraente em comparação, porque o “cidadão real” processa informação contrastando opções.

Isso acontece com mais frequência do que imaginamos. Quem nunca notou que companhias aéreas, muitas vezes oferecem trechos esquisitos, que fazem mais paradas mas, ainda assim, custam mais caro? Será que há pessoas que compram trechos tão peculiares? Senão, por que as companhias fazem isso? Isso se dá porque, na presença desses trechos “esquisitos”, outros trechos, que seriam tipicamente considerados caros, passam a parecer relativamente baratos e vantajosos, se comparados.

Há muitos outros vieses cognitivos, todos eles derivados da necessidade do cérebro de tomar decisões sob banda mental limitada. Em comum entre eles está o fato de que, diante da capacidade limitada de processar todos os estímulos, elementos da chamada arquitetura de escolha capturam a atenção dos indivíduos, distorcendo suas escolhas em relação ao “cidadão ideal” (que tem capacidade ilimitada para processar informações).

Como a discussão acima ilustra, desatenção é um prato cheio para políticas públicas que afetem como as diferentes opções são apresentadas (inclusive as opções padrão!). Dito isto, o desafio é que a atenção também pode ser extremamente sensível a outros fatores externos, como preocupações financeiras – conforme discutiremos a seguir.

NA PRÁTICA ESSE MECANISMO SE APLICA AO PROBLEMA NO QUAL VOCÊ ESTÁ TRABALHANDO?



Esse post-it possui uma pergunta guia para te apoiar a diagnosticar esse mecanismo, caso esse mecanismo esteja presente no problema público que você está trabalhando.

Esperamos que isso contribua com seu processo.

3.3.2 CARGA COGNITIVA

Uma vasta literatura (MULLAINATHAN; SHAFIR, 2013; SHAH *et al.*, 2012) documenta que a escassez de diferentes tipos (de atenção, de energia, de recursos financeiros, de afetividade) compete por nossos recursos cognitivos. Quem nunca notou que, quanto mais cansados estamos (ou com sede ou fome), mais difícil fica prestar atenção ao que está lendo ou se lembrar do

que acabou de ler? Ou quanto mais cansados, mais difícil fica resistir àquela barra de chocolate? Psicólogos chamam esse fenômeno de *carga cognitiva*.

Pesquisas recentes (LICHAND *et al.*, 2020; MANI *et al.* 2013, HAUSHOFER; FEHR, 2014) mostram que a pobreza – um estado permanente de escassez de recursos – e as preocupações financeiras que a acompanham, também capturam atenção, memória e controle de impulsividade. Conforme discussão anterior, problemas de autocontrole, incluindo a expressão de modelos mentais limitantes, são influenciados por carga cognitiva, em particular na presença de preocupações financeiras. Isso também é verdade para a desatenção.

Carga cognitiva implica que as decisões dos indivíduos mais pobres são mais vulneráveis aos vieses cognitivos e, portanto, a erros custosos na tomada de decisão. Mas os mais pobres são justamente os que têm menos espaço no orçamento para acomodar as consequências de erros desse tipo.

Não é fácil mitigar os efeitos de carga cognitiva, mas reconhecê-la pode ser fundamental para modificar a arquitetura de escolha, sobretudo para os mais pobres – muitas vezes o principal público-alvo dos serviços públicos.

NA PRÁTICA ESSE MECANISMO SE APLICA AO PROBLEMA NO QUAL VOCÊ ESTÁ TRABALHANDO?

Comprometimento da
qualidade das decisões por
contextos muito
demandantes de atenção,
memória ou controle de
impulsividade leva a ação
indesejável?

Esse post-it possui uma pergunta guia para te apoiar a diagnosticar esse mecanismo, caso esse mecanismo esteja presente no problema público que você está trabalhando.

Esperamos que isso contribua com seu processo.

3.3.3 APRENDIZAGEM SELETIVA

Vieses cognitivos costumam ser discutidos em contextos nos quais a decisão é tomada uma única vez (como no exemplo da doação de órgãos) ou apenas de forma esporádica (como no caso da compra de uma passagem aérea). Será que esses vieses também afetam mesmo decisões que precisam ser tomadas todos os dias? Estudos indicam que a resposta a essa pergunta é afirmativa. A desatenção a determinadas dimensões da arquitetura de escolha em decisões recorrentes podem levar a aprendi-

zagem seletiva, com custos enormes para o “cidadão real” afetado por ela .

Pesquisa na Indonésia documentou que fazendeiros de algas marinhas ignoram o fato de que alguns produtores vizinhos são sistematicamente mais produtivos, por usarem equipamento ligeiramente diferente, muito embora eles manuseiem esses equipamentos todos os dias (HANNA; MULLAINATHAN; SCHWARTZSTEIN, 2014). No Brasil, pais de alunos de escolas públicas tipicamente não acompanham a vida escolar de seus filhos, e tendem a superestimar sua frequência escolar (embora a frequência seja reportada rotineiramente no boletim escolar; LICHAND *et al.*, 2022).

Essas falhas sistemáticas de aprendizagem são o que chamamos de aprendizagem seletiva. Nos exemplos anteriores, fazendeiros que têm melhores instrumentos e técnicas de trabalho, e alunos que têm pais mais informados, têm, respectivamente, melhores resultados presentes (lucros na produção) e perspectivas futuras (empregabilidade e salários).

Intervenções que tentam realocar a atenção desses indivíduos para os atributos relevantes para a tomada de decisão tendem a ajudá-los a superar a aprendizagem seletiva. Chamar a atenção dos fazendeiros para o equipamento utilizado – mesmo sem informá-los sobre qual a melhor opção (que pode variar enormemente em cada contexto) -, ou chamar a atenção dos pais sobre a importância de monitorar a frequência escolar dos filhos toda semana – mesmo sem informá-los sobre a frequência específica de cada aluno, que pode ser difícil de agregar –, podem induzi-los a coletar a informação relevante por conta própria, e aproximar suas decisões daquelas do “cidadão ideal”.

NA PRÁTICA ESSE MECANISMO SE APLICA AO PROBLEMA NO QUAL VOCÊ ESTÁ TRABALHANDO?

Considerar apenas um conjunto limitado das informações disponíveis em decisões que se repetem no tempo leva a ação indesejável?

Esse post-it possui uma pergunta guia para te apoiar a diagnosticar esse mecanismo, caso esse mecanismo esteja presente no problema público que você está trabalhando.

Esperamos que isso contribua com seu processo.

3.4 LIMITAÇÕES

Como antecipamos, a matriz MAD deixa de fora uma série de mecanismos comportamentais estudados por economia comportamental, psicologia cognitiva ou psicologia social. A seguir, discutiremos brevemente as razões dessa escolha metodológica e apontaremos alguns fenômenos relevantes para políticas públicas que exigem um olhar mais amplo do que aquele oferecido pela MAD.

Os dois principais critérios de inclusão para a matriz MAD foram de que os mecanismos escolhidos deveriam ser (1) simples de entender e (2) relevantes para quase toda política pública (e

não apenas para alguns setores específicos). Problemas de motivação, de autocontrole e de desatenção são relativamente intuitivos e extremamente prevalentes, presentes em basicamente toda área de interação entre Governo e cidadão.

O mesmo não é necessariamente verdade para outros mecanismos comportamentais, ainda que sejam extremamente relevantes. Por exemplo, a matriz MAD não abarca *preferências em relação ao risco*. Diferentes indivíduos podem ser mais ou menos propensos ao risco. Pessoas mais avessas ao risco tendem a preferir alternativas com retornos mais seguros (como quem prefere prestar concurso público para ter uma renda estável, mesmo que mais baixa em relação ao que esperaria obter no setor privado). Outras, preferem apostar numa renda “incerta”, por expressar maior tolerância ao risco. No domínio de escolhas sob incerteza, algumas pessoas tendem a se importar com perdas muito mais do que com ganhos equivalentes (um fenômeno conhecido como *aversão à perdas*). Aversão à perdas é um mecanismo comportamental, porque o “cidadão ideal” não deveria tratar ganhos e perdas equivalentes de maneira diferente. Já o “cidadão real” tende a manifestar aversão ao risco no domínio dos ganhos, mas appetite por risco no domínio das perdas. Esse mecanismo tem implicações para a demanda por seguros, por exemplo.

Outro mecanismo comportamental que também tem implicações para demanda por seguro e que não faz parte do arcabouço da MAD é *aversão à ambiguidade*¹³. O “cidadão real” que

¹³ Aversão à ambiguidade é como os economistas chamam as pessoas que “só pensam no pior cenário possível” quando consideram possibilidades futuras.

expressa aversão à ambiguidade toma decisões sob risco considerando apenas o pior cenário possível – desconsiderando informações sobre os outros cenários (algo que o “cidadão ideal” nunca faria!). Demanda por seguros de índice¹⁴, por exemplo, (que protegem a renda do produtor somente quando as perdas na sua região são generalizadas) tende a ser muito limitada, porque aversão à ambiguidade faz com que o “cidadão real” pense apenas no cenário em que acaba não recebendo o pagamento da apólice mesmo se perder sua produção (porque outros na mesma região não sofrem as mesmas perdas nesse cenário) – o que os atuários chamam de risco de base.

Políticas públicas relacionadas à provisão de seguro ou a distribuição de riscos precisam ir além da MAD. Mas esses mecanismos não são facilmente compreensíveis por profissionais que não são dos ramos de economia ou ciências atuariais, e nem são obviamente relevantes para outros setores governamentais.

A matriz MAD também não abarca *preferências sociais*. O “cidadão real” não se preocupa exclusivamente com seu próprio bem-estar, nem ignora objetivos coletivos ou sociais. Alguns indivíduos tomam decisões sistematicamente também levando em

¹⁴ É um tipo de seguro que cobre perdas (de produtividade de uma plantação, por exemplo), associada a um indicador específico. A perda aqui será estimada através de um índice que determina qual o tamanho da quebra de produtividade, por exemplo em termos de sacas por hectare, da região e essa quebra é determinada pelo confronto das produtividades estimada e efetiva. Ou seja, nesse caso, no pior cenário possível, esse seguro nunca vale a pena, porque a pessoa contrata o seguro, e ainda não recebe o sinistro, porque seguros de índice sempre tem risco de base que são aquém das perdas efetivas.

conta algum senso de justiça (*aversão à iniquidade*¹⁵) e questões como *reciprocidade*¹⁶ (FEHR; SCHMIDT, 1999). Em particular, uma fração relevante das pessoas parece estar disposta a abrir mão de recursos financeiros para que outras pessoas possam acessar mais recursos. Isso pode ser enquadrado como elemento de motivação intrínseca – portanto, abarcado pela MAD –, mas tem implicações mais amplas – por exemplo, sobre como os cidadãos votam ou que políticas eles estariam dispostos a apoiar.

O arcabouço da matriz MAD passa ao largo dessas discussões porque nos concentramos nos aspectos técnicos do desenho de políticas para correção de externalidades, ignorando as complexidades políticas da mobilização de recursos para sua implementação ou dos apoios necessários para sua aprovação. Evidentemente, preferências sociais são extremamente relevantes como parte do contexto político no qual a formulação de políticas públicas está inserida, e reconhecê-las deveria fazer parte do repertório dos agentes públicos interessados em entender e atuar nas dimensões políticas da implementação de programas com consequências distributivas.

¹⁵ Segundo Rezende (2004, p. 11), esse conceito “trabalha com a hipótese que, pelo menos parte das pessoas, aspiram a uma distribuição equitativa dos bens. Estas pessoas estariam dispostas a punir, mesmo com custo próprio, outras pessoas que se afastassem desse comportamento. A teoria admite que esta aversão é mais forte quando a pessoa está em desvantagem do que quando está em vantagem”.

¹⁶ Segundo Rezende (2004, p. 11), “a Teoria da Reciprocidade defende a ideia que as pessoas tratam as demais da mesma forma como se sentem tratadas por elas. Em linhas gerais, as pessoas podem responder a ofertas consideradas injustas de forma dura e até mesmo cruel; por outro lado, quando se sentem bem tratadas, as pessoas respondem com ofertas justas”.

Tabela 1 – Diagnosticando mecanismos comportamentais em problemas públicos

Motivação	Autocontrole	Desatenção
Motivação intrínseca	Impulsividade	Vieses cognitivos
Expectativas sociais	Procrastinação	Carga cognitiva
Preocupação com imagem pública	Modelos mentais limitantes	Aprendizagem seletiva

Fonte: elaboração própria.

4 MATRIZ PRIX: FERRAMENTAS AMPLIADAS DE GESTÃO PÚBLICA

Este capítulo apresenta um arcabouço para expandir a caixa de ferramentas do gestor público a partir dos mecanismos comportamentais discutidos no capítulo anterior. Esse arcabouço inédito – a matriz **PRIX**, acrônimo para políticas de **P**reços, **R**egulação e **I**nformação, em que o x indica seu uso combinado com os mecanismos comportamentais da matriz MAD (Motivação, Autocontrole e Desatenção) - busca ressignificar a aplicação de instrumentos tradicionalmente utilizados no setor público.

Em alguns casos, pequenas mudanças no enquadramento de políticas existentes já são capazes de ativar mecanismos comportamentais antes inutilizados, como discutiremos a seguir. Em outros casos, a matriz PRIX sugere abordagens surpreendentes – inclusive a formulação de políticas que parecem diferir completamente das ferramentas tradicionais. Em todos os casos, a aplicação da matriz PRIX pode permitir fazer progresso mesmo diante de problemas públicos persistentes e oferecer um novo olhar sobre antigos dilemas.

4.1 USOS TRADICIONAIS DE FERRAMENTAS PARA PROBLEMAS PÚBLICOS

Para começar, vamos caracterizar o que chamamos de usos tradicionais de ferramentas amplamente utilizadas no setor público para correção de externalidades e promoção de justiça distributiva. O objetivo é descrever ferramentas desenhadas pensando no “cidadão ideal”, como forma de contrapô-las às ferramentas ampliadas pelos *insights* comportamentais pensadas para o “cidadão real”, introduzidas nas seções seguintes.

4.1.1 PREÇOS

Alterar preços para estimular ou desencorajar comportamentos com consequências públicas, talvez seja o exemplo mais óbvio de ferramenta de políticas públicas desenhadas para o “cidadão ideal”: o público-alvo é justamente aquele que responde a benefícios e incentivos financeiros com atenção ilimitada aos retornos esperados de cada alternativa, imune a fatores emocionais ou influência social, e cujas ações são perfeitamente consistentes com seus planos.

Preços podem ser alterados diretamente, no caso dos chamados preços administrados: estes estão relacionados a produtos e serviços ofertados diretamente pelo Governo. Se o Governo brasileiro quiser desestimular o uso de veículos privados, por exemplo, poderia impor o aumento do preço dos combustíveis através da Petrobrás. Com preços mais altos, o “cidadão ideal” deveria consumir menos combustível (e até mesmo substituir o transporte privado pelo transporte público, em alguns casos). Em outro exemplo, se o Governo quiser incentivar a tomada de crédito, pode reduzir juros ao consumidor através dos serviços financeiros ofertados através de bancos públicos. Com juros mais baixos, o cidadão ideal responderia poupando menos e pegando mais dinheiro emprestado para consumir.

Em outros casos, porém, preços podem ser influenciados apenas indiretamente, através de impostos ou subsídios. Se o Governo quiser diminuir o consumo de bebidas alcoólicas, no exemplo de que tratamos no capítulo introdutório, pode introduzir um imposto que torne maiores os preços do álcool para o

consumidor final. O cidadão ideal deveria consumir menos álcool quando seu preço aumenta.

O contrário também é verdadeiro: por exemplo, se o Governo quiser aumentar o uso de fertilizantes por agricultores familiares, poderia oferecer subsídios especificamente para esse grupo, por exemplo, através de cupons entregues aos produtores com Declaração de Aptidão ao PRONAF¹ (DAP) válidos, que poderiam ser utilizados para obter descontos na compra de insumos produtivos em lojas especializadas – nesse exemplo, o Governo compensa as lojas posteriormente pelos cupons recebidos. Esse mesmo modelo foi popularizado, em diversos países do mundo (SILVA, 2018), para financiar o acesso de famílias de baixa renda à educação privada². Nos dois casos, o “cidadão ideal” deveria responder aos preços mais baixos (ou à gratuidade, no cenário de subsídio total) aumentando seu consumo (de fertilizante, no primeiro caso, e de educação privada, no segundo).

Ainda que incentivos econômicos sejam poderosos, como discutimos no capítulo anterior, mecanismos comportamentais tendem a diminuir a efetividade dessas ferramentas para corrigir externalidades e torná-las mais regressivas no que diz respeito à justiça distributiva. Vários mecanismos comportamentais tendem a tornar o “cidadão real” bem menos responsivo a mudanças de preços promovidas direta ou indiretamente pelo Go-

¹ Sigla que significa Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

² Neste caso, o Governo subsidia parte do pagamento de mensalidades de escolas privadas (ou públicas geridas privadamente, as chamadas *charter schools*) para crianças de baixa renda através de cupons ou *vouchers*.

verno de fontes de motivação intrínseca ou pressão social para não adotá-lo a, inconsistências entre planos e ações ou modelos mentais limitantes, passando por vieses cognitivos ou aprendizagem seletiva, esses mecanismos tendem a alterar completamente os impactos esperados de políticas de preços.

4.1.2 REGULAÇÃO

Outro conjunto de ferramentas utilizadas rotineiramente pelos gestores públicos são normas, que proíbem ou obrigam determinados comportamentos. Se o Governo quiser restringir o consumo de cigarros, pode proibir o fumo em locais públicos, por exemplo. Se o Governo quiser restringir os riscos associados a acidentes envolvendo veículos, pode obrigar o uso de cinto de segurança.

Como violar normas que proíbem ou obrigam certos comportamentos, em geral, está associado a punições financeiras (através de custos diretos, no caso de multa, ou indiretos, no caso de restrições ao direito de dirigir ou mesmo à liberdade de ir e vir), a lógica de instrumentos de regulação se aproxima daquela de instrumentos de preço. Afinal, na ausência dessas punições, as normas não produziriam o efeito esperado, ao menos da perspectiva do “cidadão ideal” – que compara custos e benefícios financeiros esperados de seguir ou não as normas. Diante disso, a discussão sobre a efetividade de preços, impostos e subsídios para corrigir externalidades e promover justiça distributiva se aplica também a instrumentos de regulação.

Na presença de mecanismos comportamentais que afetam o “cidadão real”, esses instrumentos tendem a ser menos efetivos e mais regressivos do que o esperado.

4.1.3 INFORMAÇÃO

Por último, campanhas informacionais são amplamente utilizadas no setor público para promover ou desestimular comportamentos com consequências públicas. Se o Governo quiser estimular a vacinação, pode divulgar os riscos esperados de não se vacinar, bem como pode divulgar a ampla disponibilidade de postos de vacinação e da vacina. Se o Governo quiser desestimular a corrupção de agentes públicos, pode divulgar canais de denúncia e as consequências para os condenados.

Nos dois casos, a ferramenta pode ser entendida como uma forma de esclarecer os benefícios e custos econômicos esperados de certos comportamentos. Nesse sentido, mais uma vez se aplica a discussão sobre a efetividade de instrumentos de preços para corrigir externalidades e promover justiça distributiva. Na presença de mecanismos comportamentais que afetam o “cidadão real”, essas campanhas tendem a ser menos efetivas do que o esperado.

4.2 FERRAMENTAS PARA PROMOVER MOTIVAÇÃO E MODIFICAR NORMAS SOCIAIS

A seguir, trataremos das ferramentas de políticas públicas ampliadas pelos *insights* da matriz MAD sobre outras fontes de motivação e normas sociais. Concretamente, vamos expandir políticas de preços, regulação e informação a partir desses *insights* comportamentais, discutindo como essas políticas podem também afetar fontes de motivação do “cidadão real”, para além de alterar custos e benefícios financeiros.

4.2.1 PREÇOS

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Preços, impostos e subsídios podem ser usados também para aludir a identidade, cultura ou religião. A lógica por trás do uso alternativo dessas ferramentas está numa forma inovadora de enquadrar mudanças na política. Por exemplo, um novo subsídio para a compra de fertilizante pode ser anunciado como se tivesse sido *desenhado especialmente* para os agricultores familiares – mesmo que ele se aplique de forma mais ampla a outros grupos. Esse anúncio pode fazer com que investimentos produtivos sejam eventualmente percebidos como um *elemento definidor da identidade* do agricultor familiar, e impulsionar seu uso para além do efeito direto do subsídio sobre preços.

Alternativamente, um novo imposto sobre bebidas alcoólicas anunciado com a participação de líderes religiosos pode fazer com que as vendas diminuam para muito além do efeito direto do imposto sobre preços, considerando que as pessoas que compartilham dos mesmos valores de determinada religião podem passar a considerar o consumo de álcool uma *violação de seus valores ou crenças*.

Preços, impostos e subsídios

Descontos, ou subsídios poderiam encorajar a ação desejável para além dos incentivos financeiros, ao reforçar valores ou identidade?

Exemplo: Subsídio para compra de equipamentos reforça a identidade de agricultor produtivo, e estimula a adoção de tecnologia não apenas porque o preço se tornou mais vantajoso.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

EXPECTATIVAS SOCIAIS

Preços, impostos e subsídios podem afetar expectativas sociais, para além de suas contrapartidas financeiras. Um estudo conhecido documentou que introduzir uma multa para os pais que buscassem seus filhos com atraso na creche, surpreendentemente, acabou aumentando a incidência de atrasos (GNEEZY; RUSTICHINI, 2000), uma vez que a multa “normalizou” o atraso ao “monetizarem” a culpa pelo comportamento indesejável. Em outras palavras, a introdução da multa sobre atraso não obteve o resultado esperado, ao contrário, potencializou o comportamento indesejável.

Para além de monitorar possíveis consequências não-antecipadas de ferramentas de preço sobre expectativas sociais, o gestor público pode tentar utilizar esses efeitos a seu favor. Por exemplo, ao introduzir uma sobretaxa para quem consome água ou eletricidade acima do consumo de seus vizinhos, pode ativar mecanismo de motivação extrínseca para induzir o comportamento desejável. Mesmo que comunicada apenas privadamente, na conta de água ou luz³, essa informação pode ativar expectativas sociais, gerando uma diminuição do consumo, para além do efeito direto de uma sobretaxa sobre consumo excessivo (ALCOTT, 2011).

³ Isso pode acontecer de diversas formas e não necessariamente a informação precisa ser pública. Ela pode ser identificada através de uma mensagem na conta sinalizando “você consumiu X% a mais que as demais casas na sua região”, por exemplo.

Preços, impostos e subsídios

Incentivos ou punições sociais poderiam encorajar a ação desejável para além dos incentivos financeiros?

Exemplo: Remover multa por atraso na creche aumenta a proporção de pais que buscam os filhos na hora certa, porque transforma a questão financeira em uma questão de valores.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

PREOCUPAÇÃO COM IMAGEM PÚBLICA

Preços, impostos e subsídios podem ainda ativar mecanismos de preocupação com imagem pública e pressão social. No contexto da sobretaxa sobre consumo de água ou eletricidade, discutido anteriormente, se as informações de consumo de cada um pudessem ser observadas pelos seus vizinhos, essa ferramenta tenderia a reforçar ainda mais a redução do consumo, conforme mostram diversos estudos sobre o papel da preocupação com imagem pública e pressão social em contextos como esse (ALCOTT, 2011).

Outros exemplos incluem bolsas de estudo para incentivar o bom desempenho acadêmico. Esse tipo de instrumento de preços tem efeitos esperados claros sobre o nível de dedicação aos estudos do “cidadão ideal”. A exposição dos contemplados com destaque (nos chamados “quadros de honra”) pode desencadear recompensas sociais, amplificando os efeitos do incentivo financeiro, ou, como discutimos, acabar tendo o efeito contrário para certos alunos – que preferem não adotar comportamentos associados a grupos com os quais não querem se identificar.

Dito isto, combinar reconhecimento público com instrumentos de preço poderia ajudar a ressignificar o bom desempenho acadêmico junto a determinados grupos. Como já discutimos, estudos documentam que, em escolas secundárias americanas, alunos de grupos vulneráveis acabam se esforçando menos quando as notas são públicas, para não serem associados com

outros recortes raciais com que não querem se identificar. O prêmio financeiro poderia, nesse contexto, ajudar a quebrar a associação entre raça e desempenho acadêmico, ou entre desempenho acadêmico e desejabilidade social.

Incentivos financeiros podem ser usados para fomentar práticas públicas de ação coletiva. Exemplo recente de uma competição entre escolas na Alemanha, motivada pelo desafio de plantar um bilhão de árvores⁴ demonstra a força das recompensas sociais, sobretudo quando o comportamento é coletivo (o que por si só já tem um efeito interessante, porque aciona mecanismos de pertencimento) e de ampla visibilidade. É de se imaginar que um prêmio ou subsídio à ação coletiva poderia estimular ainda mais esse comportamento, para muito além de seu efeito direto sobre incentivos financeiros.

⁴ Saiba mais em: <https://bit.ly/3U3s8lk> e <https://bit.ly/3fndBLK>

Preços, impostos e subsídios

Incentivos econômicos que promovam a ação como comportamento do grupo podem encorajar ação desejável para além dos incentivos financeiros?

Exemplo: Prêmio financeiro para escolas que plantam mais árvores aumentam comportamento sustentável ao motivar os alunos a colocarem sua escola no topo do ranking.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

4.2.2 REGULAÇÃO

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Instrumentos de regulação podem também aludir a valores, identidade ou cultura. Em alguns países, sobretudo os de maioria muçulmana, é proibido cobrar pelo consumo de água ou cobrar juros sobre empréstimos (KREMER *et al.*, 2011; BURSZTYN *et al.*, 2019) – e essas proibições são motivadas por razões religiosas. Quando a maioria das pessoas de uma região ou país adotam um determinado comportamento, o mecanismo de identidade tende a amplificar o efeito de políticas de regulação, mesmo que as punições financeiras associadas ao descumprimento dessas regras sejam pouco relevantes.

Um outro instrumento poderoso de regulação é a definição de padrões. Padrões criam custos sociais para aqueles que os desafiam – mesmo na ausência de punições financeiras para quem não age em conformidade com eles. Pense, por exemplo, em alguém que decide aparecer sem gravata em um evento que especifica o traje como formal. Violar o padrão de vestimenta vai obrigá-lo a se deslocar de volta até sua casa, comprar uma nova gravata ou mudar seus planos – cada ação com custos financeiros em maior ou menor medida, no mínimo em função do custo do seu tempo. Para além dos custos financeiros, contudo, violar padrões pode ativar custos internos, ligados à motivação intrínseca. Por exemplo, quando a opção padrão é ser doador de órgãos, no exemplo que discutimos anteriormente, ir contra essa opção pode desencadear um conflito interno de valores que tenderá a reforçar essa opção mesmo na ausência de incentivos financeiros para fazê-la. Afinal, se a

opção padrão do formulário é doar órgãos, ao selecionar outra opção o indivíduo se coloca no difícil papel de se definir como alguém que ativamente optou por não doar.

A criação de novos padrões pode também ativar valores que reforcem a adesão a comportamentos desejáveis. Por exemplo, tornar a adesão ao seguro contra perda de safra a opção padrão – o chamado “modelo *opt out*”⁵, em que o indivíduo tem que escolher ativamente não marcar uma alternativa se não quiser adotá-la, em contraposição ao “modelo *opt in*” – pode redefinir a adoção do seguro como elemento *constitutivo da identidade* do agricultor familiar. Se isso efetivamente acontecer, a mudança de padrão pode incentivar a adesão ao seguro, mesmo na ausência de qualquer diferença de custos ou benefícios financeiros entre as opções *opt in* e *opt out*.

⁵ O modelo “*opt-out*” é um mecanismo que concede ao cidadão a possibilidade de se desvincular de determinada decisão tomada pelo grupo. É usado no contexto trabalhista, por exemplo, em casos de tomada de decisão em sede de ação coletiva. De forma análoga, o modelo *opt in* é justamente optar por se vincular a determinada decisão ou serviço.

Regulação, Promoção ou Proibição

Promover ou proibir uma ação (inclusive alterar a opção padrão) poderia encorajar a ação desejável, ou reforçar valores ou identidades?

Exemplo: Tornar adesão ao seguro contra perda de safra opção padrão aumenta a cobertura ao redefinir o seguro como parte da auto-imagem do agricultor.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

EXPECTATIVAS SOCIAIS

Instrumentos de regulação também podem ativar expectativas sociais. Nos exemplos discutidos anteriormente (de cobrança pelo consumo de água ou de juros sobre empréstimos), em muitos casos, a mera existência dessas normas induz crenças sobre o comportamento típico do grupo – mesmo que ele não seja facilmente observável. E, como discutimos, essas expectativas sociais são mecanismos poderosos para moldar o comportamento individual.

Regulação, Promoção ou Proibição

Promover ou proibir uma ação (inclusive padrão) poderia encorajar a ação desejável, para além de incentivos econômicos, ao apelar para incentivos ou punições sociais?

Exemplo: Reduzir a tolerância padrão de 15 para 5 minutos reduz a proporção de atrasos mesmo sem alterar a multa, ao sinalizar menor aceitabilidade do comportamento.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

PREOCUPAÇÃO COM IMAGEM PÚBLICA

Visibilidade tende a acentuar as forças sociais, que moldam o comportamento do “cidadão real”, também no caso de ferramentas de regulação. Concretamente, mudanças de padrão podem ativar mecanismos de preocupação com imagem pública e expectativas sociais. Na discussão anterior sobre a definição de faixas de consumo de água ou eletricidade (verde, amarela ou vermelha), a publicização da informação sobre a classificação de cada vizinho (ou mesmo da média do bairro) nas diferentes faixas, pode reduzir o consumo ainda mais, ao desencadear pressão social.

Definir novos padrões pode, inclusive, gerar resultados contra-intuitivos, ao ressignificar expectativas sociais. No exemplo anterior, sobre os alunos que não estudam para não serem associados a grupos com os quais não querem se identificar, reduzir a nota mínima para aprovação – o que, na prática, equivale a definir um novo padrão – poderia ajudar a quebrar essa associação e, surpreendentemente, acabar estimulando alunos desses grupos a estudarem mais.

Regulação, Promoção ou Proibição

Promover ou proibir uma ação (inclusive alterar a opção padrão) poderia encorajar a ação desejável para além de incentivos econômicos, ao apelar para pressão social?

Exemplo: Definir faixas de consumo de eletricidade (baixo, médio, alto) sinaliza nível de consumo aceitável.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

4.2.3 INFORMAÇÃO MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Campanhas informacionais também podem ativar mecanismos de valores e identidade. Isso não deveria ser surpresa para ninguém: publicitários são mestres em associar consumo de certos produtos a autoimagem. Propagandas de cerveja e cigarro se destacaram ao longo de décadas por tentar transmitir uma imagem de sucesso atrelada aos seus produtos, ao invés de comunicar informações acuradas sobre os benefícios, custos ou riscos reais do seu consumo. De fato, isso só mudou quando esse tipo de publicidade foi proibido pelos órgãos públicos responsáveis.

Para além de reconhecer esse potencial das campanhas para que se possa regulá-las adequadamente, o gestor público pode também alavancar esse mesmo potencial para promover comportamentos com consequências públicas desejáveis, ou desencorajar comportamentos indesejáveis.

Isso serve para quase todos os exemplos de que tratamos até aqui: sempre que imaginamos que preços ou regulação poderiam indiretamente ativar mecanismos de motivação intrínseca, campanhas poderiam fazer isso *diretamente*. Uma campanha de fertilizante que transmitisse a ideia de que o agricultor bem-sucedido é aquele que investe em insumos produtivos estaria, em última instância, apelando para seus valores ou senso de identidade.

Informação

Informar sobre o custo baixo ou alto benefício da ação poderia encorajar a ação desejável, ao reforçar valores ou identidade?

Exemplo: Campanha de fertilizante que destaca agricultor produtivo e bem-sucedido fortalece auto-imagem do agricultor e estimula investimento na safra.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

EXPECTATIVAS SOCIAIS

Naturalmente, campanhas também podem ativar sentidos de incentivos ou punições sociais. Na discussão anterior, sempre que imaginamos que preços ou regulação poderiam indiretamente ativar mecanismos de motivação extrínseca, campanhas poderiam fazer isso *diretamente*.

De volta ao exemplo da multa para os pais que atrasam ao buscar seus filhos na creche, uma campanha que ilustrasse como o atraso dos pais acaba tirando tempo dos funcionários da creche com seus próprios filhos poderia ativar um mecanismo de expectativas sociais, em função de seu forte apelo empático – mesmo que o atraso de cada pai, mãe ou responsável pela criança não fosse visível para os outros.

Informação

Informar sobre os incentivos ou punições poderia encorajar a ação desejável, para além dos incentivos financeiros?

Exemplo: Campanha que ilustra que os atrasos para buscar o filho na escola fazem com que os funcionários passem menos tempo com seus próprios filhos diminui a proporção de atrasos em virtude de seu apelo empático.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

PRESSÃO SOCIAL E PREOCUPAÇÃO COM IMAGEM PÚBLICA

Campanhas também podem ativar preocupação com imagem pública. Também nesse caso, sempre que imaginamos que preços ou regulação poderiam indiretamente ativar esses mecanismos, como na discussão anterior, campanhas poderiam fazer isso *diretamente*.

AUMENTANDO POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO COM MECANISMOS DE MOTIVAÇÃO

No exemplo da falta de dedicação aos estudos de alunos de determinados grupos, em função de sua preocupação com imagem pública, deixar de divulgar as notas publicamente corresponderia a desmobilizar uma campanha informacional. Afinal, escolher o que comunicar e o que deixar de fora é também instrumento de política pública. Nesse caso, diminuir a visibilidade do comportamento (no caso, resultados ou notas) tende a ser um mecanismo poderoso para desestimular comportamentos indesejáveis, motivados por pressão social, como nesse e em diversos outros casos.

Campanhas informacionais efetivas podem eliminar crenças incorretas sobre comportamentos do grupo. Uma estratégia simples e efetiva é coletar informações precisas (através de questionários com amostras representativas do público-alvo da campanha) e informá-las diretamente a esse público.

Informação

Informar sobre o comportamento do grupo poderia encorajar a ação desejável?

Exemplo: Promover a ideia de que os bons pais são aqueles que não usam de violência física como punição corporal cria pressão social para usar formas alternativas de disciplina.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

4.3 FERRAMENTAS PARA MITIGAR PROBLEMAS DE AUTOCONTROLE E MODIFICAR MODELOS MENTAIS

Nesta seção, trataremos das ferramentas de políticas públicas ampliadas pelos *insights* da matriz MAD sobre impulsividade, procrastinação e modelos mentais limitantes. Vamos expandir políticas de preços, regulação e informação a partir desses *insights* comportamentais, discutindo como essas políticas podem também afetar problemas de autocontrole do “cidadão real”, para além de alterar custos e benefícios financeiros.

4.3.1 PREÇOS IMPULSIVIDADE

Comportamento impulsivo tende a ser imune a cálculos racionais. Sendo assim, em última instância, a impulsividade é limitada pelo limite do cartão de crédito ou por quanto dinheiro você tem no bolso. Nesse sentido, preços tendem a diminuir comportamento impulsivo por um motivo muito simples: quanto mais caro um produto ou serviço, menos pessoas podem efetivamente pagar por ele.

No caso de consumo de substâncias viciantes, como cigarro ou álcool, impostos podem ajudar, mesmo no caso do “cidadão real”, e sobretudo entre os mais pobres. Isso se dá porque, ao incluir impostos sobre determinados itens, aumenta-se o preço e diminui-se (por razões mecânicas) as consequências da compra destes itens por impulso – diante de restrição orçamentária. Isso pode acabar colaborando, inclusive, para justiça distributiva: curiosamente, a combinação de impulsividade com restrições de liquidez pode implicar que impostos são mais progressivos no caso de substâncias viciantes.

Nem todo comportamento impulsivo é, contudo, potencialmente limitado por falta de liquidez. Violência e algumas modalidades de crime, muitas vezes, guardam relação direta com impulsividade. Como carga cognitiva interage com a capacidade de autocontrole, como discutimos anteriormente, nesses casos a população mais pobre é especialmente prejudicada pelas consequências desses comportamentos. Endereçar esses desvios exige, contudo, ferramentas mais complexas do que políticas de preços.

Preço, Impostos e Subsídios

Subsídios ou impostos poderiam coibir ações indesejáveis tomadas por impulso?

Exemplo: Impostos sobre açúcar diminuem obesidade infantil ao desencorajar compra de refrigerantes e chocolates.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

PROCRASTINAÇÃO

Descontos ou subsídios sobre custos futuros tendem a ser ineficientes para lidar com inconsistências intertemporais. O problema é que os indivíduos que sofrem com viés de presente⁶ ou viés parental⁷ tendem a ser excessivamente otimistas sobre sua capacidade futura de tolerar esses custos. Dessa forma, custos futuros não são o problema (enquanto permanecerem no futuro).

Ao contrário, o problema costuma ser os custos no presente – percebidos como desproporcionalmente maiores que os benefícios futuros que o esforço ou o investimento poderiam proporcionar. Diante disso, são descontos ou subsídios sobre as despesas *no presente* que podem ser ferramentas poderosas para estimular comportamentos desejáveis na presença de inconsistências intertemporais.

⁶ Como vimos, viés do presente é a tendência de alguns indivíduos de procrastinar sistematicamente esforços ou investimentos, em favor de gratificações imediatas..

⁷ Como vimos anteriormente, viés parental é a tendência de alguns pais de realocarem sistematicamente para si mesmos recursos inicialmente reservados aos seus filhos.

AUMENTANDO POLÍTICAS DE PREÇOS COM MECANISMOS DE AUTOCONTROLE

Estudo no Quênia documentou que descontos para contratação de insumos produtivos no presente, logo após a colheita, são instrumentos efetivos para aumentar esses investimentos – mesmo que os insumos sejam entregues apenas no futuro, na época do plantio da próxima safra (DUFLO; KREMER; ROBINSON, 2011). Descontos futuros, ou seja, pagamentos que serão feitos ao longo de um período no futuro, de outro lado, mal afetam o problema de sub-investimento na lavoura.

Em outro estudo no mesmo país, adiar o pagamento de seguros contra a perda de safra para o futuro, e condicional à colheita ser de fato bem-sucedida (um arranjo possível quando o mercado é concentrado em um único comprador, como é o caso do açúcar em certas regiões do Quênia), aumentou substancialmente a adesão a esse seguro (CASABURI; WILLIS, 2018).

Saiba mais em:

DUFLO, Ester; KREMER, Michael; ROBINSON, Jonathan. Nudging farmers to use fertilizer: theory and experimental evidence from Kenya. *The American Economic Review*, v. 101, n. 6, p. 2350-90, out. 2011.

CASABURI, Lorenzo; WILLIS, Jack. Time Vs. State insurance: experimental evidence from contract farming in Kenya. *The American Economic Review*, v. 108, n. 2, p. 3778-3813, 2018.

Nessa mesma linha, oferecer descontos para quem re-matriculasse o filho na escola privada ainda ao longo do ano letivo, poderia configurar estratégia efetiva para diminuir a evasão escolar combinando uma política de preços com o mecanismo de procrastinação. Em particular, custos menores no presente são muito mais atraentes que promessas de descontos futuros.

Em todos os casos, mudar o fluxo de pagamentos no tempo – do presente para o futuro, ou vice-versa – endereça inconsistências intertemporais. Adiando despesas para o futuro, ou antecipando descontos no presente, os custos parecem menores, diminuindo a chance de que o investimento fique sujeito à procrastinação, motivada pelo otimismo excessivo sobre a tolerância a custos futuros, que está no coração das inconsistências intertemporais.

Preço, Impostos e Subsídios

Subsídios ou impostos poderiam ajudar a se comprometer com a ação desejável no presente?

Exemplo: Desconto para quem contratar insumos produtivos imediatamente após o período de colheita aumenta sua adoção quando o agricultor considera que, sem desconto, faria essa compra apenas no futuro.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

MODELOS MENTAIS LIMITANTES

Preços, impostos e subsídios também podem ativar modelos mentais alternativos e, assim, promoverem comportamentos socialmente desejáveis – desde que enquadrados com o apelo efetivo. Retomando o exemplo anterior, criar um anúncio sobre o lançamento de um subsídio para a compra de insumos produtivos, desenhado especialmente para os agricultores familiares, poderia ativar mentalidade de crescimento. Isso porque a existência de subsídios sugere que o agricultor familiar pode, com investimento e esforços, produzir mais e acessar mercados. Se mais agricultores passassem a agir em conformidade com esse modelo mental diante do anúncio do subsídio, os investimentos aumentariam para muito além do efeito direto da mudança de preços sobre compra desses insumos.

Preço, Impostos e Subsídios

Subsídios ou impostos poderiam promover modelos mentais compatíveis com a ação desejável??

Exemplo: Subsídio para compra de equipamentos direcionado para agricultor familiar quebra o modelo mental de que adoção de tecnologia não é compatível com seu perfil

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

4.3.2 REGULAÇÃO IMPULSIVIDADE

Ferramentas de regulação são as mais poderosas para lidar com problemas de autocontrole. Nada é mais apropriado que proibir um comportamento para limitar as consequências da impulsividade.

Considere o problema da obesidade infantil, que está associado a custos públicos importantes em diversos países, inclusive no Brasil. Estudos sugerem que a ampla disponibilidade de alimentos com adição de açúcar nas escolas é a grande vilã desse problema, diante de suas propriedades viciantes (LOEWENSTEIN, 2018). É por isso que proibir a venda desses produtos nas escolas pode ser extremamente efetivo para endereçar o comportamento impulsivo que está associado a esse problema público.

Regulação, Promoção ou Proibição

Promover ou proibir uma ação (inclusive alterar a opção padrão) poderiam coibir ações indesejáveis tomadas por impulso?

Exemplo: Proibir a comercialização de alimentos com adição de açúcar nas escolas diminui obesidade infantil.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

PROCRASTINAÇÃO

Assim como no caso da impulsividade, obrigar ou proibir comportamentos é a maneira mais direta de resolver inconsistências intertemporais. Dito isto, nem sempre essas são opções viáveis de políticas públicas. Por exemplo, pode ser impraticável obrigar que um agricultor invista mais recursos na sua produção, ou que uma família invista mais recursos na educação de seu filho.

Felizmente, em alguns desses casos, manipular opções padrão estrategicamente pode ser uma alternativa eficaz para promover comportamentos desejáveis sujeitos a inconsistências

intertemporais. Essa ferramenta se aproveita de vieses cognitivos (especificamente, o *viés de status quo*, ou tendência pelo padrão) para tentar deslocar custos presentes para o futuro, ainda que o comportamento seja aderido no presente.

O exemplo canônico desse tipo de estratégia é um programa chamado “*Poupe mais amanhã*”⁸ (THALER; BENARTZI, 2004), que oferece aos trabalhadores a opção de aumentar sua contribuição previdenciária proporcionalmente ao seu salário, mas somente a partir do seu próximo aumento de remuneração. Quando essa opção existe – e, melhor ainda, quando é a opção padrão –, seus custos estão apenas no futuro. Desde que a decisão não possa ser revista quando o futuro finalmente se torne presente, para evitar o retorno da procrastinação, deslocar fluxos financeiros no tempo, tende a ser muito eficiente para promover comportamentos desejáveis.

No exemplo do investimento na agricultura familiar, tornar padrão a venda de insumos parcelada sem a necessidade de pagar a primeira parcela no ato da compra (“sem entrada”, na linguagem popular) desloca seus custos para o futuro, no mesmo horizonte dos retornos do investimento. Não é à toa que venda sem entrada é uma opção tão alardeada nas campanhas de *marketing*, mesmo que as condições para o consumidor sejam piores na ausência de pagamento no ato da compra.

Pela mesma lógica, como discutimos anteriormente, tornar padrão a matrícula antecipada – ainda durante o ano letivo – poderia ser uma ferramenta eficaz para reduzir o risco de abandono escolar devido a procrastinação na decisão.

⁸ Saiba mais em: <https://bit.ly/3sN6OEW>

Regulação, Promoção ou Proibição

Promover ou proibir uma ação (inclusive alterar a opção padrão) poderiam ajudar a se comprometer com a ação desejável no presente?

Exemplo: Tornar padrão a venda de insumos produtivos sem entreda aumenta disposição de fazer esses investimentos no presente.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

MODELOS MENTAIS LIMITANTES

Ferramentas de regulação podem também afetar modelos mentais, desde que o anúncio da política induza o “cidadão real” a inferir algo sobre o que ele poderia alcançar através das suas ações.

No Brasil, uma fração relevante de agricultores familiares não produz para o mercado, quando muito, somente para o mercado institucional, através dos editais públicos de compra da agricultura familiar, por exemplo para abastecer a merenda escolar (IBGE, 2017). Se parte desse comportamento é motivado por modelos mentais limitantes, ferramentas de regulação talvez possam afetar esse problema de maneira surpreendente. Por exemplo, se os programas de extensão rural, crédito rural e/ou fomento obrigassem o agricultor familiar a entregar um plano de comercialização, talvez essa obrigatoriedade convencesse, ao menos parte deles, de que é possível comercializar a produção – mesmo que isso exija maiores investimentos.

Regulação, Promoção ou Proibição

Promover ou proibir uma ação (inclusive alterar a opção padrão) poderiam promover modelos mentais compatíveis com a ação desejável?

Exemplo: Obrigar o agricultor familiar a entregar um plano anual de comercialização quebra o modelo mental de que só se pode produzir para subsistência.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

4.3.3 INFORMAÇÃO IMPULSIVIDADE

Campanhas informacionais tendem a ser pouco promissoras para lidar com problemas de autocontrole (e em particular, com impulsividade). A exceção a essa regra é se a campanha for efetiva em induzir a adoção de estratégias que protejam o “cidadão real” de comportamentos impulsivos. No caso da obesidade infantil, se a campanha for efetiva em induzir que os pais não comprem produtos com adição de açúcar, ou então preparem

a merenda das crianças somente com produtos saudáveis (ao invés de mandar dinheiro para o lanche), então haverá pouco espaço para que o comportamento impulsivo possa subverter planos originais de alimentação saudável.

Informação

Informar sobre impulsividade poderia coibir ações indesejáveis tomadas por impulso?

Exemplo: Explicar as consequências da impulsividade e os riscos de não adequar o ambiente de escolha para contê-la pode levar à adoção de estratégias como preparar uma lista de compras, planejando antecipadamente para evitar compra de itens com adição de açúcar.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

PROCRASTINAÇÃO

Campanhas informacionais também tendem a ser pouco eficientes para lidar com problemas de inconsistências intertemporais. Assim como na discussão anterior, a exceção é se a campanha for efetiva em induzir a adoção de mecanismos de comprometimento que impeçam o “cidadão real” de adotar comportamentos que se desviem de seus planos originais.

De volta ao exemplo de investimento na agricultura familiar, uma campanha que seja efetiva para promover poupança naturalmente endereça pelo menos parte das consequências das procrastinações, pois aumenta o conjunto de recursos disponíveis no futuro. Da mesma forma, uma campanha efetiva para promover poupança em nome do filho (que só possa ser acessada quando ele tiver 18 anos, por exemplo) pode endereçar pelo menos parte das consequências de viés parental, pois diminui a possibilidade de realocação de recursos planejados para os filhos.

Informação

Informar sobre otimismo excessivo poderia ajudar a se comprometer com a ação desejável no presente?

Exemplo: Explicar as consequências do otimismo excessivo e os riscos de não se comprometer pode levar à adoção de estratégias como criar uma conta poupança para custear os insumos no futuro.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

Entretanto, como poupar é um dos comportamentos mais difíceis de promover (LAIBSON, 2015), o que é certamente verdade no Brasil e demais países em desenvolvimento, o potencial dessas campanhas para endereçar inconsistências intertemporais é relativamente limitado.

MODELOS MENTAIS LIMITANTES

Campanhas informacionais podem ser mais efetivas para influenciar modelos mentais. Diversos estudos científicos ilustram estratégias efetivas para tanto (DWECK *et al.*, 2019; DWECK *et al.*, 2010). Um exemplo recente é o de intervenções para promover mentalidade de crescimento junto a adolescentes (YEAGER *et al.*, 2019). Comunicar que o cérebro, “como um músculo”, fica “mais forte” quando desafiado e exercitado, tende a convencer uma fração relevante de alunos de que é possível melhorar em relação a si mesmo, como fruto do esforço, aumentando aprendizagem em matemática e a escolha por cursos mais desafiadores. Estudo feito no Brasil sugere que, se mais da metade dos alunos dos anos finais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio possuem mentalidade fixa, comunicações simples, mas recorrentes, via mensagens de texto ao longo do ano letivo, podem converter mentalidades e melhorar desempenho em matemática e Português (LICHAND *et al.*, 2022).

Outra estratégia promissora para promover modelos mentais desejáveis, a partir de campanhas, é o de “*persona modelo*” (*role model*). Histórias bem-sucedidas de indivíduos similares ao público-alvo tendem a inspirar mudanças de crenças e adesão ao

comportamento desejável. Estudo em Madagascar mostrou que a dedicação e o desempenho dos alunos aumentou muito quando impactados por vídeos de ex-alunos bem-sucedidos (NGUYEN, 2008) através da educação.

Nos exemplos discutidos nas seções anteriores sobre a agricultura familiar, um vídeo de um agricultor compartilhando sua história de sucesso a partir do reinvestimento dos lucros na produção poderia ajudar a quebrar modelos mentais limitantes (de que só se produz para a subsistência), induzindo maiores investimentos na produção e acesso a mercado.

Informação

Informar sobre modelos alternativos poderiam promover modelos mentais compatíveis a ação desejável?

Exemplo: Vídeo de agricultor familiar que comercializa a produção apesar das condições adversas (modelo) quebra o modelo mental de que só se pode produzir para subsistência.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

4.4 FERRAMENTAS PARA MITIGAR PROBLEMAS DE DESATENÇÃO E APRENDIZAGEM SELETIVA

Por fim, nesta seção, trataremos das ferramentas de políticas públicas ampliadas pelos *insights* da matriz MAD sobre vieses cognitivos, carga cognitiva e aprendizagem seletiva. Concretamente, vamos expandir políticas de preços, regulação e informação a partir desses *insights* comportamentais, discutindo como essas políticas podem também afetar problemas de desatenção do “cidadão real”, para além de alterar custos e benefícios financeiros.

4.4.1 PREÇOS

VIESES COGNITIVOS

Mudanças de preço podem acabar sendo um instrumento poderoso para atrair a atenção do “cidadão real”, dependendo de como são anunciadas. Supermercados usam *insights* de ciências comportamentais o tempo todo para manipular a atenção do consumidor: produtos com desconto ganham enorme destaque na gôndola (combinando elementos textuais e cores), enquanto produtos cujos preços subiram tendem a ser posicionados fora do campo de visão do consumidor típico.

O gestor público também pode se aproveitar desses *insights* para tentar enquadrar mudanças de preços estrategicamente, de forma a realocar a atenção do “cidadão real” para comportamentos desejáveis.

Estudos internacionais documentam que a população de baixa renda tende a gastar muito mais em despesas de saúde emergenciais do que em saúde preventiva (KREMER; GLENNERSTER, 2011) – embora as primeiras pudessem ser, em grande parte, evitadas por investimentos na segunda (por exemplo, aderindo a um plano de saúde). Diante disso, se subsídios para produtos específicos de saúde preventiva (como plano de saúde) forem efetivos para realocar a atenção desse público para os benefícios desse tipo de despesa, a demanda por prevenção pode aumentar para bem além do efeito direto dos incentivos financeiros.

Preços, Impostos e Subsídios

Subsídios ou impostos poderiam realocar atenção para ação desejável, para além dos incentivos financeiros?

Exemplo: Desconto sobre preço de item de saúde preventiva aumenta a probabilidade de compra de outros produtos preventivos mesmo sem desconto, ao realocar a atenção do agente para essa categoria de gastos.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

CARGA COGNITIVA

Subsídios são o instrumento natural para aliviar carga cognitiva. Afinal, a escassez de recursos é o que captura parte da banda mental necessária para as funções executivas do cérebro – inclusive atenção, memória e controle de impulsividade –, sobretudo entre os mais pobres.

Diante disso, subsídios podem aumentar a adoção de comportamentos desejáveis para muito além de seus efeitos diretos sobre incentivos financeiros, ao liberar recursos cognitivos para tomada de decisões que, de outra forma, seriam vulneráveis a erros provenientes de desatenção.

O desafio é que isso somente será verdade (no caso de subsídios para produtos específicos) se o desconto for grande o suficiente para que seu valor represente uma fração relevante da renda do indivíduo. Do contrário, é improvável que ele seja suficiente para aliviar carga cognitiva.

Mais promissor é o uso de transferências de renda. No exemplo dos investimentos em saúde preventiva, um programa de transferência de renda pode aumentar esses investimentos para além de seus efeitos diretos sobre alívio de restrição de recursos - ao aliviar carga cognitiva.

Preços, Impostos e Subsídios

Subsídios ou impostos poderiam mitigar carga cognitiva, liberando banda mental para que o agente realize a ação desejável?

Exemplo: transferência de renda reduz carga cognitiva ligada a escassez de recursos, permitindo que o pobre tome melhores decisões, inclusive investimentos em saúde preventiva.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

APRENDIZAGEM SELETIVA

Preços, impostos e subsídios podem também influenciar a aprendizagem seletiva. Pela mesma lógica de realocação de atenção (que justifica o uso potencial desses instrumentos para mitigar vieses cognitivos), descontos podem induzir o “cidadão real” a aprender sobre benefícios de certos comportamentos desejáveis, de forma a mantê-los no futuro.

Um exemplo desse fenômeno se refere aos chamados bens de experiência – aqueles cuja qualidade somente pode ser percebida após seu consumo. Pense numa melancia. Para saber se é boa, só depois de experimentar.

Consistente com o efeito de políticas de preço sobre aprendizagem seletiva, estudo no Quênia que ofereceu descontos às famílias que comprassem mosquiteira para se proteger contra mosquitos transmissores de malária, documentou que essas famílias seguiram comprando esse item de saúde preventiva no futuro, mesmo na ausência do desconto inicial, por terem tido a chance de aprender sobre seus benefícios (COHEN; DUPAS, 2010).

Preços, Impostos e Subsídios

Subsídios ou impostos poderiam mitigar aprendizagem seletiva, ampliando o conjunto de informações que o agente analisa para tomar a ação desejável?

Exemplo: Desconto sobre preço de item de saúde preventiva aumenta a probabilidade de compra do produto e, assim, de aprender sobre seus benefícios; aumenta, assim, a probabilidade de que o investimento siga ocorrendo mesmo na ausência de desconto no futuro.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

4.4.2 REGULAÇÃO

VIESES COGNITIVOS

Vieses cognitivos são um dos mecanismos mais comumente endereçados pelo uso de *nudges* (empurrõezinhos, ou cutucões). Entre eles, um dos exemplos mais conhecidos é o uso de opções padrão, conforme discussão anterior, uma política de regulação para induzir comportamentos desejáveis ao explorar o viés de tendência pelo *status quo*.

Estudo recente (LINOS; DELLA VIGNA, 2022) sugere, contudo, que esse tipo de estratégia tem efeitos apenas modestos sobre os comportamentos tipicamente endereçados por *nudge units* governamentais (como o “*Behavioral Insights Team*”⁹, do Governo britânico). Neste estudo, *nudges* (incluindo destacar uma opção-padrão) tendem a aumentar a adesão a comportamentos desejáveis em menos de 2 pontos percentuais. Concretamente, se um comportamento já é adotado por somente 30% das pessoas, esse tipo de estratégia tende a aumentar essa fração para menos de 32% dos cidadãos. Ainda que com custos muito baixos, é um efeito muito pequeno diante da necessidade de corrigir externalidade e de promover justiça distributiva.

Em outro exemplo, no caso de poupança para a aposentadoria, estudo realizado nos EUA mostrou que incluir uma contribuição previdenciária mais alta como a opção padrão no formulário admissional, tende a aumentar substancialmente a adesão

⁹ Esta é uma organização de fins sociais que atua a nível global, sediada no Reino Unido, e trabalha com geração e aplicação de percepções comportamentais para informar políticas e melhorar os serviços públicos.

a essa taxa de contribuição (MADRIAN; SHEA, 2001). Apesar disso, estudos recentes mostram que os trabalhadores tendem a “desfazer” esse efeito positivo da opção padrão sobre poupança quando mudam de empresa ou de contrato dentro de uma mesma empresa (CHOUKHMANE, 2021). O efeito final tende a ser bem mais modesto, alinhado com o que se discute na meta-análise sobre os impactos das *nudge units* (LINOS; DELLAVIGNA, 2022).

Regulação, Promoção ou Proibição

Promover ou proibir uma ação (inclusive alterar a opção padrão) poderiam realocar atenção para ação desejável?

Exemplo: Tornar contribuições para a previdência privada a opção padrão no formulário admissional aumenta a poupança total para a aposentadoria.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

CARGA COGNITIVA

Proibir um comportamento negativo ou tornar obrigatório um comportamento positivo podem ser extremamente eficientes para mitigar carga cognitiva. A razão é simples: sem escolha, não há escopo para erros de decisão.

No livro *“Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty”*, Abhijit Banerjee e Esther Duflo (ambos laureados com o prêmio Nobel de Economia, em 2019) destacam que pessoas em situação de pobreza têm que tomar muito mais decisões que os ricos. Em um país típico na África Subsaariana, para garantir que seus filhos bebam água limpa, uma mãe precisa buscar água numa fonte limpa, garantir que ela seja transportada num balde também limpo, adicionar cloro para tentar garantir que a água não seja alvo de reinfecção no caminho ou em casa, e ainda ferver a água para se assegurar disso. Diante de tantas escolhas nessa cadeia de comportamentos desejáveis, há muitas possibilidades para erros de decisão – em particular, causados por carga cognitiva. Já em países ricos, basta abrir a torneira. Oferecer água limpa acessível a todos sem a necessidade de fazer escolhas é uma política de regulação.

No exemplo das contribuições previdenciárias, torná-las obrigatórias naturalmente protegeria o “cidadão real” de seus próprios vieses. Contribuições mandatórias asseguram renda para a aposentadoria, sem que o “cidadão real” precise tomar ativamente a decisão de quanto poupar – o que envolve cálculos complexos, em geral, e ainda mais para aqueles cidadãos submetidos à carga cognitiva.

Regulação, Promoção ou Proibição

Promover ou proibir uma ação (inclusive alterar a opção padrão) poderiam mitigar carga cognitiva, liberando banda mental para que agente realiza ação desejável?

Exemplo: Instituir renda mínima reduz carga cognitiva ligada a escassez de recursos, permitindo que o pobre tome melhores decisões, inclusive contribuições para a previdência privada.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

APRENDIZAGEM SELETIVA

Assim como no caso das ferramentas de preços, instrumentos de regulação também podem influenciar a aprendizagem seletiva ao realocar atenção para os benefícios de comportamentos desejáveis, de forma a mantê-los no futuro.

No exemplo das contribuições previdenciárias, torná-las obrigatórias, mesmo que por um período limitado, pode acabar fazendo com que elas se mantenham mesmo depois. Isso porque

o período de obrigatoriedade pode oferecer ao “cidadão real” a chance de aprender sobre os benefícios dessa escolha, potencializando o mecanismo de aprendizagem seletiva.

Regulação, Promoção ou Proibição

Promover ou proibir uma ação (inclusive alterar a opção padrão) poderiam mitigar aprendizagem seletiva, ampliando o conjunto de informações que o agente analisa para tomar a ação desejável?

Exemplo: Obrigação que todo trabalhador contribua um montante mínimo mensal para a previdência privada aumenta a probabilidade de aprender sobre seus benefícios, e de contribuir acima do mínimo no futuro mesmo na ausência de obrigatoriedade.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

4.4.3 INFORMAÇÃO VIESES COGNITIVOS

Campanhas podem ser instrumentos poderosos para realocar atenção do “cidadão real”, para muito além de seu conteúdo informacional, desde que explorem de maneira efetiva elementos como a frequência da comunicação e o enquadramento das mensagens.

Informação

Alterar a arquitetura da informação (mensageiro, frequência e enquadramento) poderia realocar atenção para ação desejável?

Exemplo: Lembretes semanais sobre a frequência escolar dos filhos tornam os pais mais informados sobre faltas e, em última instância, reduzem absenteísmo.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

AUMENTANDO POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO COM MECANISMOS DE DESATENÇÃO

Pesquisa no Brasil (LICHAND *et al.*, 2022) documentou que informar os pais semanalmente sobre o esforço de seus filhos na escola, via mensagens de texto, aumentou sua participação na vida escolar dos filhos e, em última instância, levou a maior frequência escolar e a melhores resultados de aprendizagem. Curiosamente, mensagens sem conteúdo específico a cada aluno, que apenas tentavam realocar atenção dos pais para essas dimensões da vida escolar, tiveram exatamente os mesmos resultados.

Esses *nudges* funcionaram tanto melhor que o envio de informações específicas às circunstâncias de cada aluno, quanto maior a frequência das mensagens enviadas (até 3 vezes por semana). Ainda, os *nudges* afetaram o desempenho escolar em todas as disciplinas, enquanto a informação detalhada por aluno e disciplina melhorou o desempenho somente nas matérias que foram objeto das mensagens.

Saiba mais em:

LICHAND, Guilherme; BETTINGER, Eric; CUNHA, Nina; MADEIRA, Ricardo. When the effects of educational interventions are driven by salience – evidence from school parents in Brazil. 2022. <https://bit.ly/3Wbs7xs>.

CARGA COGNITIVA

Campanhas também podem servir para aliviar os efeitos de carga cognitiva, mas provavelmente por motivos diferentes do que você está pensando. Quando consideramos campanhas como ferramentas de política, pensamos em geral sobre comunicar *mais*. Mas campanhas são, na maioria das vezes, sobre comunicar *melhor* uma informação que as pessoas já sabem. A *simplificação* está na raiz de uma campanha bem sucedida - e simplificação pode ser um dos instrumentos mais eficazes para proteger o “cidadão real” das consequências da carga cognitiva.

No exemplo de *nudges* educacionais discutido anteriormente, por que enviar informação aos pais via mensagem de texto (SMS) melhora a aprendizagem, quando o boletim escolar enviado pela escola já comunica essas informações? Provavelmente porque o boletim é menos eficiente que um SMS para capturar a atenção desses pais, seja em função da baixa frequência da comunicação, seja porque ele traz informação demais – que podem acabar levando a *sobrecarga informacional*, na presença de carga cognitiva.

Nesse contexto, a simplificação pode produzir resultados poderosos. Estudo recente (FISHBANE *et al.*, 2020) mostra que simplificar a comunicação de convocações judiciais, destacando somente as informações essenciais – como a data da audiência e as consequências do não comparecimento –, reduziu drasticamente o encarceramento nos Estados Unidos. No exemplo anterior, essa lógica sugere que simplificar a forma como o boletim escolar é apresentado poderia melhorar resultados educacionais mesmo sem (ou para além) de *nudges* recorrentes.

Em função da incidência regressiva de carga cognitiva, a simplificação não é apenas efetiva mas, também, essencialmente progressiva.

Informação

Simplificar a informação poderia mitigar carga cognitiva, liberando banda mental para o agente realize a ação desejável?

Exemplo: Destacar a evolução do aluno em relação ao progresso esperado, informação difícil de extrair do boletim escolar, pode reduzir carga cognitiva ligada a sobrecarga informacional, e permitir que o pai inclusive absorva outras informações do boletim.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

APRENDIZAGEM SELETIVA

Por fim, campanhas informacionais podem ser instrumentos eficazes contra a aprendizagem seletiva. Se a comunicação pode realocar atenção para decisões isoladas, pode também induzir mudanças de comportamento permanentes, ao tornar salientes benefícios do comportamento desejável, antes fora do radar do “cidadão real”, afetando todas as suas decisões subsequentes.

No exemplo da educação, o estudo mostra que as mensagens de texto semanais levam os pais a investigarem por conta própria como os filhos estão se saindo na escola, inclusive se tornando mais informados sobre suas notas, mesmo que as mensagens nunca tenham tratado disso (LICHAND *et al.*, 2022). Esses resultados sugerem que a intervenção causou um aumento permanente do acompanhamento da rotina escolar dos filhos – com impactos sobre sua auto-estima e aspirações futuras, para além do aumento de frequência escolar e melhores notas no presente.

Informação

Alterar a arquitetura da informação (inclusive simplificação) poderia mitigar aprendizagem seletiva, ampliando o conjunto de informações que o agente analisa para tomar a ação desejável?

Exemplo: Lembretes semanais sobre a vida escolar dos filhos induzem os pais a adquirir por conta própria informações sobre sua progressão ao longo do ano letivo, promovendo maior monitoramento e melhoria de aprendizagem.

Esse quadro possui uma pergunta guia e um exemplo para te apoiar na aterrissagem e compreensão do mecanismo e da ferramenta a ser usada. Esperamos que isso contribua com seu processo

Tabela 2 – Políticas públicas aplicadas por insights comportamentais

	Preços, impostos e subsídios	Regulação, promoção e proibição	Informação
Usos tradicionais	<p>Sobrep preço / taxaço para desencorajar externalidades negativas</p> <p>Subsídios para encorajar externalidades positivas</p>	<p>Proibição/limitação de atividades com externalidades negativas</p> <p>Promoção de atividades com externalidades positivas</p>	<p>Atualização de crenças incorretas</p>
Motivação	<p>Reenquadramento de recompensas</p>	<p>(Des)associação entre comportamento e identidade</p>	<p>Visibilidade do comportamento (ou de alternativas)</p> <p>Correção de ignorância pluralística</p>
Autocontrole	<p>Ajustando o <i>timing</i> dos custos</p>	<p>Amarrando as mãos</p> <p>Carimbando despesas e recursos</p>	<p>Mudando modelos mentais</p>
Desatenção	<p>Visibilidade do preço final</p>	<p>Escolha de opção padrão</p> <p>Remoção/inserção de iscas</p>	<p>Realocação de atenção: visibilidade, frequência e enquadramento</p>

Fonte: elaboração própria.

5 USANDO *INSIGHTS* COMPORTAMENTAIS NA PRÁTICA

Os capítulos anteriores discutiram mecanismos comportamentais que afetam o “cidadão real” - e ferramentas de políticas públicas capazes de endereçar esses mecanismos.

E agora? Por onde você, leitor (a), deveria começar sua jornada para aplicar tudo isso que aprendeu até aqui a problemas públicos da sua realidade?

Este capítulo traz estratégias para identificar os mecanismos comportamentais mais promissores e endereçáveis para políticas públicas, com o objetivo de corrigir externalidades ou promover justiça distributiva, e aponta caminhos para modificar políticas públicas com base nesses mecanismos.

Ao longo deste capítulo, vamos nos concentrar em um único exemplo, para ilustrar de forma concreta como esses *insights* podem ser utilizados na prática, passo a passo: o problema da baixa demanda por saúde preventiva.

5.1 PRÉ-SELECIONANDO MECANISMOS COMPORTAMENTAIS

O primeiro passo para identificar mecanismos comportamentais relevantes é a realização de um diagnóstico do problema para filtrar o conjunto de possibilidades, mesmo antes de testá-los na prática – afinal, testar exige tempo e recursos. A seguir, discutiremos como selecionar mecanismos comportamentais promissores.

5.1.1 COMECE PELO (SUB) SISTEMA

O ponto de partida para identificar *insights* comportamentais relevantes para um problema público é garantir que o problema esteja devidamente mapeado, sobretudo no que diz respeito a seus possíveis desdobramentos sistêmicos. Isso porque, os mecanismos comportamentais com repercussões públicas mais críticas são reforçadores de ciclos viciosos. Identificar esses mecanismos pode iluminar ferramentas de políticas capazes de romper esses ciclos¹ ou, ainda, de gerar novos ciclos virtuosos.

Se você se interessou por saber mais sobre essa abordagem sistêmica, recomendamos a leitura do livro “Design Sistêmico: Abraçando a complexidade no setor público”², que foi também foi produzido como parte do Janela 2021, em colaboração com o GNovaLab. O livro aborda os conceitos e ferramentas para mapeamento sistêmico de forma acessível.

De posse desse ferramental, uma forma prática de começar é mapeando os subsistemas. Abaixo, como exemplo, caracterizamos o problema de baixa demanda por saúde preventiva. Evidentemente, esse problema está inserido em um sistema maior, que inclui as forças que mantêm famílias pobres nessa condição. O subsistema ilustra um ciclo no qual baixa demanda por saúde preventiva implica o baixo uso desses produtos e serviços, o que, por sua vez, implica que as crianças crescendo nesse con-

¹ Denomina-se círculo virtuoso e círculo vicioso complexas cadeias de eventos que se reforçam por meio de um ciclo de retroalimentação. Porém, enquanto um círculo virtuoso tem resultados favoráveis, um círculo vicioso sempre tem resultados prejudiciais.

² Disponível em: <https://bit.ly/design-sistêmico>

texto provavelmente serão afetadas por condições que, apesar de facilmente preveníveis, vão acabar prejudicando suas oportunidades futuras – seja diretamente, em função das consequências dessas doenças sobre o desenvolvimento infantil, ou indiretamente, devido aos dias de aula perdidos ou aprendizagem prejudicada por essas condições.

Esse ciclo vicioso poderia se transformar num ciclo virtuoso: uma política que aumentasse a demanda por saúde preventiva tenderia a gerar maior adoção de prevenção e, consequentemente, melhor saúde infantil, melhor desempenho escolar e melhores condições futuras para essas crianças.

As crenças dos pais sobre a relação entre despesas com saúde preventiva no presente e, empregabilidade e renda futuros dos filhos são um fator chave na sua decisão de quanto gastar em prevenção. Se os pais acham que uma criança tem baixo potencial futuro, vão investir pouco nela em todas as dimensões, inclusive no que diz respeito à saúde preventiva.

Figura 1 – Representação de subsistemas

Subsistema: baixa demanda por saúde preventiva



Fonte: elaboração própria.

Esse subsistema ilustra diversas oportunidades de intervenção através de ferramentas de políticas públicas, em diferentes pontos do ciclo. O jeito mais simples de formular hipóteses é se perguntar por que uma intervenção, em um determinado ponto do ciclo, poderia romper um ciclo vicioso (ou promover um ciclo virtuoso) já no passo imediatamente seguinte. Por exemplo, será que quando as famílias têm acesso a saúde preventiva sem custos (por exemplo, através do Sistema Único de Saúde - SUS), mesmo assim sua utilização pode ser baixa? Essa é uma hipóte-

se que poderia ser explicada por diferentes mecanismos – estruturais ou comportamentais. Em outro exemplo, será que mesmo quando as famílias têm acesso e usam saúde preventiva, ainda assim as crianças podem não ser saudáveis? Essa é uma hipótese diferente, possivelmente explicada por mecanismos completamente diferentes. E assim por diante.

Sendo assim, identificar cuidadosamente as diferentes hipóteses, que podem ajudar a explicar a persistência do problema público em questão, no contexto do subsistema, é pré-condição para avançar para as etapas seguintes do diagnóstico comportamental, que discutiremos a seguir.

5.1.2 ESCOLHA UMA HIPÓTESE E MECANISMOS DA MAD

Por mais que todo problema público seja possivelmente relacionado a muitas hipóteses diferentes, nossa discussão anterior sugere que é importante tratar de apenas uma hipótese por vez.

A hipótese de que as famílias podem não utilizar produtos ou serviços de saúde preventiva mesmo quando eles estão à disposição, poderia ser explicada por mecanismos estruturais (ou seja, aqueles que afetariam mesmo o “cidadão ideal”), como falta de informação sobre os retornos futuros associados ao uso desses produtos ou serviços, ou por mecanismos comportamentais da matriz MAD, como (1) expectativas sociais de que prevenção poder ser mal interpretada pelos pares; (2) procrastinação na decisão de investir nesses produtos ou serviços; ou (3) vieses cognitivos, derivados da desatenção aos benefícios da prevenção.

Já a hipótese de que, mesmo com a utilização de saúde preventiva, a criança pode permanecer pouco preparada para ingressar no mercado de trabalho no futuro, poderia ser explicada por mecanismos estruturais, como crenças de que a educação contribuiu pouco para habilidades relevantes futuras ou o baixo retorno esperado da educação no mercado de trabalho, ou mecanismos comportamentais da matriz MAD, como (1) viés parental, que faz com que os pais realoquem recursos inicialmente reservados aos filhos para si; ou (2) procrastinação na decisão de investir nesses produtos ou serviços aprendizagem seletiva, que faz com que os pais ignorem seguidamente as condições de saúde ou a qualidade da educação de seus filhos.

Esses dois exemplos nos ajudam a perceber que cada hipótese trata de problemas diferentes, associados a um conjunto de mecanismos que pode ser totalmente distinto. Dessa forma, o diagnóstico comportamental precisa abordar um problema por vez. Escolha uma hipótese para começar, e passe para o próximo passo somente quando o diagnóstico estiver completo.

5.1.3 ELIMINE MECANISMOS IMPLAUSÍVEIS OU INSTRUMENTOS SEM GOVERNABILIDADE

Uma vez que a hipótese de trabalho está definida, o passo seguinte passa a ser a definição dos mecanismos que serão objeto de testagem.

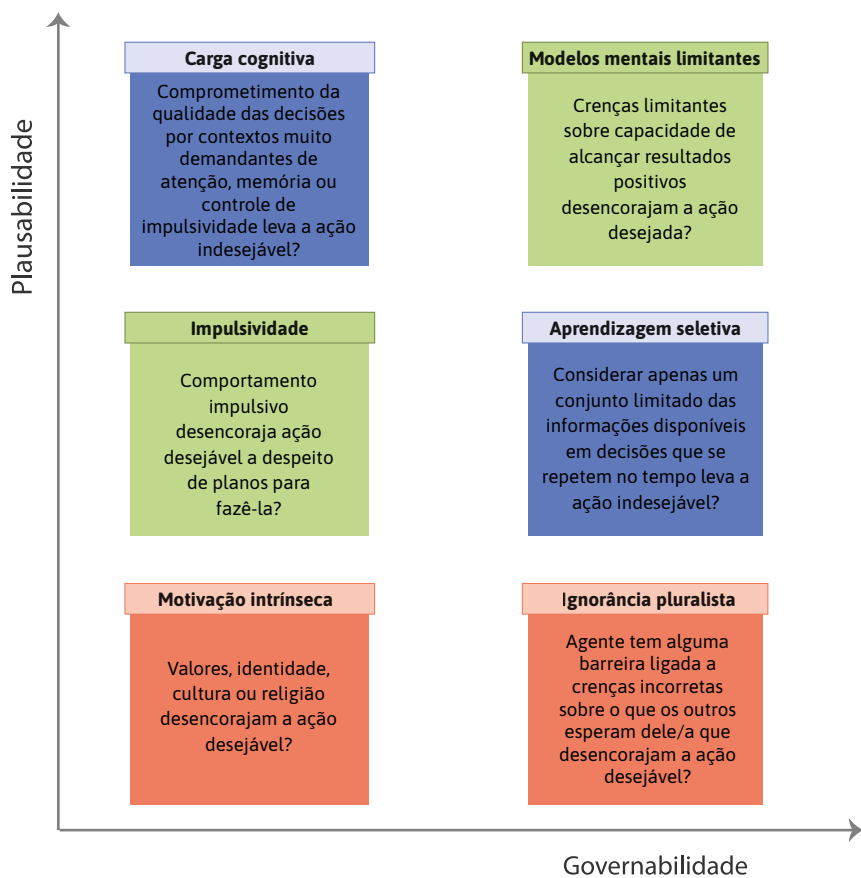
Nossa discussão anterior ilustra que, com criatividade suficiente, mesmo focando em um único problema, o número de mecanismos comportamentais com potencial ainda pode ser mui-

to grande. Isso exige eliminar alguns mecanismos, não porque eles não sejam conceitualmente possíveis, mas porque podem ser menos plausíveis do que outros no problema em questão ou porque podem motivar soluções que não podem ser implementadas naquele contexto.

No nosso exemplo de saúde preventiva, a hipótese de baixo uso mesmo num contexto de acesso garantido, poderia ser explicada por inúmeros mecanismos comportamentais. Fizemos o exercício de selecionar e classificar mecanismos comportamentais no contexto dessa hipótese com o time do GnovaLab, para averiguar a familiaridade com os mecanismos da matriz MAD e testar suas aplicação prática. A seguir discutiremos os resultados desse exercício.

A figura 2 busca categoriza-los segundo os princípios de plausibilidade (no eixo vertical) e governabilidade (no eixo horizontal). Quanto mais à esquerda do gráfico, menor a possibilidade de afetar aquele mecanismo através de políticas públicas disponíveis *naquele contexto*. Quanto mais abaixo no gráfico, menor a probabilidade *percebida* de que esse mecanismo seja relevante. As ênfases nas frases anteriores são chave. Governabilidade pode depender da equipe na qual o gestor público está inserido, bem como de elementos fora do seu domínio, inclusive o cenário político. Plausibilidade não é uma medida objetiva, mas reflete as crenças da equipe envolvida no diagnóstico, e precisa estar sujeita a revisão se a realidade se provar diferente após a realização dos testes.

Figura 2 – Modelo de categorização dos mecanismos



Fonte: elaboração própria.

Na Figura 2, motivação intrínseca (valores, identidade ou cultura) foi classificada como pouco plausível para explicar o baixo uso de saúde preventiva e apresenta baixa governabilidade.

Também se considerou que esse é um mecanismo difícil de afetar através de políticas públicas. Diante disso, faz pouco sentido testar se esse mecanismo é relevante para o problema.

Já carga cognitiva foi considerada como elemento bastante plausível para ajudar a explicar o baixo uso de saúde preventiva junto à população mais pobre, mesmo quando ela é acessível. Contudo, como discutimos no contexto da matriz PRlx, é difícil afetar carga cognitiva. Diante disso, também faz pouco sentido testar se carga cognitiva é relevante para esse problema. Naturalmente, o mesmo se aplica para impulsividade, porque foi considerada com a mesma baixa governabilidade e ainda menos plausível.

No outro extremo, expectativas sociais foi considerada com alta governabilidade, mas pouco plausível para explicar o problema de baixo uso de saúde preventiva. De fato, é relativamente simples pensar em uma campanha informativa para corrigir crenças incorretas. Mas se o mecanismo não é considerado central para o problema, também pode não fazer sentido testá-lo.

Modelos mentais limitantes, por sua vez, foram considerados tanto com alta plausibilidade quanto com alta governabilidade no contexto dessa hipótese. Foi considerado que esse mecanismo, provavelmente, ajuda a explicar porque os pais investem pouco na saúde dos filhos, mesmo quando têm recursos para fazê-lo. Foi também consenso que essas crenças limitantes poderiam ser endereçadas de forma relativamente simples, por exemplo, através de campanhas que explorem “modelos” ou desvios positivos – destacando famílias que, em iguais condi-

ções, decidiram investir em saúde preventiva e conseguiram garantir um bom futuro para seus filhos. Esse mecanismo é um excelente candidato para ser testado na prática.

Mas testar apenas um mecanismo pode ser muito arriscado. Se ele se provar pouco relevante, os testes precisam recomeçar do zero, desperdiçando tempo e outros recursos valiosos. Diante disso, faz sentido também testar outros mecanismos com alta governabilidade, ainda que considerados, a princípio, menos plausíveis.

No nosso exercício, aprendizagem seletiva foi considerada de alta governabilidade, porque pode ser afetada, por exemplo, por campanhas via mensagem de texto, que enviam lembretes semanais para encorajar os pais a se atentarem às condições de saúde dos seus filhos. Mesmo que menos plausível, esse mecanismo deveria ser incluído nos testes. Afinal, pensar como um cientista comportamental exige mente aberta para ter suas crenças refutadas a partir dos resultados dos testes.

Na prática, plausibilidade e governabilidade são conceitos que podem ir em muitas direções, e diferentes gestores podem discordar sobre como classificar diferentes mecanismos. Em última instância, pré-selecionar quais mecanismos a serem testados primeiro é uma arte sujeita a erros. O importante é saber que o processo é iterativo e que cada equipe pode refinar mecanismos ao longo do tempo, idealmente a partir de interações com o cidadão – o público-alvo da política pública. Quanto mais mecanismos com alta governabilidade e alguma plausibilidade puderem ser testados, maior o escopo para aprendizagem.

Esses benefícios precisam ser contrastados com as possibilidades e os custos de conduzir a experimentação – o que discutiremos a seguir.

5.2 TESTANDO MECANISMOS: EXPERIMENTOS COM VINHETAS³

Nesta seção, discutiremos como testar a relevância dos mecanismos pré-selecionados no contexto da hipótese em questão.

5.2.1 A LÓGICA DAS VINHETAS

Entender se um mecanismo está de fato por trás de um comportamento indesejável é extremamente desafiador. Imagine perguntar para pais de famílias de baixa renda: “Você não usa saúde preventiva por causa de modelos mentais limitantes?”

Fica claro que este não é o tipo de pergunta para o qual dá para esperar respostas muito reveladoras. O problema central é que esse tipo de pergunta costuma sofrer do chamado *viés de desajustabilidade social* (quando as pessoas respondem o que acham que os outros querem ouvir). Assim, perguntar para um pai de família pobre se ele acha que parte do problema é ele acreditar que investir nos filhos não vale a pena, ele provavelmente responderá que não, ainda que pense o contrário – por acreditar que responder afirmativamente seria interpretado desfavoravelmente pelo entrevistador.

Ao invés de perguntar diretamente, experimentos com vi-

³ Vinhetas são representações descrevendo uma circunstância ou cenário, representativos da realidade ou fictícios, permitindo avaliar crenças, atitudes e/ou comportamentos (EIFLER & PETZOLD, 2019; Steiner et al., 2016).

nhetas descrevem personagens em situações similares às que foram vivenciadas pelo público-alvo, em diferentes cenários. Por exemplo, num primeiro cenário (ou versão), a vinheta pode representar uma família pobre que precisa decidir se leva o filho para fazer exames preventivos, disponíveis sem custos num posto de saúde do SUS. Depois de descrever o cenário, o entrevistador pergunta como o entrevistado acha que os pais retratados na história se sentem, o que pensam e se fariam os exames preventivos. Ao falar sobre um personagem com o qual se identifica – e não sobre si mesmo –, o entrevistado tende a se sentir mais à vontade e suas respostas tendem a ser menos afetadas pelo viés de desejabilidade social.

A chave do experimento com vinhetas é comparar versões diferentes. Para testar a relevância de modelos mentais, uma versão modificada poderia descrever a mesma situação, mas complementar a descrição da versão original (ou versão *controle*, utilizando a linguagem de experimentos) com outros elementos: a história de uma outra família (diferente daquela retratada na vinheta) que levou seu filho para fazer exames e descobriu cedo uma doença séria mas facilmente tratável. Graças a isso, conseguiu evitar despesas emergenciais e garantiu um futuro melhor para seu filho, que eventualmente se formou na universidade e conseguiu um ótimo emprego. O objetivo da modificação é tentar romper modelos mentais limitantes sobre os retornos do investimento nos filhos. Essa descrição ampliada pode contar com elementos visuais adicionais, se necessário, para tornar a histó-

ria mais concreta. Como na versão controle, depois de descrever a história, o entrevistador pergunta como o entrevistado acha que os pais da história original se sentem, o que pensam e se fariam os exames preventivos.

A comparação entre as respostas dos entrevistados na versão controle e na versão modificada revelam a importância de cada mecanismo, segundo a perspectiva do público-alvo da política. Suponha que 30% dos entrevistados responderam que a família faria exames preventivos na versão controle, contra 75% na versão modificada. Essa mudança expressiva sugere que o mecanismo testado (modelos mentais limitantes) provavelmente é relevante nesse contexto. Alternativamente, se na versão modificada essa porcentagem seguisse em torno de 30%, concluiríamos que modelos mentais são, provavelmente, um mecanismo pouco plausível no contexto desse problema junto ao público-alvo de interesse.

É possível apresentar diferentes versões das vinhetas para o mesmo entrevistado, comparar as respostas de diferentes entrevistados em vinhetas diferentes, ou as duas coisas.

5.2.2 APRENDENDO SOBRE MECANISMOS E SOLUÇÕES

O exemplo acima parece testar mais do que o mecanismo de modelos mentais, afinal, a versão modificada da vinheta já inclui uma ferramenta de política pública – os elementos de uma campanha informacional para endereçar modelos mentais li-

mitantes. É tentador, diante disso, concluir que o teste permite aprender diretamente sobre soluções. Mas essa conclusão é indesejável, por pelo menos dois motivos.

O primeiro é que ele limitaria o uso de vinhetas somente a versões que podem incluir algum tipo de solução já formulada, o que forçaria a equipe a pular etapas (afinal, ainda estamos no processo de diagnóstico!). Para não precisar gastar tempo imaginando soluções verossímeis no contexto do público-alvo ainda nesse estágio inicial, vinhetas permitem uma liberdade imaginativa de alterar o mecanismo diretamente – desvinculado de qualquer intervenção.

No exemplo, a versão modificada poderia explicitamente mencionar o modelo mental da família ao considerar essa decisão de investir em saúde preventiva. Uma possibilidade seria dizer que a família acredita que o futuro do indivíduo e de seu filho estão basicamente selados, e não há muito o que possa ser feito para mudar isso. Outra é formular de maneira inversa: destacar que a família acredita que sempre poderia melhorar sua situação se tomar as decisões certas em situações com consequências importantes para o seu futuro. Variações de respostas na versão modificada em relação à versão controle já seriam reveladoras sobre a plausibilidade do mecanismo no contexto da hipótese em questão.

O segundo motivo pelo qual aprender sobre mecanismos não é necessariamente informativo sobre as melhores soluções pa-

ra endereçá-los está diretamente ligado à matriz PRiX. Como vimos, o mecanismo de modelos mentais poderia inspirar políticas públicas diferentes, para bem além de campanhas informativas, afinal, preços, impostos e subsídios ou instrumentos de regulação também podem ativar esse mecanismo!

Em última instância, o que deveria determinar qual instrumento de solução de política pública utilizar deveriam ser testes específicos⁴ desses instrumentos, e não o desenho da vinheta (que é deveria ser conceitual e diagnóstico).

5.2.3 MELHORES PRÁTICAS E ERROS COMUNS

Se é verdade que, como qualquer coisa, rodar experimentos efetivos com vinhetas exige tentativa, erro e repetição, esta seção compila melhores práticas e os erros mais comuns para ajudar no que fazer e no que não fazer nesse processo de aprendizagem evolutiva.

⁴ Um dos testes possíveis é a prototipagem: é uma simulação de uma ideia que permite testar um produto, antes do seu lançamento, para que seja possível entender se ela faz sentido para os usuários.

Apresente detalhes suficientes para gerar identificação com o público-alvo

A lógica das vinhetas é gerar identificação com o público de interesse, para que o entrevistado efetivamente responda sobre si mesmo sem perceber que está fazendo isso.



Dica:

- Para isso, é desejável que a história (e os possíveis elementos visuais que a acompanhem) descreva alguns detalhes dos personagens que possam produzir essa identificação.
- No nosso exemplo, se o interesse é entender o uso de saúde preventiva por famílias pobres, a vinheta poderia começar descrevendo a personagem: “Maria, uma mãe solo com dois filhos pequenos, vive com renda suficiente apenas para manter o pequeno negócio funcionando e comprar o básico para os filhos”. Se o perfil de renda de interesse for mais alto, ou se a estrutura familiar típica for diferente, a vinheta deveria refletir esses elementos.

Mas evite detalhes demais para não distrair dos mecanismos de interesse

Vinhetas muito longas, com muitos detalhes que não sejam relevantes para produzir identificação com o público ou para descrever os mecanismos que estão sendo testados, podem acabar distraindo o entrevistado.



Dica:

- O ideal é que o entrevistado não precise de mais do que cinco minutos para absorver a história representada na vinheta.

Prefira poucas versões e muitos entrevistados a muitas versões e poucos entrevistados



Dica:

- É melhor testar apenas uma versão modificada por entrevistado, e contar com muitos entrevistados para testar diferentes mecanismos, do que tentar implementar um experimento que testa muitos mecanismos com poucos entrevistados.
- Na experiência com o GNovaLab, dez entrevistas por mecanismo já foram suficientes, em alguns casos, para oferecer *insights* valiosos na fase inicial de diagnóstico comportamental.
- Se a equipe pode fazer apenas poucas entrevistas, melhor testar poucos mecanismos. Pensar com cuidado sobre hipóteses, plausibilidade e governabilidade é a chave para concentrar os testes no que realmente importa.

Cuidado para não induzir respostas com a explicação dos objetivos da pesquisa



Dica:

- É comum, antes de começar uma pesquisa, explicar para o entrevistado os seus objetivos. No caso de experimentos com vinhetas, contudo, como o objetivo central é gerar identificação sem induzir vieses de desejabilidade social, é melhor não ser específico sobre esse objetivo – afinal, se o entrevistado entender que ao falar do personagem está falando sobre si mesmo, perde-se a vantagem metodológica do questionário indireto.
- É melhor começar com uma descrição mais genérica, como “entender o que pode afetar a decisão da família de usar saúde preventiva”, no nosso exemplo, e ao final da entrevista, se necessário, explicar os objetivos mais específicos – depois de coletadas todas as respostas (o chamado *debriefing*⁵)

⁵ *Debriefing* é o processo estruturado de esclarecimento dos objetivos da pesquisa, após o término da entrevista, explicando-os em detalhe para evitar que os participantes se sintam lesados por não entender como suas respostas serão utilizadas pela organização responsável pela pesquisa.

Comece com a versão controle



Dica:

- Se apenas poucas entrevistas foram conduzidas (o que é comum, sobretudo na fase inicial de diagnóstico), o mais importante é garantir que todo entrevistado responda primeiro à versão controle e, depois, a pelo menos uma versão modificada.

Essa estratégia garante que as comparações possam ser feitas entre as respostas de cada respondente. Do contrário, diferenças entre as versões poderiam simplesmente refletir diferenças de perfil entre os entrevistados que foram alocados a uma ou outra versão – mesmo que essa alocação seja feita por sorteio. Isso porque, com poucas entrevistas, as propriedades estatísticas das comparações entre entrevistados não são ideais, tornando mais importante garantir a comparabilidade entre as respostas de cada entrevistado.

Varie apenas o essencial entre as versões

É tentador apresentar uma versão modificada que conte uma história bastante diferente da versão controle, uma vez que, como no nosso exemplo, se a personagem tem um modelo mental diferente, provavelmente ela também faz várias outras escolhas diferentes ou tem várias outras características consistentes com esse modelo mental. Contudo, fazer isso pode ser prejudicial aos testes: se observarmos diferenças nas respostas entre as versões controle e modificada, será difícil saber se isso é porque modelos mentais são um mecanismo comportamental promissor por detrás do problema de baixo uso de saúde preventiva ou se é porque um desses outros elementos contextuais importa para essa decisão.



Dica:

- Varie apenas o essencial entre as versões controle e modificada, de maneira a *isolar o mecanismo comportamental* de outras diferenças.
- Também por isso, o questionário que se segue a cada vinheta precisa ser idêntico entre as versões (controle e modificada). Isso significa que, no caso em que um respondente é exposto a múltiplas versões, ele vai responder a cada uma das perguntas várias vezes – logo após a apresentação de cada vinheta.

Inclua mecanismos estruturais com governabilidade

Embora também possa ser tentador focar totalmente em mecanismos comportamentais nos experimentos com vinhetas, sobretudo porque esses são novidade na nossa caixa de ferramentas, a verdade é que a maioria dos problemas públicos persistentes é afetada fundamentalmente por mecanismos *estruturais* (como percepções de retornos financeiros baixos, ou de custos financeiros elevados). Esses mecanismos são estruturais porque afetariam mesmo o comportamento do “cidadão ideal”.

No nosso exemplo, crenças incorretas sobre os retornos futuros associados ao uso de serviços de saúde preventiva são provavelmente um fator importante para explicar sua baixa utilização mesmo quando disponíveis sem custos para o cidadão. Como problemas informacionais (mecanismos estruturais) podem ser endereçados por campanhas, ou seja, uma ferramenta com alta governabilidade, é importante incluir nos testes uma versão da vinheta que endurece esse mecanismo.



Dica:

- Essa vinheta estrutural poderia descrever que “Maria recebeu uma carta do Ministério da Saúde explicando que crianças que realizam exames preventivos costumam frequentar a escola __ dias a mais do que outras crianças, e economizar R\$ __ por ano para suas famílias em despesas emergenciais”, em que as lacunas seriam preenchidas com estatísticas reais relevantes para essa população.

Além de refletir uma política importante, que talvez ainda não seja utilizada, essa vinheta estrutural ajuda a entender o quão importante, comparativamente, são os mecanismos comportamentais, objeto de testes nesse contexto. Por exemplo, suponha que, na versão controle, 30% dos entrevistados respondessem que a família usaria saúde preventiva e que, na vinheta sobre modelos mentais limitantes, esse número fosse 45%. Esse número é alto (um aumento de mais da metade da prevalência original)? Ou baixo (ainda assim, adesão de menos da metade do público)?

As respostas na versão estrutural podem ajudar a entender isso. Se 50% dos entrevistados apontarem que a família usaria saúde preventiva nesse caso, os 45% da versão modificada sobre modelos mentais pareceriam bastante altos – sugerindo que o mecanismo é de fato relevante mesmo diante de barreiras estruturais. Se, contudo, esse número for de 90% na versão estrutural, então a conclusão natural seria de que o mecanismo comportamental tem menos potencial nesse contexto face às ferramentas de gestão pública já disponíveis – aquelas desenhadas para o “cidadão ideal”.

Pergunte sobre crenças e sensações da personagem



Dica:

- É útil começar a investigação das reações às vinhetas perguntando sobre como a personagem se sente e o que ela pensa. Isso é útil para gerar identificação, e também pode revelar a plausibilidade do mecanismo na comparação entre as versões.
- O questionário poderia perguntar: “Como Maria se sente quando pensa no futuro dos filhos?” e “No que ela pensa quando reflete sobre as prioridades para os gastos do seu domicílio todos os meses?”.

Pergunte sobre o comportamento desejável



Dica:

- É fundamental lembrar de perguntar sobre o comportamento de interesse. No nosso exemplo, o questionário pode perguntar “Qual é a probabilidade de Maria levar seus filhos para fazer exames preventivos no SUS ao menos duas vezes por ano?” ou “Os filhos de Maria estão saudáveis, não reclamam de nenhum sintoma e ela não nota nada diferente neles. Ainda assim, ela os levaria até o SUS para fazer exames preventivos?”.

Cuidado para não induzir respostas com a descrição da própria vinheta



Dica:

- Um erro comum em experimentos com vinhetas é já incluir sensações, pensamentos e ações na própria descrição. No nosso exemplo, dizer que “Maria não acredita que prevenir seja melhor do que remediar” provavelmente já induziria o entrevistado a expressar uma chance pequena de que Maria levaria seus filhos para fazer exames preventivos.

Pergunte sobre disposição de se engajar em ações custosas



Dica:

- Em geral, não basta tratar apenas de intenções e de comportamentos abstratos no questionário. Isso porque a metodologia não é completamente imune à desejabilidade social. No nosso exemplo, mesmo que não esteja falando de si mesmo, talvez o entrevistado gostaria que Maria fizesse esse investimento nos filhos – e tudo parece fácil demais quando a vinheta sugere que não há nenhum custo envolvido. Na prática, sabemos que há uma série de custos invisíveis mesmo para acessar serviços gratuitos: despesas de deslocamento, tempo de espera, etc.

É desejável investigar como o respondente julga que a personagem se comportaria reforçando a presença desses custos. O questionário pode perguntar sobre isso diretamente, ou tentar inferir diretamente sobre mudança de comportamento na presença desses custos. No nosso exemplo o questionário poderia perguntar: “Se Maria tiver que chegar atrasada ou faltar ao trabalho para levar os filhos para fazer exames preventivos, qual a probabilidade de que ela faça isso” ou, alternativamente, “Se Maria tivesse a chance de alocar X minutos por semana para convencer a vizinha a levar seus filhos para fazer exames preventivos no SUS, com quantos minutos ela se comprometeria?”.

Essa última versão pode parecer estranha, porque é apenas indiretamente ligada ao comportamento desejável, mas mudanças do nível de comprometimento percebido entre diferentes versões da vinheta podem ser muito informativas sobre a importância relativa de cada mecanismo, porque a ação envolve custos (custo de oportunidade, de tempo, etc.).

Em alguns casos, pode ser adequado perguntar diretamente sobre a disposição do próprio entrevistado de adotar uma ação custosa, depois de cobrir todas as perguntas referentes à personagem. Mais uma vez, isso acrescenta um grau de realismo maior, que pode revelar outros *insights* – porque pensar sobre os custos que a ação envolve tende a diminuir a influência da desejabilidade social sobre as respostas, desde que ela seja entendida como real.

- No nosso exemplo, o questionário poderia perguntar “Mas e você? Se nós de fato organizássemos um mutirão de voluntários para tentar convencer famílias como a da Maria a levar seus filhos para fazer exames preventivos no SUS, você toparia participar? Se sim, quantos minutos por semana você disponibilizaria para essa ação?”. Mais uma vez, aqui estamos particularmente interessados em diferenças de respostas do mesmo entrevistado entre diferentes versões da vinheta.

Nessa estratégia, se a ação sobre a qual o indivíduo foi questionado (no caso, o mutirão de convencimento) não tiver chance de ser organizado na prática, é relevante que o *debriefing* esclareça isso também.

Faça perguntas que ofereçam alternativas ou escalas e não apenas “sim ou não”



Dica:

- Um outro erro comum é ter apenas perguntas binárias no questionário, por exemplo: “Maria se preocupa com possíveis despesas emergenciais com a saúde de seus filhos? Sim ou não?” ou “Maria vai levar seus filhos para fazer exames no próximo mês? Sim ou não?”.

O risco de incluir apenas perguntas desse tipo é de que elas não ofereçam escopo suficiente para que o entrevistado expresse a intensidade de sua concordância ou discordância. Diante disso, as respostas podem não ser tão úteis para diferenciar a plausibilidade de mecanismos alternativos.

- Não há problema em incluir algumas perguntas binárias, mas prefira perguntas que permitam expressar intensidade. Concretamente, isso pode ser feito através de escalas. O questionário poderia incluir: “Entre as alternativas abaixo, crie uma ordem das preocupações de Maria de 1 a 5, em que 1 significa preocupação mínima, e 5, preocupação máxima”, em que as alternativas incluam despesas emergenciais com a saúde de seus filhos. Alternativamente: “De 0 a 100, qual a probabilidade de que Maria leve seus filhos para fazer exames no próximo mês?”

- Uma outra possibilidade é oferecer alternativas qualitativas. Por exemplo, “Qual das frases a seguir melhor descreve o que Maria pensa?”. A lista pode incluir diversas frases expressando percepções ou atitudes, com uma delas refletindo a disposição de levar os filhos para realizar exames preventivos.

Cuidado com vinhetas controle que não geram variação



Dica:

- A verdadeira arte de experimentos com vinhetas é uma versão controle que induza respostas que possam ser afetadas nas versões modificadas. Se já na versão controle todo respondente concordar que Maria vai levar os filhos para fazer exames preventivos no mês seguinte, não há como aprender que mecanismos seriam capazes de aumentar as chances de uso de saúde preventiva. Simetricamente, se na versão controle ninguém concorda com isso, não há como aprender que mecanismos poderiam diminuir esse uso ainda mais.

Pré-teste⁶ as vinhetas e o questionário com seu público-alvo

Pré-testar um instrumento significa aplicá-lo em pequena escala, com um olhar atento para o entendimento do questionário e para a capacidade de alcançar os objetivos do teste através das versões controle e modificadas da vinheta. A versão controle induz respostas que podem ser afetadas nas versões modificadas? As versões modificadas parecem alterar as respostas na direção esperada? O entrevistado entende cada pergunta? Elas poderiam ser reformuladas ou simplificadas (por exemplo, quando perguntamos sobre probabilidades)?

⁶ Ao final desta seção, incluímos um diagrama que pode ajudar no desenho dos experimentos com vinhetas. O diagrama ajuda a equipe a organizar os ingredientes para a produção das vinhetas e do questionário para o diagnóstico: a definição do problema público de trabalho, do público-alvo e seu contexto, dos mecanismos da matriz MAD objeto dos testes, e das atitudes e comportamentos de interesse. A próxima seção ilustra esse processo de experimentação na prática, aplicado em três projetos no contexto do Janelas 2021.



Dica:

- É essencial que esse pré-teste seja feito com integrantes do público-alvo do experimento que vai acontecer. De nada adianta se gestores públicos entendem perfeitamente o questionário, mas o público-alvo da política, não.
- Pode ser necessário fazer vários pré-testes: testar, ajustar, testar novamente. Melhor gastar tempo garantindo que o teste capture o que precisamos do que ter que gastar ainda mais tempo e recursos depois, por ter medido algo que não será informativo.

Evite “trabalho em grupo”

Por fim, um erro comum é entrevistar mais de uma pessoa ao mesmo tempo. Isso tende a gerar resultados indesejáveis. Quando os respondentes discutem entre si, ativam mecanismos de metacognição⁷ e perdem a identificação com a personagem exigida pela vinheta. Além disso, pode gerar outros problemas de viés, relacionados a comportamentos de grupo e percepção social (que inclusive discutimos no contexto da MAD!).



Dica:

- É ideal que cada entrevistado responda individualmente e livre de influências externas. Diante disso, é importante acompanhar de perto a apresentação das vinhetas e a aplicação do questionário.

⁷ Mecanismos de metacognição estão relacionadas aos nossos processos cognitivos (ou seja, processos como percepção, introspecção, memória, criatividade, crença, raciocínio, volição e emoção).

5.3 E DEPOIS?

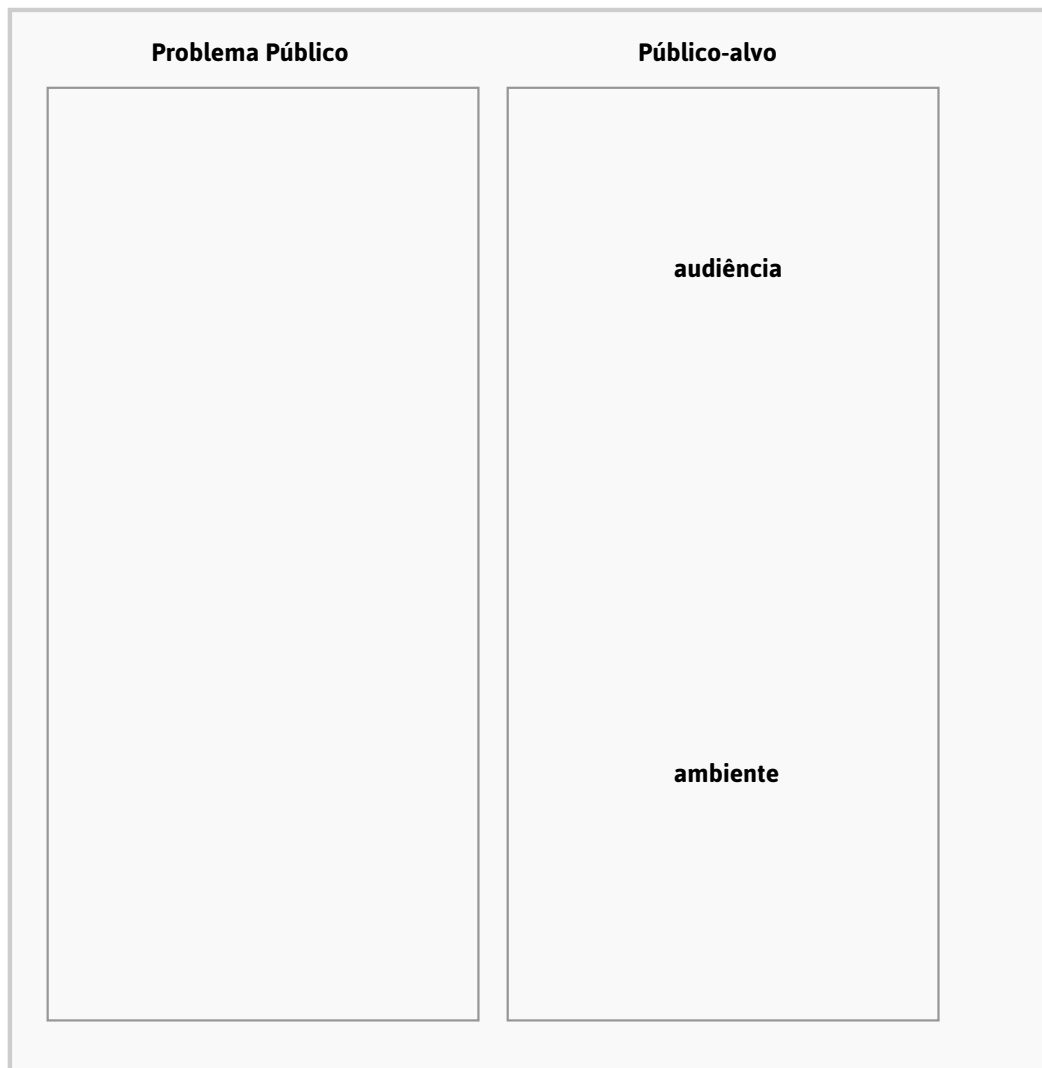
Uma vez que a experimentação com as vinhetas tenha sido concluída e os resultados tenham sido analisados, quais os próximos passos? A seguir, discutiremos a prototipação de políticas públicas ampliadas por *insights* comportamentais.

5.3.1 TIRANDO CONCLUSÕES DE EXPERIMENTOS COM VINHETAS

Experimentos com vinhetas servem para a refinar o entendimento da equipe sobre a plausibilidade de diferentes mecanismos. Em última instância, deveríamos ser capazes de responder uma pergunta chave: “o experimento confirmou ou refutou as hipóteses da equipe sobre quais eram os mecanismos comportamentais com governabilidade mais plausíveis?”

No nosso exemplo, suponha que, na versão controle, 30% dos participantes tivessem concordado que Maria levasse seus filhos para fazer exames preventivos no SUS, 60% na versão de modelos mentais, 80% na versão sobre aprendizagem seletiva, e 90% na versão estrutural. Nesse caso, o experimento teria atualizado percepções sobre a plausibilidade relativa dos dois mecanismos comportamentais: na prática, aprendizagem seletiva emergiria como mais plausível para explicar o comportamento indesejável do que modelos mentais limitantes.

Figura 3 – Modelo de categorização dos mecanismos explicado



Fonte: elaboração própria.

Mecanismos

Atitudes

Comportamentos

--

--

--

--

--

--

--

--

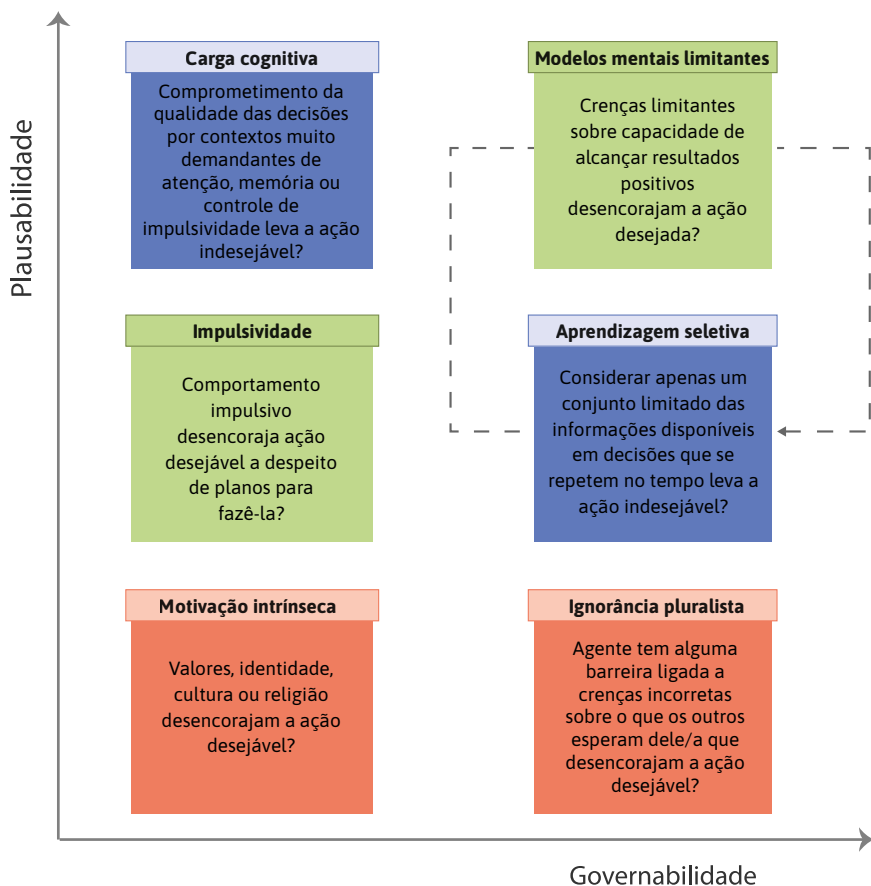
--

--

--

--

Figura 4 – Modelo de tabela para produção de vinhetas



Fonte: elaboração própria.

Diante do entendimento da equipe sobre governabilidade dos diferentes mecanismos, e das percepções *atualizadas* sobre a plausibilidade de cada um deles, surge a pergunta: o que vale a pena ser prototipado?

Certamente vale a pena pensar em políticas inspiradas no mecanismo comportamental mais promissor. Em alguns casos, pode fazer sentido pensar em políticas que combinem *insights* de vários dos mecanismos mais plausíveis e com alta governabilidade. No nosso exemplo, a prototipagem deveria focar em mecanismos estruturais (afinal, a versão da vinheta que tratava de crenças incorretas sobre o retorno do esforço foi a que mais modificou as respostas dos entrevistados) enriquecidos por *insights* ligados a aprendizagem seletiva (e, se for possível, também a modelos mentais).

5.3.2 TESTANDO SOLUÇÕES USANDO A MATRIZ PRIX

Uma vez que os mecanismos comportamentais mais promissores foram identificados, o arcabouço da matriz PRIX deve orientar conceitualmente a prototipagem de políticas públicas baseadas nesses *insights*.

Como vimos, diferentes instrumentos de preços, regulação ou informação podem endereçar cada mecanismo comportamental. No nosso exemplo, no caso de aprendizagem seletiva, subsídios para a realização de exames preventivos poderiam “relocar a atenção” das famílias sobre a importância de ações de prevenção ao longo do tempo. Tornar a prevenção obrigatória também poderia desencadear esse mesmo mecanismo. Ainda,

campanhas informacionais, sobretudo, baseadas em comunicação frequente, poderiam ter o mesmo efeito.

Quais desses instrumentos priorizar na prototipagem? Essa é uma resposta complexa, que pode depender muito mais do espaço político para implementar uma ou outra ferramenta. Dito isto, vale lembrar que mecanismos estruturais podem ajudar a fazer escolhas de política.

No nosso exemplo, subestimar os retornos futuros de investir na saúde preventiva se mostrou uma restrição importante para o comportamento desejável. Campanhas informacionais são o instrumento natural para corrigir crenças incorretas. Sendo assim, é possível imaginar uma campanha que combine informações sobre a importância e os benefícios de utilizar serviços de saúde preventiva com estratégias para realocar a atenção do público para a importância da saúde preventiva, com vistas a superar a aprendizagem seletiva. Se for possível, a campanha poderia ainda contemplar histórias de “personas modelo” para ativar modelos mentais alternativos junto ao público-alvo.

Como ilustra o exemplo, os *insights* comportamentais não geraram, nesse caso, uma política totalmente diferente do que já tinha sido imaginado e testado no passado. É menos sobre reinventar a política pública, e mais sobre enriquecê-la com instrumentos mais refinados, capazes de endereçar as restrições que afetam o “cidadão real”. Campanhas que endereçam não apenas mecanismos estruturais, mas também comportamentais, serão mais efetivas para promoverem comportamentos desejáveis – muitas vezes, com o mesmo custo de produção e disseminação.

Em outros casos, contudo, as políticas inspiradas por *insights* comportamentais podem acabar sendo mais disruptivas. Se, para endereçar modelos mentais limitantes, a equipe decidir mudar a lógica das visitas do Programa Saúde da Família (PSF), tentando estimular famílias que já fazem prevenção a acompanhar visitas a outras famílias parecidas do seu bairro, a política resultante soaria estranha para o gestor incauto que não conhece as matrizes MAD e PRlx.

Decidir por um ou outro caminho vai depender, em última instância, de uma combinação entre o que é possível e o que é mais promissor. Claro que essa decisão vai depender, também, dos resultados da prototipagem – baseada nos conceitos de ciências comportamentais que discutimos neste livro.

5.3.3 DE VOLTA PARA A MAD: RECOMEÇANDO O CICLO

Ainda que a intuição sugira que a prototipagem de soluções esteja totalmente focada no entendimento da experiência do usuário, a verdade é que nossa capacidade de aprender sobre mecanismos comportamentais é sempre imperfeita e iterativa. Assim, é possível – e até mesmo desejável – que a prototipagem gere novos aprendizados sobre mecanismos comportamentais e que isso nos leve de volta à prancheta. Será que mapeamos todos os mecanismos da MAD com governabilidade e plausibilidade para a hipótese de trabalho? Começa assim um novo ciclo de seleção de mecanismos na MAD, novos testes, percepções mais refinadas, redesenho de soluções com ajuda da PRlx e prototipagem.

O protótipo de campanha informacional no nosso exemplo de saúde preventiva pode acabar tendo resultados pífios, por motivos que vão além da experiência do usuário com a campanha. Imagine que, na prática, o canal escolhido para veicular a campanha (a televisão) esteja inserida num contexto de carga cognitiva, porque o público-alvo em geral assiste TV quando chega em casa e está cansado do trabalho. Num contexto como esse, endereçar carga cognitiva pode ser condição necessária para o sucesso da campanha informacional. Talvez a equipe considere que tenha pouca governabilidade sobre carga cognitiva, e isso faça com que redirecionem a abordagem considerada mais promissora, para endereçar modelos mentais limitantes – idealmente, também com estratégias para endereçar aprendizagem seletiva.

É impossível antecipar todo esse processo, na tentativa de pular etapas. Testar, aprender e estar aberto a mudar de ideia para, então, testar novamente, são os ingredientes mais importantes para políticas públicas baseadas em evidências no geral, e em particular no contexto de ciências comportamentais.

No próximo capítulo, nos dedicaremos a entender alguns pontos de interlocução entre ciências comportamentais e *design* sistêmico, para que no capítulo 7 possamos conhecer brevemente a experiência do GnovaLab, que utilizou essa abordagem inovadora em três projetos de inovação pública no contexto do Janelas 2021.

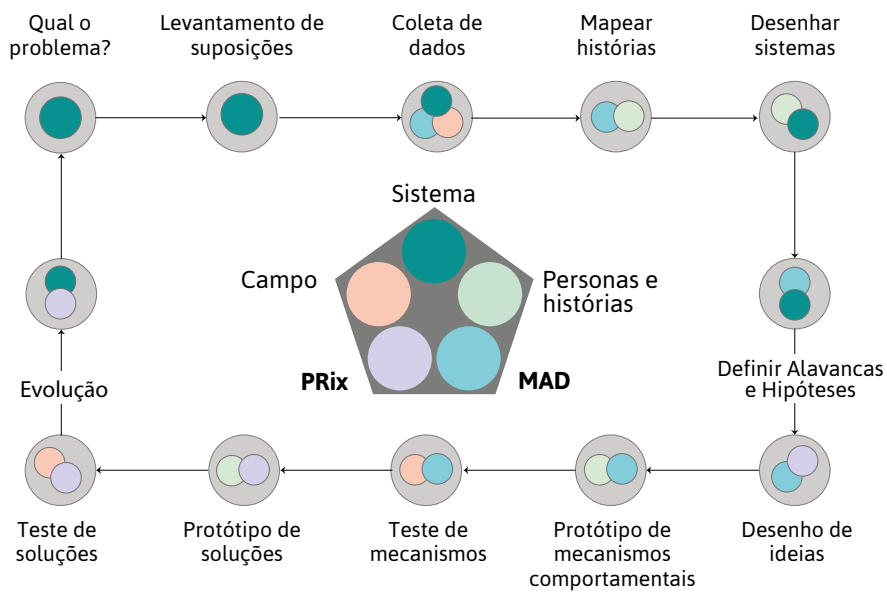
6 COMBINANDO CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E *DESIGN* SISTÊMICO

Neste capítulo, apresentaremos um roteiro didático sobre como combinar ciências comportamentais e *design* sistêmico na busca por soluções para problemas públicos complexos.

A aplicação de métodos de *design* sistêmico e ciências comportamentais pode ser desafiadora. Por isso, foi desenvolvida uma abordagem didática, em um modelo circular, que pode ser seguida passo-a-passo para o desenho de políticas públicas ou programas sociais.

Essa proposta se inspira tanto no ciclo de políticas públicas, quanto na iteratividade, na qual se baseia a aplicação dos métodos desta publicação. É importante reforçar que as etapas não são necessariamente lineares, uma vez que novas descobertas podem resultar em revisões de passos anteriores.

Figura 5 – Proposta do ciclo de aplicação de ciências comportamentais e design sistêmico



Fonte: elaboração própria.

Para trabalhar sobre problemas públicos complexos, é necessária uma atuação interdisciplinar, agregando métodos complementares de pensamento sistêmico, ciências comportamentais e *design*. A abordagem proposta neste capítulo é composta de cinco conjuntos de métodos:

- **Sistemas:** ferramentas de mapeamento e diagnóstico de problemas complexos;
- **Personas e Histórias:** ferramentas de *design* para articular o desenho de soluções;
- **MAD:** ferramentas para diagnóstico de mecanismos comportamentais;
- **PRIx:** ferramentas para desenho de soluções de intervenção comportamental; e
- **Campo:** ferramentas de coleta de dados e teste de soluções em campo.

As etapas da imagem anterior serão descritas de forma sucinta neste capítulo, mas podem ser acessadas na íntegra nos relatórios dos projetos, que incluem um referencial teórico e prático para aplicação dessas metodologias em projetos sobre problemas públicos. A seguir, o Quadro 1 traz a visão geral de todas as etapas:

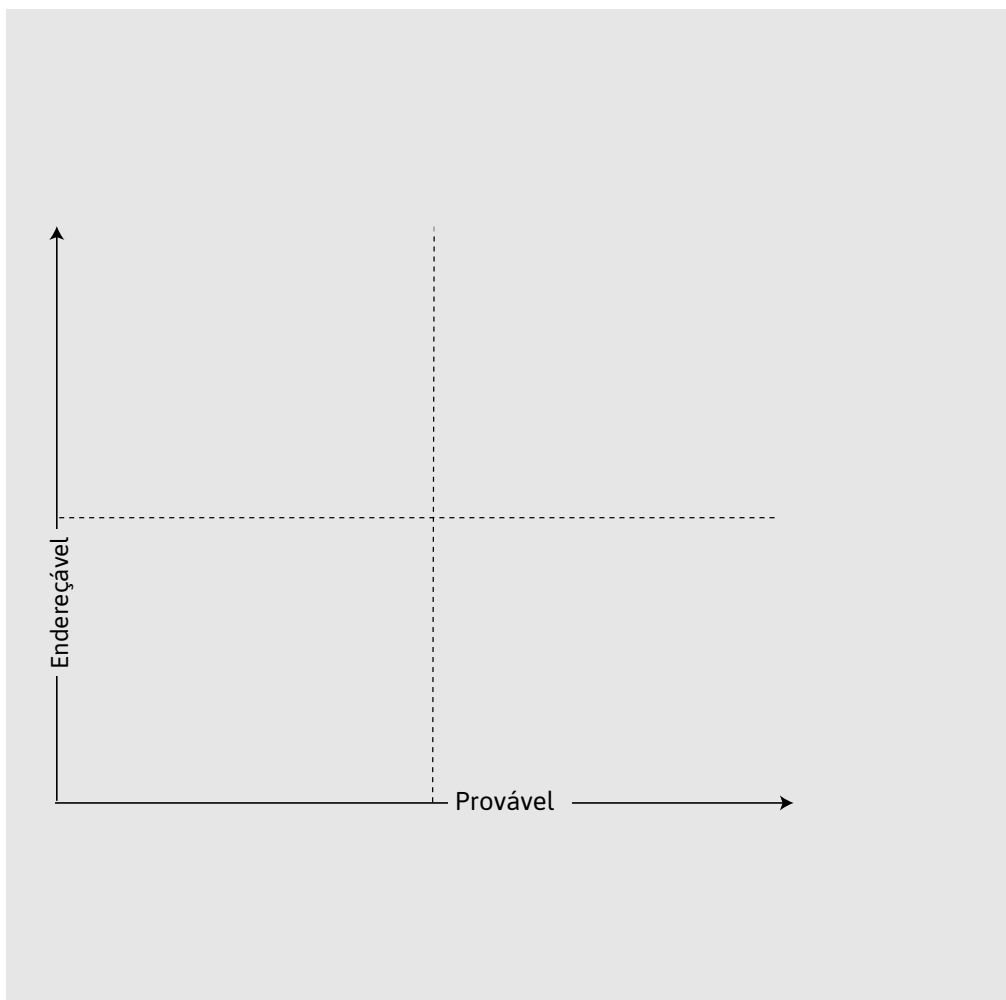
Quadro 1 | Etapas do ciclo de aplicação de ciências comportamentais e design sistêmico

Etapa	Objetivo	Métodos
Definição de Problema	Entender qual o problema público que deve ser endereçado pelo projeto.	Sistemas
Levantamento de Suposições	Análise do problema, causas e suposições iniciais sobre os possíveis mecanismos comportamentais em jogo	Sistemas MAD
Coleta de Dados	Trabalho de campo e análise de dados para validação de suposições e refinamento do diagnóstico	Sistemas MAD Campo
Mapear Histórias	Aprofundamento do diagnóstico de mecanismos comportamentais dos diferentes atores que compõem o sistema	MAD Personas e Histórias
Desenhar Sistemas	Mapeamento do sistema a partir das histórias coletadas	Sistemas Personas e Histórias
Definir Alavancas e Hipóteses	Encontrar no sistema os pontos de alavancagem para mudança a partir da matriz MAD	MAD Sistemas

Etapa	Objetivo	Métodos
Desenho de Ideias	Formulação de possibilidades de intervenções comportamentais nas alavancas	MAD PRix
Protótipo de Mecanismos	Elaboração de protótipos para validação dos mecanismos comportamentais em campo	MAD Personas e Histórias
Teste de Mecanismos	Teste de protótipos de mecanismos comportamentais em campo	MAD Campo
Protótipo de Soluções	Elaboração de protótipos de intervenções comportamentais	PRix Personas e Histórias
Teste de	Teste de protótipos de intervenção comportamental em campo	PRix Campo
Evolução	Revisão do sistema com a intervenção comportamental e desenho de implementação	PRix Sistemas

Fonte: elaboração própria.

Figura 6 – Matriz de priorização dos mecanismos comportamentais



Fonte: elaboração própria.

Hipótese

Motivação

Motivação intrínseca

Valores, identidade, cultura ou religião desencorajam a ação desejável?

Expectativas sociais

Expectativas sobre o comportamento do grupo e pressão para conformidade mesmo quando o comportamento não é observável desencorajam a ação desejável?

Preocupação com a imagem pública

Preocupação com incentivos e punições sociais pelo grupo quando o comportamento é observável desencorajam a ação desejável?

Autocontrole

Procrastinação

Otimismo excessivo sobre planos futuros desencoraja a ação desejável no presente?

Impulsividade

Comportamento impulsivo desencoraja ação desejável a despeito de planos para fazê-la?

Modelos mentais limitantes

Crenças limitantes sobre capacidade de alcançar resultados positivos desencorajam a ação desejada?

Desatenção

Carga cognitiva

Comprometimento da qualidade das decisões por contextos muito demandantes de atenção, memória ou controle de impulsividade leva a ação indesejável?

Vieses Cognitivos

Suscetibilidade a vieses de percepções (derivados de atenção e memória limitadas) leva a ação indesejável?

Aprendizagem seletiva

Considerar apenas um conjunto limitado das informações disponíveis em decisões que se repetem no tempo leva a ação indesejável?

É importante ressaltar que cada etapa traz uma aplicação interdisciplinar de cada conjunto de métodos, trazendo perspectivas complementares para entender os sistemas, comportamentos e intervenções possíveis em problemas públicos. A metodologia apresentada é um guia, não um manual: pode e deve ser adaptada para as diferentes necessidades e cenários encontrados em instituições públicas.

6.1 APLICANDO MAD E PRIx: PASSO A PASSO

A aplicação dos conceitos das matrizes MAD e PRIx pode ser desafiador em um primeiro momento. Por isso, uma árvore de decisões foi desenvolvida no formato de um tabuleiro para apoiar esse processo. Essa ferramenta permite explorar os dois arcabouços, permitindo que se criem hipóteses comportamentais com a ajuda da MAD, e diferentes possibilidades de intervenção com a ajuda da PRIx. A seguir, será demonstrado como a ferramenta pode ser colocada em prática.

- **Definindo as hipóteses iniciais.**

O primeiro passo para aplicar a ferramenta é definir a hipótese inicial do problema que é investigado. Essa hipótese será a base da exploração da MAD e PRIx, e sua construção deve ser resultado dos trabalhos de campo realizados anteriormente. Partindo do nosso exemplo já conhecido de baixa demanda por saúde preventiva, criou-se a seguinte hipótese alternativa para investigação:

“Famílias *procrastinam* na decisão
de aderir a plano de saúde”.

A hipótese definida para este exercício parte de uma suposição sobre a tomada de uma ação pela família, como pode ser compreendido na expressão “*procrastinam* na decisão”. Dessa forma, é possível explorar quais mecanismos comportamentais fundamentam essa suposta procrastinação. Para isso, o primeiro passo é entender quais dos mecanismos da MAD são mais prováveis de ocorrer e têm maior potencial de serem abordados em uma intervenção.

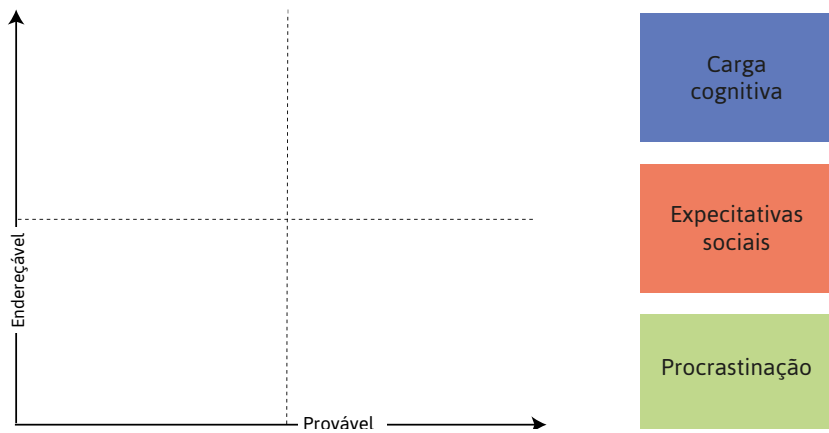
A figura acima corresponde à matriz de priorização dos mecanismos comportamentais. Mecanismos comportamentais ligados à falta de motivação são representados em vermelho, aqueles ligados a problemas de autocontrole representados em verde, e aqueles ligados a problemas de desatenção, representados em amarelo.

A matriz é composta por dois eixos: provável (eixo x) e endereçável (eixo y), sendo o primeiro uma medida do quão provável é que aquele mecanismo comportamental seja a base da hipótese, enquanto o segundo mede o potencial de abordagem daquele mecanismo, considerando as limitações da equipe, organização ou projeto. Assim, podem-se perceber quatro quadrantes, da esquerda para a direita, de cima para baixo: (1) mecanismos pouco prováveis, mas muito endereçáveis, (2) mecanismos muito prováveis e muito endereçáveis, (3) mecanismos pouco prováveis e pouco endereçáveis e (4) mecanismos pouco endereçáveis, mas muito prováveis.

Partindo da análise de cada um dos mecanismos, deve-se dispô-los sobre a matriz, indicando seu potencial em ser endereçado e sua probabilidade de ocorrência. Esse primeiro passo deve se basear nos achados de campo, assim como no que se conhece de cada mecanismo. Ainda assim, é possível testá-los, como descrito no capítulo 5.2. No nosso exemplo, suponha que três mecanismos foram priorizados como prováveis e endereçáveis: carga cognitiva (ligado a problemas de desatenção), ignorância pluralística (ligado a problemas de motivação) e viés de presente (ligado a problemas de autocontrole). Cada um dos mecanismos selecionados é representado na figura abaixo:

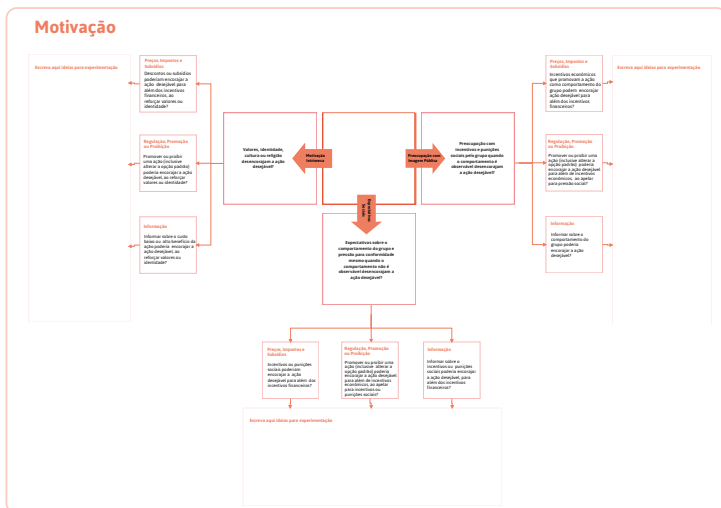
Figura 7 – Matriz de priorização dos mecanismos comportamentais selecionados

Exemplo: baixa demanda por saúde preventiva



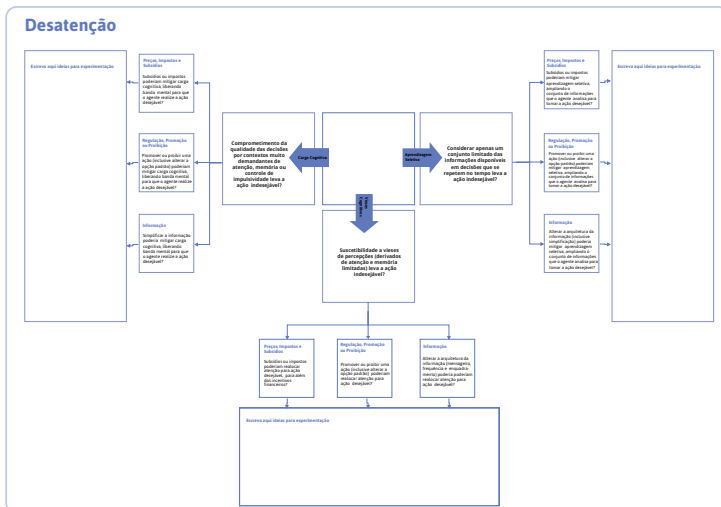
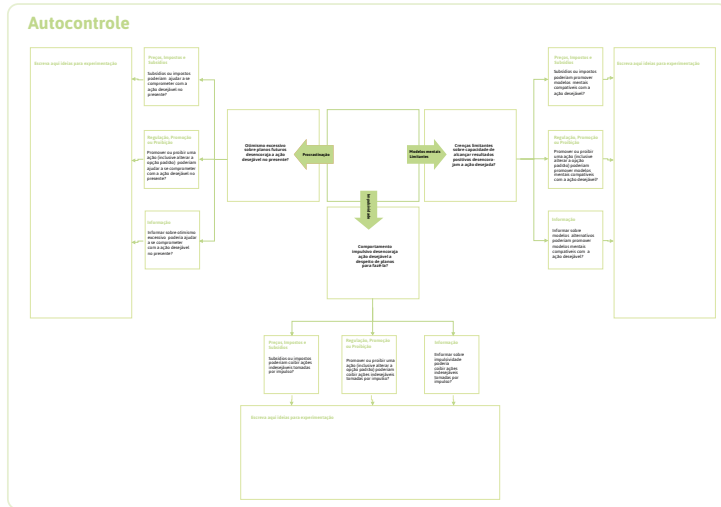
Fonte: elaboração própria.

Figura 8 – Tabuleiro de decisões MAD-PRlix



Baixe o tabuleiro completo.

Fonte: elaboração própria.

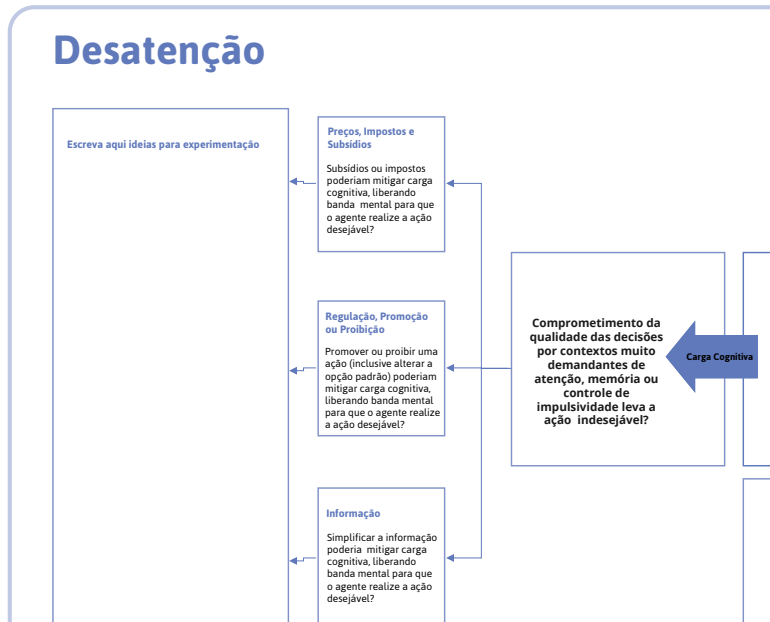


Para o exercício, são definidas três possibilidades que podem afetar a procrastinação na decisão. Para cada uma delas, há uma pergunta que é respondida, indicando, quando afirmativa, que existe um mecanismo que dá base à hipótese:

- Carga cognitiva: Barreiras do cidadão ligadas a desatenção são acentuadas por contextos muito demandantes de sua atenção, memória ou controle de impulsividade, levando a ação indesejável?
- Expectativas sociais: O cidadão tem alguma barreira ligada a crenças incorretas sobre o que outros esperam dele ou dela que desencorajam a ação desejável?
- Procrastinação: O cidadão posterga a ação desejável ou contraria seus planos passados por superestimar sua disposição de aceitar custos no futuro?

Ao supor que a resposta para as perguntas acima é afirmativa, abrem-se três novos ramos para cada um dos mecanismos, correspondentes às possibilidades de intervenção da PRiX. Cada um deles abre espaço para a criação de diversas possibilidades de programas destinados a atacar a hipótese problemática formulada pelo time. Por exemplo, a partir do exemplo de carga cognitiva, podem-se tomar três cursos de ação:

Figura 9 – Destaque da aplicação da MAD com foco em carga cognitiva



Fonte: elaboração própria.

- A. Subsídios ou impostos poderiam mitigar carga cognitiva, liberando banda mental para que o agente realize a ação desejável?

Ex: Transferência de renda poderia reduzir carga cognitiva ligada a escassez de recursos, permitindo que o pobre tome melhores decisões, inclusive investimentos em saúde preventiva.

- B. Promover ou proibir uma ação (inclusive alterar a opção padrão) poderia mitigar carga cognitiva, liberando banda mental para que o agente realize a ação desejável?

Ex.: Instituir renda mínima poderia reduzir carga cognitiva ligada a escassez de recursos, permitindo que o pobre tome melhores decisões, inclusive investimentos em saúde preventiva.

- C. Simplificar a informação poderia mitigar carga cognitiva, liberando banda mental para que o agente realize a ação desejável?

Ex.: Simplificar informações sobre elegibilidade para realizar diferentes exames sem custos, através SUS, poderia reduzir carga cognitiva ligada a sobrecarga informacional, aumentando investimentos em saúde preventiva.

7 ESTUDOS DE CASO: EXPERIÊNCIA COM O GNOVALAB

Usando como base a intervenção C da PRiX, é possível criar propostas como a simplificação da página *online* do SUS ou da comunicação dos profissionais do Programa Saúde da Família (PSF), com a finalidade de reduzir a carga cognitiva e facilitar investimentos em saúde preventiva.

A seleção desse mecanismo da MAD, assim como a possibilidade de intervenção baseada na PRiX, devem ser testadas em campo, como foi descrito no capítulo 5. Testes realizados em ambientes reais permitem que as suposições evoluam no projeto, guiando melhores decisões de intervenção a um relativo baixo custo.

No próximo capítulo, compilamos a experiência do GNovaLab na utilização pioneira dessa metodologia em três projetos de inovação, através dos quais será possível entender como essa abordagem funciona na prática.

7.1 PROJETO CRESCER EM FAMÍLIA¹

ESCOPO DO PROJETO

O projeto Crescer em Família foi apresentado pela equipe da Secretaria Nacional de Assistência Social, do Ministério da Cidadania (SNAS/MC) e tratava de um problema público complexo: crianças e adolescentes afastados de suas famílias de origem, acolhidos majoritariamente em ambientes institucionais, quan-

¹ O relatório completo do projeto Crescer em Família encontra-se disponível em: link: <https://bit.ly/3DojLDU>

do o acolhimento familiar² seria a modalidade mais adequada ao pleno desenvolvimento da criança e do adolescente³.

No Brasil, dos mais de 33 mil crianças e adolescentes acolhidos no país, apenas 4% estão em acolhimento familiar. E 32.791 (96%) crianças e adolescentes afastados temporariamente das famílias de origem encontram-se em acolhimento institucional, violando a prerrogativa do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) sobre priorizar o acolhimento familiar.

O objetivo do projeto era compreender esse cenário e propor soluções mais efetivas para a expansão do serviço de acolhimento em família acolhedora no país. Para isso, o trabalho foi desenvolvido ao longo de três etapas: descoberta, sprints e desincubação.

Problema: crianças e adolescentes afastados de suas famílias de origem acolhidos em ambientes institucionais.

² Neste relatório usa-se o termo acolhimento familiar para se referir ao serviço de acolhimento em família acolhedora.

³ Segundo a pesquisa *"The Bucharest Early Intervention Project"*, a institucionalização precoce leva a déficits profundos em muitos domínios examinados até o momento, incluindo comportamentos cognitivos (ou seja, QI) e socioemocionais (ou seja, apego), atividade e estrutura cerebral, alterações na recompensa sensibilizada e processamento, e uma incidência muito elevada de distúrbios e deficiências psiquiátricas. Saiba mais em: <https://bit.ly/3Wkj9On>.

DESCOBERTA

Para a etapa de descoberta foram utilizadas algumas ferramentas que auxiliaram o grupo no entendimento profundo do problema e do sistema: Matriz de certezas, suposições e dúvidas (CSD)⁴; Cenários futuros⁵; e Mapa de atores⁶. Posteriormente, foram realizadas 17 entrevistas com três grupos escolhidos pela equipe: representantes do sistema de justiça, equipes técnicas dos serviços de acolhimento em famílias acolhedoras e famílias comuns que poderiam (ou não) conhecer o serviço e manifestar interesse em acolher crianças ou adolescentes. Em cada um desses grupos, os atores entrevistados foram separados em casos típicos e desvios⁷ positivos.

No retorno do campo, a equipe se dedicou a levantar os aprendizados e iniciar a geração de *insights* a partir das citações e observações realizadas durante as entrevistas. Foram construídos, a partir do campo, seis macro *insights* sobre o tema (cada

⁴ Matriz que pode ser construída para facilitar o entendimento do problema, levantando certezas, suposições e dúvidas sobre o problema. O ideal é que as certezas sejam subsidiadas por dados concretos. As suposições e dúvidas podem ser endereçadas ao campo.

⁵ Foi utilizado aqui a ferramenta “Jornal do Futuro”, com o objetivo de exercitar a visão de futuro, escolhendo um futuro desejável e compartilhado pela equipe. O exercício é interessante para o alinhamento de expectativas.

⁶ Ferramenta importante para identificar atores que estavam direta, indireta e remotamente relacionados ao público alvo mais afetado pelo problema; e com base na matriz CSD, identificar quais atores poderiam nos auxiliar a confirmar as certezas e elucidar as dúvidas e suposições.

⁷ Para casos típicos, “quem são as pessoas que vivem essa questão de forma padrão?” e para os desvios positivos, “quem são as pessoas que lidam com o problema da forma desejada ou inovadora?”

um, sub-dividido em micro *insights*). Dentre esses macro *insights*, a equipe elencou dois como oportunidades de inovação a serem trabalhados através da metodologia: 1. Perceber o serviço de família acolhedora como uma quebra de paradigma na forma de se pensar o acolhimento de crianças e adolescentes no Brasil pode ajudar a pensar estratégias mais efetivas de desenvolvimento da política pública e 2. O serviço de acolhimento em família acolhedora é de alta complexidade e seu exercício exige o desenvolvimento de novas competências.

Por fim, a equipe se dedicou a retomar os macro *insights* construídos e buscar, a partir deles, identificar elementos do sistema (estruturais e comportamentais). A equipe buscou incorporar *insights* comportamentais com o objetivo de refinar o diagnóstico sobre o problema e de ampliar as possibilidades de formulação de soluções.

A partir dessas reflexões, a equipe percebeu que o modelo de acolhimento familiar em Família Acolhedora poderia ser representado como uma quebra de paradigmas entre um modelo mental anteriormente instalado e um novo modelo mental, orientado a partir do Plano Nacional de Promoção, Proteção e Defesa do Direito de Crianças e Adolescentes à Convivência Familiar e Comunitária (2006)⁸ e publicação das Orientações Técnicas para os serviços de acolhimento para crianças e adolescentes (2009)⁹.

⁸ Disponível em: <https://bit.ly/3zyViAV>.

⁹ Disponível em: <https://bit.ly/3Uewq9o>.

DIFERENÇAS ENTRE OS PARADIGMAS

As diferenças entre os paradigmas e seus reflexos no Família Acolhedora

Paradigma Anterior (Antes do PNCFC* e Orientações Técnicas)	Paradigma Novo (Antes do PNCFC e Orientações Técnicas)
<p>Crianças e Adolescentes como sujeitos de <i>direitos materiais</i></p> <p>Afeto como caridade e baseada na crença e afinidade de cada um (direito privado)</p> <p>Cuidado afetivo como <i>inato</i>, vocação, dom</p> <p>Cuidado Afetivo como doação, não trabalho e portanto não passível de remuneração</p>	<p>Crianças e Adolescentes como sujeitos também de <i>direitos materiais e afetivos (na família)</i></p> <p>Direito afetivo como <i>política pública</i>, baseada na crença de dever coletivo (direito público)</p> <p>Cuidado afetivo como <i>competência</i> a ser desenvolvida</p> <p>Cuidado afetivo como <i>trabalho</i> e passível de remuneração</p>

*Plano Nacional de Covivência Familiar e Comunitária.

SPRINTS

Essa etapa teve como objetivo desenhar e testar propostas de intervenção no desafio, colhendo aprendizados nesse processo. Após um longo percurso, a equipe se dedicou a pensar o protótipo a partir da persona do(a) gestor(a) público(a). Embora não tenha sido entrevistado na fase de descoberta, a equipe optou por construir essa persona e suas dores, a partir de uma pesquisa ainda não publicada, e realizada pela Secretaria Nacional de Assistência Social com gestores de diversos municípios brasileiros. A partir da construção dessa persona, tão importante para a política se tornar uma prática efetiva, a equipe considerou imprescindível desenhar o protótipo focando nas necessidades dos gestores municipais.

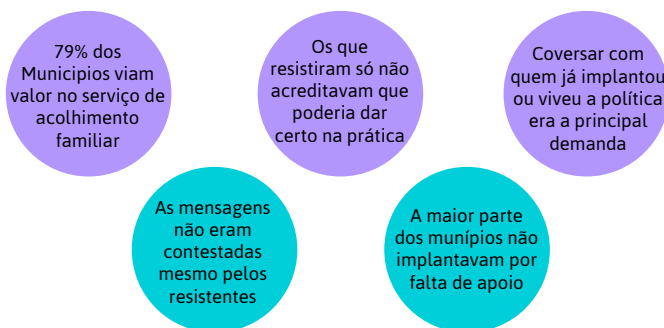
Algumas questões foram sintetizadas a partir dessas necessidades: como sensibilizá-los para identificar valor no serviço? E como auxiliar esse gestor para implantar o serviço? A partir disso, a equipe decidiu testar mecanismos comportamentais capazes de estimular uma ampliação da percepção de valor do serviço de família acolhedora pelos gestores municipais. Baseado na Matriz MAD¹⁰, foram testados os seguintes mecanismos comportamentais: motivação intrínseca (direito afetivo e vínculo como positivo); pressão social (experiência internacional); e motivação extrínseca (economia de recursos e premiação).

¹⁰ Sobre a Matriz MAD, acessar o capítulo 3 deste livro.

O questionário utilizado para a realização dos testes buscava não apenas documentar percepções dos respondentes sobre as vinhetas¹¹, mas também, aspectos práticos para a elaboração de uma campanha baseada nesses *insights* comportamentais: os melhores instrumentos de comunicação sobre a política, outras demandas para a secretaria nacional de assistência social e as percepções sobre o serviço de acolhimento familiar hoje oferecido.

Foram entrevistados 90 gestores públicos, de municípios de pequeno, médio e grande porte. Embora as vinhetas não tenham oferecido elementos conclusivos para refinar o entendimento sobre quais dos mecanismos comportamentais testados teriam mais poder de influenciar mudanças de comportamento, no contexto dos gestores municipais, os testes ofereceram alguns *insights* importantes e surpreendentes:

¹¹ Para conhecer mais sobre o uso de vinhetas, acessar o capítulo 5, item 5.2.

Figura 10 – Insights do teste

Fonte: elaboração própria.

Os testes comportamentais levaram, portanto, a uma mudança de prioridades no projeto. A ideia agora não era mais dese-
nhar uma intervenção que tivesse capacidade de sensibilizar os gestores para uma mudança de modelo mental por meio de mensagens, mas sim, apoiar os gestores que já percebiam valor no modelo de acolhimento em família acolhedora a “subirem a montanha” e implantarem esse serviço de alta complexidade (envolve estado e sociedade civil, trabalho voluntário, desenvolvimento de competências nos participantes, etc).

Uma outra reflexão que a equipe fez foi de que os esforços para promover a mudança de paradigma não seriam feitos por mensagens, mas sim, por maior visibilidade e acesso às experiências exitosas. Uma vez que a maior parte dos gestores já enxergava valor no serviço, a motivação para sua implementação se ampliaria à medida que novas experiências fossem mostrando a sua viabilidade em contextos diversos (em diferentes portes e perfis de municípios).

A equipe trabalhou essa percepção a partir do Ponto de Inflexão de Geoffrey Moore¹². Segundo esse autor, todo processo de mudança possui os adotantes iniciais e também aqueles resistentes a esse novo movimento. Diante disso, uma mudança mais profunda de paradigma se dá no momento em que a inovação passa a ser implementada por aqueles que vão além dos adotantes iniciais, ou seja, quanto ela conquista uma maioria inicial capaz de tornar o que antes era minoria em norma e, assim, ir conquistando os inicialmente resistentes por meio de pressão social.

DESINCUBAÇÃO

Esta etapa teve como objetivo ampliar o protagonismo da equipe do projeto para, a partir dos aprendizados dos testes, desenvolver um plano de ação que pudesse ser colocado em prática pela equipe, agora sem o suporte constante da equipe do GnovaLab:

¹² Disponível no livro “Atravessando o Abismo”. Moore, Geoffrey.

| Plano de ação

Construir e colocar em ação uma estratégia nacional conjunta para apoio na implantação de qualidade do serviço de acolhimento em família acolhedora nos municípios brasileiros (estratégia de apoio ao Município Acolhedor)

Contexto:

- Meta 1

Eixo 1 | Capacitação: ações articuladas de capacitação e suporte para implantação do serviço (cursos, materiais, *mentoria*)

- Meta 2

Eixo 2 | Articulação: Instrumentos de Atuação conjunta do executivo, sistema de justiça e Sociedade Civil (Coalização) na implantação do serviço nos municípios (Plataforma do Acolhimento Familiar, Campanha conjunta de comunicação e apoio na implementação envolvendo sistema de justiça e executivo)

7.2 PROJETO ENGAJAMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS NO TRABALHO¹³

ESCOPO DO PROJETO

Problemas de engajamento no trabalho podem afetar negativamente o desempenho dos indivíduos. No setor público, em particular, há relativo consenso na literatura que o engajamento no trabalho é um dos principais preditores de desempenho individual (BAILEY; MADDEN; ALFES; FLETCHER, 2017; BORST KRUYEN; LAKO; DE VRIES, 2019). Apesar de sua relevância para as entregas - que dependem do desempenho dos indivíduos - os déficits de engajamento continuam sendo um desafio para organizações públicas e privadas.

Quais são as causas dos problemas de engajamento no setor público no contexto nacional? Quais as características dos indivíduos, dos grupos e das organizações que impactam o engajamento dos indivíduos no trabalho no setor público? . Buscar responder a essas questões se faz fundamental porquanto identificar as causas ajuda a enfrentar os problemas, uma vez que pode balizar o desenho de políticas e práticas de gestão de pessoas que objetivem maximizar o engajamento e, consequentemente, o desempenho nas organizações.

Diante disso, o desafio, os objetivos e o público definidos para o projeto foram:

¹³ O relatório completo do projeto Engajamento de servidores públicos no trabalho encontra-se em: <https://bit.ly/3DOBL23>

Desafio: como podemos aumentar o engajamento de servidores do governo federal brasileiro?

Objetivos: ampliar o entendimento sobre os determinantes de engajamento dos servidores públicos federais e testar intervenção comportamental para aumento do engajamento desses servidores.

Público-alvo: servidores públicos do Poder Executivo Federal.

O projeto, proposto em parceria entre GnovaLab e LA-BORA! gov, foi composto por nove pessoas, sendo duas residentes Gnova¹⁴, que participaram não só das oficinas, mas também do planejamento e preparação de todas as etapas e atividades do projeto, e outras sete participaram como experimentadores GNovaLab, compondo a equipe fixa do projeto.

DESCOBERTA

Para a etapa de descoberta foram realizados exercícios de futuro sobre os efeitos desejados para o engajamento dos servidores públicos; levantamento inicial de variáveis críticas ao en-

¹⁴ O projeto residência em inovação convidou duas pessoas para atuarem como gerentes de projeto, de forma voluntária, durante todo o processo de trabalho - desde o processo formativo com os consultores, passando pelo planejamento e implementação das etapas do projeto com a equipe responsável.

gajamento; e elaboração da matriz HCD com hipóteses, dúvidas e certezas da equipe do projeto sobre o engajamento no trabalho desses servidores.

A partir desses entendimentos iniciais, foram realizados dois grupos focais com 13 especialistas no tema e 22 entrevistas com servidores (de diferentes instituições e atuação em diversas áreas), com o objetivo de ampliar o entendimento sobre o problema, a partir do mapeamento dos atores relevantes e das variáveis críticas (a nível individual, de equipe, organizacional e governamental) ao engajamento no trabalho dos servidores públicos federais.

No retorno do campo, a equipe se dedicou a gerar *insights* (entendimentos mais aprofundados que apontam oportunidades de ação) sobre as motivações, as dores e os modelos mentais para três personas representativas dos servidores entrevistados: servidor de carreira técnica ou administrativa da área fim; servidor de carreira técnica ou administrativa da área meio; e servidor de carreira transversal ou do ciclo de gestão da área fim.

A discussão e análise do conteúdo coletado na etapa de descoberta foi materializada em dois produtos: histórias em quadrinhos de três personas com seus ciclos de engajamento e desengajamento vividos durante suas trajetórias profissionais e o

mapa sistêmico¹⁵ (representação das relações de influência entre esses atores e variáveis) do engajamento do servidor público com as relações de influência entre 29 variáveis identificadas a partir das histórias em quadrinhos. O objetivo das histórias era evidenciar os padrões de comportamento e o modelo mental dessas *personas* (o que pensam, sentem, falam e fazem).

O desenho das histórias em quadrinhos permitiu a elaboração de subsistemas críticos¹⁶ (variáveis mais relevantes para o engajamento dos servidores e as relações de influência entre elas) para cada uma das três histórias das *personas* e o levantamento de hipóteses comportamentais e estruturais para quatro variáveis que influenciam diretamente o engajamento: acomodação ou resignação, sentimento de reconhecimento e valorização, adoecimento ou sofrimento no trabalho, e sensação de segurança psicológica. Para a identificação das variáveis comportamentais foi utilizado a matriz MAD que foca em fatores de motivação/pressão social, autocontrole e desatenção/vieses cognitivos.

¹⁵ O mapa é composto por cinco subsistemas: círculo virtuoso do engajamento, produtividade funcional, produtividade disfuncional, alinhamento de ações e relações e extremo do desengajamento. As variáveis apresentadas no mapa se conectam por: feedbacks positivos ou reforçadores (+) quando as variáveis reagem na mesma direção (se uma variável aumenta a outra também aumenta, se uma variável diminui a outra também diminui); e por feedbacks negativos ou balanceadores (-) quando as variáveis reagem em direções contrárias (se uma variável aumenta a outra diminui, se uma variável diminui a outra aumenta). A versão eletrônica do mapa pode ser consultada em: bit.ly/projeto-engaja-2021-mapa.

¹⁶ Os subsistemas estão melhor detalhados no relatório do projeto.

SPRINTS

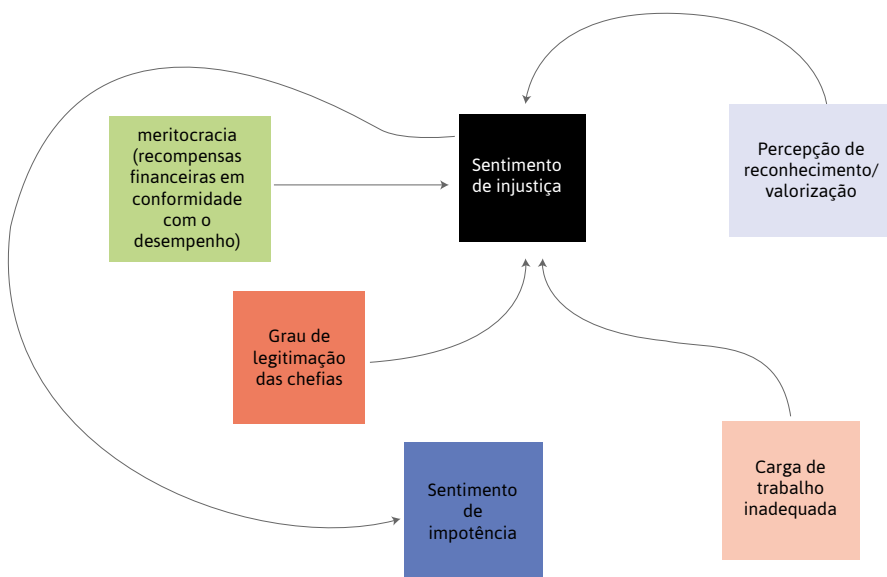
A etapa de sprints teve como objetivo construir intervenções comportamentais para aumentar o engajamento dos servidores, bem como consolidar os aprendizados sobre os determinantes de engajamento desenvolvidos ao longo do projeto.

Para isso, a equipe se dedicou a gerar ideias para aumentar o engajamento, a partir de quatro alavancas (ponto de intervenção mais promissor para geração de uma mudança sistêmica) do sistema: percepção de justiça, nível de alinhamento entre a chefia e a equipe, percepção de resultados pelos dirigentes, e nível de protagonismo. Para apoiar esse processo foram utilizadas duas ferramentas comportamentais: PRiX e SIMPLES MENTE.

Depois de razoável análise e discussão do mapa sistêmico do engajamento do servidor, elegeu-se a variável **percepção de injustiça** como alavanca a ser investigada nos testes com vinhetas,¹⁷ devido às suas relações de influência com outras importantes variáveis de diferentes subsistemas, conforme pode ser observado na Figura 11:

¹⁷ Pequenas histórias com personagens e cenários verossímeis que destacam variáveis a serem medidas em um teste.

Figura 11 – Relações de influência da percepção de justiça com outras variáveis



Fonte: elaboração própria.

O objetivo foi investigar quais mecanismos comportamentais ou estruturais escolhidos (motivação extrínseca, modelos mentais, pressão social, preocupação com imagem pública, ou causais estruturais) seriam os mais promissores para promover o engajamento dos servidores no trabalho.

Os testes tiveram 77 participantes, para os quais foram analisados os dados relativos às questões sobre engajamento e produtividade. O mecanismo estrutural (não interrupção de projetos com resultados relevantes) foi o mais fortemente associado a percepções sobre engajamento e produtividade. Já os mecanismos comportamentais mais expressivos para engajamento e produtividade foram motivação extrínseca (ocupação de cargo), pressão social (interação positiva dos colegas com a chefia) e preocupação com imagem pública (visibilidade de resultados dos projetos para toda a organização).

A partir da identificação dos mecanismos comportamentais mais promissores nos testes do primeiro sprint, partiu-se para o desenvolvimento do conceito e para a prototipagem de intervenção comportamental a ser testado no segundo sprint, com o objetivo de aumentar o engajamento dos servidores.

O conceito da intervenção comportamental tratou do desenvolvimento de um painel on-line¹⁸ para dar visibilidade aos parceiros do GNova em projetos de inovação e aos resultados gerados por esses projetos. O objetivo dessa intervenção foi estimular o engajamento (vigor, dedicação, absorção) de servidores

¹⁸ O Painel de Inovadores do Setor Público pode ser visualizado em: bit.ly/projeto-engaja-2021-painel.

e gestores públicos pela ativação no protótipo de três mecanismos comportamentais: motivação extrínseca, imagem pública, pressão social.

O protótipo¹⁹, que foi testado com 15 servidores, teve como principais hipóteses:

Hipótese 1 - O painel gera nos servidores e gestores que não estão contemplados interesse em participar de projetos similares porque vêem valor para si, para suas equipes e para a sua organização; e **Hipótese 2** - Gestores que estão no painel vão utilizá-lo como instrumento de reconhecimento público e prestação de contas do projeto.

Não houve consenso sobre a confirmação da **hipótese 1**: para alguns, o painel gera interesse porque mostra o envolvimento e a importância do engajamento e da inovação; para outros, o painel poderia gerar interesse nos servidores e gestores, desde que existisse melhor clareza no ganho para a organização; outros, ainda, disseram que o painel poderiam agir como detrator de engajamento por caracterizar autopromoção exagerada. Já a **hipótese 2** foi refutada: os gestores disseram que não utilizariam o painel para promover reconhecimento público e prestação de contas; em vez disso, seria utilizado como intercâmbio de informação entre os gestores.

A conclusão final foi de que, em caso de implementação futura, o protótipo do Painel de Inovadores teria que ser revisado e novamente testado para verificação de sua aderência ao público. De

¹⁹ Os principais aprendizados gerados pelo teste do protótipo, bem como os riscos identificados na adoção do painel e potenciais ganhos podem ser acessados no relatório do projeto.

toda forma, os testes trouxeram um meta-aprendizado de grande valor para a equipe do projeto: a importância de se testar ideias antes de serem materializadas como produtos ou serviços finais.

Por fim, na consolidação dos aprendizados obtidos sobre os determinantes de engajamento no trabalho, foram listados os principais comportamentos de servidores engajados, os principais erros cometidos pelas organizações nesse tema, bem como as principais ações para estimular esse engajamento.

Servidores engajados:

- Equilibram produtividade e bem-estar
- Percebem o resultado do seu trabalho para a sociedade
- Prezam pela qualidade nas entregas.
- Encontram ambiente de equilíbrio entre as demandas do trabalho e os recursos disponíveis.

Principais erros cometidos pelas organizações

- Interromper ações ou projetos relevantes
- Colocar pessoas despreparadas em postos-chave
- Não cuidar do equilíbrio entre produtividade e bem-estar individual

Principais ações para estimular o engajamento dos servidores no trabalho

- Estimular a autonomia e o protagonismo na realização do trabalho
- Criar espaços de reconhecimento para as equipes
- Apoiar o desejo de mobilidade do servidor desengajado

DESINCUBAÇÃO

A etapa de desincubação teve como objetivo discutir, disseminar e refinar os achados sobre engajamento obtidos durante o projeto. O principal encontro refere-se a uma mesa redonda realizada na Semana de Inovação 2021: *“Abrindo a caixa preta do Engajamento no Trabalho no setor público”*²⁰.

Além do debate realizado na mesa redonda, a equipe também levantou possibilidades de desdobramento do projeto, a partir de 2022, com os objetivos de disseminar os dados sobre os determinantes de engajamento e de ofertar insumos para um debate mais qualificado sobre o tema na esfera federal. As possibilidades incluem publicações sobre o tema e apresentações em eventos relevantes.

7.3 PROJETO RURAL INCLUSIVO ²¹

ESCOPO DO PROJETO

O projeto Rural Inclusivo foi encaminhado pela equipe da Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva do Ministério da Cidadania - SEISP/MC. Ele trata de um problema público complexo - a perpetuação da pobreza extrema nas áreas rurais do Brasil. Era preciso compreender mais aspectos deste cenário para propor soluções mais efetivas. Hoje, no Brasil, a pobreza extrema no campo atinge aproximadamente 3,9 milhões de famílias.

²⁰ Disponível em bit.ly/projeto-engaja-2021-SI2021.

²¹ O relatório completo do projeto Rural Inclusivo encontra-se em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7197>

Problema: parte significativa das famílias rurais não consegue produzir o suficiente para o autoconsumo e gerar um excedente comercializável.

Desafio: como podemos desenhar uma intervenção pública que promova inclusão social e produtiva sustentável e duradoura de agricultores familiares em situação de pobreza extrema?

DESCOBERTA

A etapa de descoberta contou com o desenho e levantamento inicial do problema, a pesquisa de campo e a sistematização (*download*) dos resultados encontrados no campo. Para o desenho do problema, foram utilizadas algumas ferramentas como a matriz HCD (hipóteses, certezas e dúvidas); o cone do futuro (para alinhamento de expectativas); e o mapeamento de variáveis do sistema e de atores (diretos e indiretos) vinculados ao problema.

Para a pesquisa de campo, a equipe realizou uma capacitação em *design* etnográfico²² (com olhar sistêmico e das ciências comportamentais). Após a sistematização dos resultados, foi realizada a construção dos mapas de histórias, construção dos subsistemas e o sistema geral. Os dois principais resultados da etapa de Descoberta foram o **mapa do sistema** e o **mapa de insights**.

²² Saiba mais: <http://bit.ly/2MDbjPu>.

Foram entrevistadas/observadas 15 pessoas, entre:

1. agricultores/as familiares - caso típico (que ainda permanecem da pobreza extrema);
2. agricultores/as familiares - desvio positivos (que superaram a condição de pobreza extrema) e
3. agentes de assistência técnicos e de extensão rural (ATER)

As pessoas entrevistadas foram indicadas pelos técnicos de ATER de cinco Estados do Brasil. Essa diversidade foi importante para se compreender o que é comum entre eles ou específico de cada Estado/região. A pesquisa de campo também contou com uma oficina com especialistas (ATER) de diferentes Estados do Brasil.

Para elaborar o mapa do sistema, a equipe partiu das histórias pessoais dos entrevistados. A partir daí, foram elaboradas histórias em quadrinhos, que tentavam identificar padrões nas trajetórias observadas e relatadas. Em seguida, foram elaborados pequenos subsistemas que refletiam os padrões encontrados para, depois, unir os subsistemas num sistema maior – o = mapa do sistema. Este caminho pode ser resumido no quadro a seguir:

Entrevistas -> Padrões -> Histórias em quadrinho -> Subsistemas -> Sistema

Figura 12 – Exemplo de história em quadrinho que subsidiou a construção do subsistema – Agricultora caso típico (que permanece na extrema pobreza)

Panel 1 (Top Left): Dona Solange chegou aqui em meados dos anos 90. Conseguiu se instalar na comunidade e começar uma hortinha.

Panel 2 (Top Middle): Mas a terra era de cascalho e a hortinha não ia para frente.

Panel 3 (Top Right): Certa vez recebeu a visita de um técnico de assistência e extensão rural. Ele a orientou a criar galinhas.

Panel 4 (Middle Left): Parecia uma boa ideia e Dona Solange se sentiu esperançosa de início. Mas a ração encarecia muito a produção.

Panel 5 (Middle Middle): Foi, então, que ela teve uma ideia: vendo que a terra do vizinho era melhor, propôs uma parceira.

Panel 6 (Middle Right): "Acho melhor cada um cuidar da sua terra. Não quero parceria não" - disse o vizinho.

Panel 7 (Bottom Left): Desanimada, Dona Solange e sua família não sabiam o que fazer... Nesse período, recebeu nova visita do técnico, que lhe forneceu um kit de irrigação.

Panel 8 (Bottom Middle): Mesmo assim, ela não conseguia manter uma boa produção devido às condições da terra, com muito cascalho.

Panel 9 (Bottom Right): Por fim, resignada, sem conseguir gerar renda suficiente da terra, e com orientação da Ater, solicitou alguns benefícios (BF, BPC). Junto com sua família passou a buscar renda fora da terra.

Fonte: elaboração própria.

O mapa do sistema²³ foi utilizado em todo o projeto e se mostrou extremamente relevante para o entendimento dos ciclos virtuosos e viciosos que afetam muitas famílias em extrema pobreza no campo, nas mais diversas regiões do país

Outro produto gerado nesta etapa do projeto foi o **mapa de insights**. Esse produto é elaborado a partir dos principais achados de campo - aqueles que eram desconhecidos (ainda que parcialmente) e que apontam para alguma ação possível que possa reverter o quadro de pobreza no campo. Este mapa traz informações que podem ser utilizadas em diversas políticas públicas -- não apenas no âmbito do projeto Rural Inclusivo. O mapa de *insights* também foi desenvolvido com base nos públicos da pesquisa, já especificados anteriormente.

²³ O mapa do sistema está melhor detalhado no relatório do projeto.

Figura 13 – Exemplo de mapa de insights - agricultor caso típico



Fonte: elaboração própria.

SPRINTS

Nesta etapa, fragmentos de soluções foram testadas iterativamente (sprints) com o objetivo de gerar conhecimento acumulado para, no futuro, desenhar uma política pública efetiva de superação da pobreza extrema no campo. Antes de começar os sprints, a equipe elegeu uma alavanca do sistema para desenho da intervenção a romper o ciclo da pobreza - o momento em que o agricultor decide sobre o (re)**investimento na produção**.

O primeiro sprint consistiu no aprofundamento dos entendimentos sobre quais mecanismos comportamentais seriam mais promissores para movimentar a alavanca do sistema escolhida. Esses mecanismos, em última instância, deveriam ser utilizados nos futuros desenhos de solução. A partir da matriz MAD, foram elencados os seguintes mecanismos comportamentais a serem testados com agricultores em extrema pobreza (casos típicos): falta de motivação intrínseca; modelos mentais; e aprendizagem seletiva.

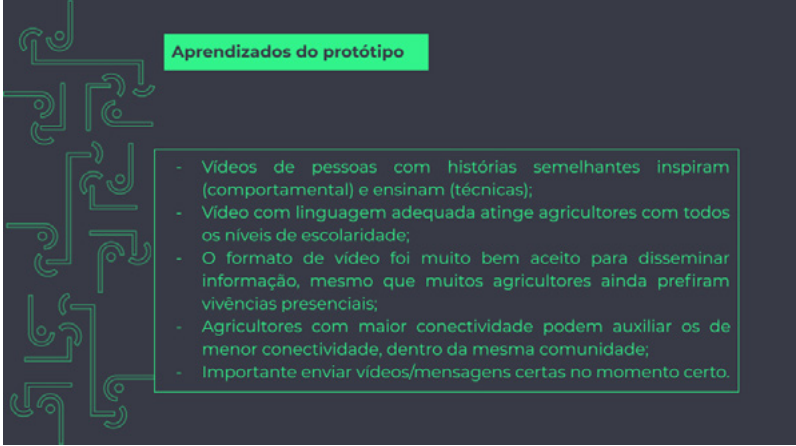
Os testes foram realizados por meio de vinhetas contendo uma história padrão, que sofria variações conforme o mecanismo comportamental que seria testado. Os testes foram realizados por telefone com agricultores em situação de extrema pobreza.

Os entrevistados não apresentaram reações promissoras ao mecanismo de **motivação intrínseca** (que apelava para uma relação de identidade entre o agricultor e sua produção). Diante disso, políticas públicas baseadas nesse mecanismo (por exemplo, campanhas que tentassem reforçar essa identidade como estratégia para promover investimento na produção) provavel-

mente não alcançariam os resultados esperados. Já os mecanismos de **aprendizagem seletiva** (que tentava realocar a atenção do agricultor para as dimensões mais relevantes da decisão de reinvestir recursos na produção) e de **modelos mentais** (que tentava quebrar crenças limitantes de que não era possível gerar excedente na produção) geraram reações promissoras nos entrevistados .. Por esta razão, estes dois mecanismos foram selecionados para compor as próximas etapas do projeto.

A partir disso, a equipe iniciou o desenho do protótipo a ser testado a partir da matriz PRlx (que foi utilizada para a ideação). O protótipo definido foi um vídeo, contendo elementos dos dois mecanismos comportamentais testados nas vinhetas e compartilhado com 10 agricultores de diferentes Estados do país. Alguns receberam o vídeo pelo *whatsapp* e foram entrevistados por telefone, outros assistiram ao vídeo presencialmente, acompanhados de algum membro da equipe. Abaixo, alguns aprendizados da aplicação do protótipo:

Figura 14 – Aprendizados do protótipo



Aprendizados do protótipo

- Vídeos de pessoas com histórias semelhantes inspiram (comportamental) e ensinam (técnicas);
- Vídeo com linguagem adequada atinge agricultores com todos os níveis de escolaridade;
- O formato de vídeo foi muito bem aceito para disseminar informação, mesmo que muitos agricultores ainda prefiram vivências presenciais;
- Agricultores com maior conectividade podem auxiliar os de menor conectividade, dentro da mesma comunidade;
- Importante enviar vídeos/mensagens certas no momento certo.

Fonte: elaboração própria.

DESINCUBAÇÃO

No caso do Rural Inclusivo, em oficina conjunta entre as duas equipes, foram definidos os seguintes objetivos para a etapa de desincubação: (i) disseminação das metodologias e dos resultados do projeto Rural Inclusivo dentro e fora do Ministério da Cidadania; (ii) formação de um núcleo informal de inovação da SEISP; (iii) Planejamento de mais um ciclo do projeto (ou um novo sprint ou o desenho de um piloto).

Como parte do segundo objetivo, foi realizada a mesa redonda *“Rural Inclusivo - Inovando para superar a pobreza no campo”*, em que foi apresentada a metodologia e os resultados do trabalho realizado ao longo de 2021. Além do GNova Lab e da SEISP/MC, a mesa também contou com a presença de Jonathan Lehe da ONG PxD (*Precision Development*) e de Philippe Bujold do *Rare’s Institute*, ambos apresentando metodologias inovadoras (ciências comportamentais e uso de evidências) na intervenção junto a agricultores familiares que apresentam resultados expressivos na melhoria de serviços junto a este público.²⁴

²⁴ Disponível em: <https://bit.ly/3sN7Gtk>.

REFERÊNCIAS

ABADIE, A.; GAY, S. The impact of presumed consent legislation on cadaveric organ donation: a crosscountry study. *Journal of Health Economics*, v. 25, p. 599-620, 2006.

ALAN, Sule; BONEVA, Teodora; ERTAC, Seda. Ever failed, try again, succeed better: results from a randomized educational intervention on grit. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 134, n. 3, p. 1121-1162, ago. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3Wm8uCQ>.

ALLIANCE-O. *Final report: Alliance-O*, European group for coordination of national research programmes on organ donation and transplantation 2004-2007. 2007.

BARROS, Aluísio J. D. et al. Tabagismo no Brasil: desigualdades regionais e prevalência segundo características ocupacionais. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 16, n. 9, p. 3707-3716, set. 2011. Disponível em: <https://bit.ly/3DLpxae>. [Acessado 1 Dezembro 2021].

BENKERT, Jean-Michel; NETZER, Nick. Informational requirements of nudging. *Journal of Political Economy*, v. 126, n. 6, p. 2323-2355, dez. 2018.

BOUWMAN, R.; LIE, J.; BOMHOFF, M.; FRIELE, R. D. *Study on the set-up of organ donation and transplantation in the EU Member States, uptake and impact of the EU Action Plan on Organ Donation and Transplantation (2009-2015)*. 2013 .

BURSZTYN, Leonardo; GONZALES, Alessandra; YANAGIZAWA-DROTT, David. Misperceived social norms: female labor force participation in Saudi Arabia. *The American Economic Review*, v. 110, n. 10, p. 2997-3029, 2020.

BURSZTYN, Leonardo; FUJIWARA, Thomas; PALLAIS, Amanda. "Acting wife": marriage market incentives and labor market investments. *The American Economic Review*, v. 107, n. 11, p. 3288-3319, nov. 2017.

CASABURI, Lorenzo; WILLIS, Jack. Time vs. State insurance: experimental evidence from contract farming in Kenya. *The American Economic Review*, v. 108, n. 2, p. 3778-3813, abr. 2018.

CHETTY, Raj; LOONEY, Adam; KROFT, Kory. Salience and taxation: theory and evidence. *The American Economic Review*, v. 99, n. 4, p. 1145-77, set. 2009.

CLARO, Susana; PAUNESKU, David; DWECK, Carol S. Growth mindset tempers the effects of poverty on academic achievement. *PNAS*, v. 113, n. 31, p. 8664-8668, jul. 2016.

COHEN, Jessica; PASCALINE, Dupas. Free distribution or cost-sharing? Evidence from a randomized Malaria prevention experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 125, n. 1, p. 1-45, fev. 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3TUZOC3>.

COUNCIL OF EUROPE. *Transplant newsletter: international figures on organ donation and transplantation activity – year 2011*. Strasbourg: Council of Europe. 2012.

CURRARINI, Sergio; MENGEL, Friederike. Identity, homophily and in-group bias. *European Economic Review*, v. 90, p. 40-55, 2016.

DELLAVIGNA, Stefano; LINOS, Elizabeth. RCTs to scale: comprehensive evidence from two nudge units. *NBER Working Paper*, n. 27594, jul. 2020.

DIZON-ROSS, Rebecca; ZUCKER, Ariel. *Can price discrimination incentivize behavior change? Evidence from a randomized field experiment*. mai. 2021 (mimeo).

DRESCH, A. (2013). *Design Science e Design Science Research como Artefatos Metodológicos para Engenharia de Produção*. Disponível em: <https://bit.ly/3DJ06Fl>

DUFLO, Esther; KREMER, Michael; ROBINSON, Jonathan. Nudging farmers to use fertilizer: theory and experimental evidence from Kenya. *The American Economic Review*, v. 101, n. 6, p. 2350-90, out. 2011.

DUQUENNOIS, Claire. *Fictional money, real costs: impacts of financial salience on disadvantaged students*. 2021 (mimeo).

DWECK, Carol S. (2017) *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. Tradução de S. Duarte. 1ª ed. São Paulo: Objetiva, janeiro 2017. 312 p.

EIFLER, S.; PETZOLD, K. *Validity aspects of vignette experiments: expected “what-if” differences between reports of behavioral intentions and actual behavior.* In: LAVRAKAS, PAUL J. et al. (eds.). *Experimental methods in survey research: techniques that combine random sampling with random assignment.* Wiley, out. 2019.

FEHR, Emst; SCHMIDT, Klaus M. A theory of fairness, competition, and cooperation. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 114, n. 3, p. 817-868, ago. 1999.

FILHO, Antonio Claret Campos; SIGORA, João; BONDUKI, Manuel. *Ciências comportamentais e políticas públicas: o uso do SIM- PLES MENTE em projetos de inovação.* Brasília: Enap, 2020.

FISHBANE, A.; OUSS, A.; SHAH, A. K. Behavioral nudges reduce failure to appear for court. *Science*, v. 370, n. 6517, Forthcoming, out. 2020.

FRACCHIA, Mattia; MOLINA, Teresa; VICENTE, Pedro. *Incentivizing community health workers in Guine-Bissau: experimental evidence on social status and intrinsic motivation.* Sierra Leone: dez. 2018 (mimeo).

FRYER, Roland; TORELLI, Paul. (2010) An empirical analysis of “acting white”. *Journal of Public Economics*, v. 94, n. 5-6, p. 380-396, jun. 2010.

FRYER, Roland; TORELLI, Paul. An empirical analysis of “acting white”. *Journal of Public Economics*, v. 94, n. 5-6, p. 380-396, 2010.

GNEEZY, Uri; RUSTICHINI, Aldo. A fine is a price. *Journal of Legal Studies*, v. 29, n. 1, jan. 2000. Disponível em SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=180117

HAENNI, Simon; LICHAND, Guilherme. (2021) *Harming to signal: child marriage vs. public donations in Malawi*. SSRN, mar. 2021. Disponível em SSRN: <https://bit.ly/3UfLvrc>.

HAUSHOFER, Johannes; FEHR, Ernst. On the psychology of poverty. *Science*, v. 344, n. 6186, p. 862-867. mai. 2014.

HELLER, Sara; POLLACK, Harold; ANDER, Roseanna; LUDWIG, Jens. Preventing youth violence and dropout: a randomized field experiment. *National Bureau of Economic Research*, n. 19014, mai. 2013.

INSTITUTO AYRTON SENNA. *Aprender errando: como a resiliência emocional contribui para a motivação para aprender*. Instituto Ayrton Senna, ago. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3sJjm0f>. Acesso em 02/12/2021.

JOB, Veronika; DWECK, Carol S.; WALTON, Gregory. Ego depletion – is it all in your head? Implicit theories about willpower affect self-regulation. *Psychological Science*, v. 21, n. 11, p. 1686-93, 2010.

JOHNSON, Eric; GOLDSTEIN, Daniel. Do defaults save lives? *Science*, v. 302, n. 5649, p. 1338-1339, nov. 2003.

KARING, Anne. *Social signaling and childhood immunization: a field experiment in Sierra Leone*. 2021 (mimeo)

LAVRAKAS, PAUL J. et al. (eds.). *Experimental methods in survey research: techniques that combine random sampling with random assignment*. Wiley, out. 2019.

LICHAND, Guilherme; BETTINGER, Eric; CUNHA, Nina; MADEIRA, Ricardo. The psychological effects of poverty on investments in children's human capital. SSRN, p. 77, jan. 2022. Disponível em SSRN: <https://bit.ly/3UbeLPV>.

LICHAND, Guilherme; CHRISTEN, Julien; VAN EGERAAT, Eppie. Do behavioral nudges work under remote learning? Evidence from Brazil during the pandemic. SSRN, University of Zurich, Department of Economics, n. 363, abr. 2022. Disponível em SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3724386

LICHAND, Guilherme; THIBAUD, Juliette. Parent-Bias. SSRN. Disponível em SSRN: <https://bit.ly/3gXMxdo>.

LICHAND, Guilherme; WOLF, Sharon. *Arm-wrestling in the classroom: the non-monotonic effects of monitoring teachers*. SSRN, 2021. Disponível em SSRN: <https://bit.ly/3NoW1KL>.

MANI, Anandi; MULLAINATHAN, Sendhil; SHAFIR, Eldar; JIAYING ZHAO. Poverty impedes cognitive function. *Science*, v. 341, n. 6149, p. 976-980, ago. 2013.

Philip J. Cook and Ludwig, Jens. Weighing the “burden of “acting white””: are there race differences in attitudes toward education? *Journal of Policy Analysis and Management*, v. 16, n. 2, p. 256-78, 1997.

REZENDE, José Eduardo de Carvalho. Uma investigação experimental de modelos de preferências sociais. Dissertação (Mestrado em Economia) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004

SELL, Jurandir. Efeito dotação: entenda o viés que faz você supervalorizar o que possui e rejeitar mudanças. *Warren Magazine*, jun. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3NmQY1Y>. Acesso em: 22 mar 2022.

SHAFIR, Eldar; MULLAINATHAN, Sendhil. Scarcity: why having too little means so much. *Times Books*, set. 2013.

SHAH, Anuj K.; SHAFIR, Eldar; MULLAINATHAN, Sendhil. Scarcity frames value. *Psychological Science*, v. 26, n. 4, p. 402-412, fev. 2015.

SHAH, Anuj K; MULLAINATHAN, Sendhil; SHAFIR, Eldar. Some consequences of having too little. *Science*, v. 338, n. 6107, p. 682-685, nov. 2012.

SHAH, Anuj K.; MULLAINATHAN, Sendhil; SHAFIR, Eldar. Some consequences of having too little. *Science*, v. 338, n. 6107, p. 682-685, nov. 2012.

SHIV, Baba; FEDORIKHIN, Alexander. Heart and mind in conflict: the interplay of affect and cognition in consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, v. 26, n. 3, p. 278-292, dez. 1999.

SILVA, Bruno Henrique. *Desafios para adoção do modelo de colaboração público-privada “charter school” no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 145 p. 2018.

STEINER, P.; ATZMÜLLER, C.; SU, D. Designing valid and reliable vignette experiments for survey research: a case study on the fair gender income gap. *Journal of Methods and Measurement in the Social Sciences*, v. 7, n. 2, p. 52-94. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3WheEEL>.

THALER, Richard; BENARTZI, Shlomo. (Heuristics and biases in retirement savings behavior. *Journal of Economic Perspectives*, v. 21, n. 3, p. 81-104, ago. 2007. Disponível em: DOI: 10.1257/jep.21.3.81.

WOODFORD, Michael. Modeling imprecision in perception, valuation, and choice. *Annual Review of Economics*, New York, v. 12, p. 579-601, ago. 2020.

YEAGER, David S. *et al.* A national experiment reveals where a growth mindset improves achievement. *Nature*, v. 573, p. 364–369, ago. 2019.

GUIA DE TERMOS

Aversão à ambiguidade: Aversão à ambiguidade é como os economistas chamam as pessoas que “só pensam no pior cenário possível” quando consideram possibilidades futuras.

Aversão à iniquidade: Segundo Resende (2004, p. 11), esse conceito “trabalha com a hipótese que, pelo menos parte das pessoas, aspiram a uma distribuição equitativa dos bens. Estas pessoas estariam dispostas a punir, mesmo com custo próprio, outras pessoas que se afastassem desse comportamento. A teoria admite que esta aversão é mais forte quando a pessoa está em desvantagem do que quando está em vantagem”.

Aversão à perdas: quando as pessoas tendem a se importar com perdas desproporcionalmente a ganhos equivalentes. Isso acontece quando a pessoa atribui mais importância às perdas (sejam elas financeiras ou de outra natureza) do que aos ganhos, induzindo a correr mais riscos no intuito de tentar reparar eventuais prejuízos. Um exemplo disso é quando uma pessoa, ao tentar evitar sair no prejuízo, continua jogando no caça niqueis até chegar a algum lucro.

Aversão ao risco: Isso se dá quando o indivíduo exhibe relutância em aceitar um negócio com um retorno incerto, em vez de outro negócio com um retorno esperado mais certo, mas possivelmente menor. Esse mecanismo tem implicações para a demanda por seguros, por exemplo, já que esse produto é útil para prevenir perdas, mas somente faz sentido quando o comprador é avesso ao risco.

Efeito dotação: esse é um fenômeno psicológico que descreve a tendência de indivíduos de darem maior valor para um item uma vez que são seus, seja atribuindo maior valor a um pertence ou preferindo uma decisão já tomada. Isso acaba gerando um viés de permanência do status quo, a movimentos de preferir a situação como está a qualquer mudança possível.

Externalidades: Externalidades, como descrito anteriormente, são espécies de efeitos colaterais de uma decisão sobre aqueles que não participaram dela. Como no exemplo do motorista que dirige alcoolizado, uma externalidade negativa seria provocar um acidente envolvendo outra pessoa. A externalidade pode ser positiva ou negativa, e acontece quando há consequências para terceiros que não são (total ou parcialmente) levados em conta por quem toma a decisão.

Imposto: um tipo de contribuição pecuniária que o Estado impõe a pessoas singulares e coletivas com alguma base legal. Fonte: Dicionário Priberam Online. Consultado em 30-11-2021.

Inconsistências temporais: Na economia, denominamos inconsistências temporais quando se leva em consideração a dimensão intertemporal das políticas públicas, de modo que uma decisão que parece ótima no curto prazo pode não o ser no longo prazo. A inconsistência intertemporal surgiria, segundo seus idealizadores (Finn E. Kydland e Edward C. Prescott) porque as

expectativas dos indivíduos acerca das políticas a serem seguidas no futuro pelo governo têm grande impacto sobre o comportamento presente das políticas, de modo que se os cidadãos tem certeza que o governo vai manter determinada política, que é bem aceita, então o governo pode se “dar ao luxo” de se desviar desta política no curto prazo, porque as indivíduos seguirão acreditando que a política se mantém no longo prazo. Analogamente, aplicado às ciências comportamentais, isso se dá quando que terão determinados comportamentos no longo prazo, mas isso não se dá quando o “futuro” chega.

Justiça distributiva: Há um amplo debate científico e filosófico sobre essa expressão, envolvendo diversas áreas de conhecimento e não nos cabe entrar nele aqui. Para fins de seguir a leitura desse livro, pode-se definir justiça distributiva como uma forma de estabelecimento da igualdade proporcional ao esforço ou necessidades do indivíduo.

Modelo do agente racional: Esse modelo 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 (GNOVA, 2020).

Motivação extrínseca: quando o indivíduo tem atitudes fundamentalmente em relação ao ambiente, às situações e aos fatores externos a suas crenças e valores.

Motivação intrínseca: uma motivação que venha de dentro (...) e se mantenha relevante mesmo quando não há uma recompensa direta e imediata” (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2021). Ou seja, é a capacidade do indivíduo apresentar determinadas atitudes, não porque existe uma recompensa ou punição, mas porque aquilo está conectado com o que ele acredita profundamente estar correto ou alinhado com suas crenças, valores e desejos.

Multas: definidas como um castigo ou pena que consiste num pagamento (sanção pecuniária). Fonte: Dicionário Priberam Online. Consultado em 30-11-2021.

Preferências sociais: conceito que desafia modelos da teoria econômica, que partem do pressuposto de que todas as pessoas estariam exclusivamente procurando maximizar seu bem-estar e não estariam preocupadas com objetivos coletivos ou sociais. Alguns modelos compreendem, entretanto, que isso não é verdade para todos os indivíduos (Fehr & Schmidt, 1999), que os indivíduos não são exclusivamente auto-interessados e podem tomar decisões também levando em conta algum senso de justiça (“aversão à iniquidade”) e questões como reciprocidade.

Pressão social: tendência natural de formar grupos, e de tratar de forma diferente quem faz (ou não) parte deles. Isso implica em tomar determinadas atitudes ou ter determinados pensamentos porque se entende que os demais também a tomam.

Punições e recompensas sociais: qualquer ação feita ou coibida, que tem relação à obediência ou não a uma determinada norma social, comportamento de determinado grupo, ou ação valorizada por este e, ao passar ou deixar de fazê-lo, o indivíduo sofre ou goza de determinados tipos de punições ou recompensas do grupo no qual está inserido.

Reciprocidade: Segundo Rezende (2004, p. 11), “a Teoria da Reciprocidade defende a ideia que as pessoas tratam as demais da mesma forma como se sentem tratados por elas. Em linhas gerais, as pessoas podem responder a ofertas consideradas injustas de forma dura e até mesmo cruel; por outro lado, quando se sentem bem tratadas, as pessoas respondem com ofertas justas”.

Regulação (promoção e proibição de certas condutas também se enquadram nessa categoria). Quando o governo torna um comportamento obrigatório, através de alguma regulação ou proíbe um comportamento, ele o faz com vistas a corrigir alguma externalidade e levando em conta questões de equidade.

SOBRE O GNOVA

O propósito do GNovoLab é ousar novas formas de pensar desafios públicos e de agir em governo. Prospectamos, experimentamos e disseminamos novas abordagens para enfrentar desafios públicos de forma colaborativa, criativa e com aprendizado constante.

Somos um laboratório de inovação pioneiro do governo federal brasileiro, que atualmente faz parte da Diretoria de Inovação – GNova da Escola Nacional de Administração (Enap). Nascemos em agosto de 2016 como resultado de uma parceria entre a Enap, o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e o MindLab, laboratório de inovação do governo da Dinamarca. Partilhamos de uma visão de inovação como prática sistêmica e transformadora, capaz de fomentar um setor público mais responsivo aos complexos desafios da sociedade contemporânea

Foto: Robson Lenin Evangelista Carvalho (Ascom/Enap)



Equipe do GNova.

GNOVA
Uma iniciativa **ENAP**

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

Publicação impressa em *offset*
pela Imprensa Nacional.

SIG, Quadra 6, Lote 800
70610-460 / Brasília-DF