



**CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Jane Henriques Gonçalves Marinho Gomes

***INSIGHTS* COMPORTAMENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS:**

Um olhar sobre os processos decisórios de adoção de uma inovação gerencial

BELO HORIZONTE

2022

Jane Henriques Gonçalves Marinho Gomes

***INSIGHTS* COMPORTAMENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS:**

Um olhar sobre os processos decisórios de adoção de uma inovação gerencial

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Processos e Sistemas Decisórios.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Paulino Teixeira
Lopes

BELO HORIZONTE

2022

G633i Gomes, Jane Henriques Gonçalves Marinho
Insights comportamentais nas organizações brasileiras: um olhar sobre os processos decisórios de adoção de uma inovação gerencial / Jane Henriques Gonçalves Marinho Gomes. – 2022.
157 f.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração.
Orientador: Daniel Paulino Teixeira Lopes.
Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

1. Insights – Administração – Teses. 2. Comportamento organizacional – Teses. 3. Economia – Aspectos psicológicos – Teses. 4. Processos decisórios – Teses. 5. Desenvolvimento organizacional – Teses. 6. Associações, instituições, etc. – Brasil – Teses. I. Lopes, Daniel Paulino Teixeira. II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título.

CDD 658.314081

ATA DE DEFESA

25/08/2022 09:00

https://sig.cefetmg.br/sipac/protocolo/documento/documento_visualizacao.jsf?imprimir=true&idDoc=947523



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - NG



ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO Nº 1 / 2022 - PPGA (11.52.13)

Nº do Protocolo: 23062.040548/2022-87

Belo Horizonte-MG, 16 de agosto de 2022.

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora Jane Henriques Gonçalves Marinho Gomes. No dia 22 de julho de 2022, às 14h00min, reuniu-se, no Campus II do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, a Banca Examinadora de dissertação designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração do CEFET-MG para julgar o trabalho final intitulado **Insights Comportamentais nas Organizações Brasileiras: um olhar sobre os processos decisórios de adoção de uma inovação gerencial?**, requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Banca, Prof. Dr. Daniel Paulino Teixeira Lopes, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da aluna. Logo após, a Banca se reuniu, sem a presença da aluna e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **Aprovação com menção honrosa pela contribuição à linha de pesquisa**. O resultado final foi comunicado publicamente à aluna pelo Senhor Presidente da Banca. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

(Assinado digitalmente em 16/08/2022 17:28)
DANIEL PAULINO TEIXEIRA LOPES
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
DCSA (11.56.04)
Matrícula: 2023744

(Assinado digitalmente em 16/08/2022 23:28)
UAJARA PESSOA ARAUJO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DCSA (11.56.04)
Matrícula: 1459456

(Assinado digitalmente em 24/08/2022 17:29)
FERNANDO CARVALHO DE ALMEIDA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 054.701.308-10

(Assinado digitalmente em 17/08/2022 09:09)
ANA LUIZA LARA DE ARAUJO BURCHARTH
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 014.707.750-81

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sig.cefetmg.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: 1, ano: 2022, tipo: **ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**, data de emissão: 16/08/2022 e o código de verificação: **6686f6a46c**

À minha mãe Marlene e ao meu pai Ivany (*sempre vivo em mim*),
por me darem o “empurrão” inicial.
E a Rondinely, Amanda, Ricardo e Alicia,
que me mantêm seguindo em frente

AGRADECIMENTOS

É justo reconhecer que o mestrado foi, sobre tudo, prazer. Se a pesquisa está acabada? Não, não está. O que a gente faz é abandonar, para seguir adiante. Mas até aqui devo muitos agradecimentos a quem têm me ajudado a me formar uma pesquisadora:

Primeiramente ao meu orientador Daniel, por me aceitar como sua orientanda e por depositar, desde o começo, toda a confiança no meu trabalho e me fazer ir além. Agradeço por abraçar um tema novo, em que aprendemos no caminho. No caminho, também aprendi a lidar com sua austeridade e minúcia, e sobre isso, o que posso dizer, é que meu quadro de referência foi criado (em régua alta!).

Em segundo, ao professor Uajará, que também me acolheu como sua própria orientanda. Como ele mesmo diz: uma parceira. Instruiu-me em processos decisórios, em ética, e na docência (quantos *nudges!*). Obrigada por todas as discussões, pela confiança, por toda a disponibilidade, pela amizade, e principalmente por ter sempre uma palavra boa.

Agradeço também aos membros da minha banca de qualificação, os professores Fernando Almeida e Renata Barcelos. Cada apontamento e sugestão de vocês foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho. Aos membros da banca de defesa de dissertação: novamente, os profs. Uajará e Fernando, além da profa. Ana Luiza Burcharth.

Ao ORBIS e ao NICE, por todas as nossas reuniões e debates que foram fundamentais para a construção dessa pesquisa e do “meu eu” pesquisadora. Agradeço também à divisão ITE da ANPAD e ao ITE HUB por me receberem como pesquisadora Jr. e por abrirem o espaço para eu poder continuar aprendendo com a experiência de vocês.

À toda equipe do PPGA CEFET-MG, aos professores que tanto me inspiraram, e à Paty que nunca mediu esforços para nos ajudar. Aos meus colegas de turma, principalmente à Erika, Alex, Luciana e Rodolfo. Se tudo foi mais leve e mais divertido foi devido à companhia de vocês.

Agradeço ao IFMG por conceder o afastamento parcial para a qualificação e aos colegas que supriram minha ausência durante o período dedicado. Especialmente ao meu diretor e amigo Robert que sempre me incentivou a perseguir o sonho da docência, ajudando no processo sempre que possível. Meu compromisso é que os aprendizados obtidos nessa pesquisa possam reverberar na educação dos nossos alunos e na qualidade dos processos decisórios da nossa instituição.

Agradeço à Comunidade de Ciências Comportamentais (C3) por me receberem e por

me permitirem viver o campo dos entusiastas e praticantes das ciências comportamentais no Brasil. Eu que entrei pensando somente em observar e entender o fenômeno fui “picada pela mosquinha”. Suponho que não tenha volta! Cada parágrafo dessa dissertação foi construído por suas vozes e essa pesquisa não seria possível sem a contribuição de vocês. Que o campo cresça e prospere!

Por fim, tudo o que foi feito durante esses dois anos (e todos os outros) não seria possível se eu não tivesse ao meu lado uma família incrível! À minha Amanda, que foi literalmente minha parceira acadêmica, e aos meus pequenos, que são as crianças mais educadas e compreensivas que poderia existir. Ao meu marido, que foi para mim o primeiro difusor da economia comportamental ao me presentear com “Rápido e devagar”. Obrigada também por “me tirar do mundinho” me lembrando que havia uma vida correndo fora dos livros, pela compreensão e cuidado de sempre.

“Que não seja imortal, posto que é chama

Mas que seja infinito enquanto dure”.

(Vinicius de Moraes)

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar o fenômeno da adoção de *insights* comportamentais nas práticas, processos, técnicas de gestão e estruturas em organizações brasileiras pioneiras nesse campo. A pesquisa abarca dois campos teóricos. De um lado, os fenômenos de difusão e adoção de inovação gerencial e seus respectivos processos decisórios; e de outro, as perspectivas teóricas e aplicadas atinentes à tomada de decisão, ciências comportamentais e aos *insights* comportamentais, buscando-se uma articulação entre tais tópicos de pesquisa. A metodologia se baseia na abordagem qualitativa, do tipo fenomenológica, com objetivos exploratórios-descritivos, apoiada na estratégia de estudos multicase e com análise temática do conteúdo obtido por entrevistas e análise documental referente a 14 organizações. Os modelos de processos decisórios preconizados pela literatura de geração, adoção e difusão de inovação subsidiaram o entendimento e a comparação dos processos de incorporação de *insights* comportamentais nessas organizações, de tal forma que, comparados forneceram a compreensão dos principais fatores das decisões de adoção das práticas baseadas nas ciências comportamentais. Os resultados evidenciam as características e a atuação em rede das organizações pioneiras, as aplicações dos *insights* aos comportamentos que se buscam influenciar e as técnicas utilizadas, assim como os aspectos éticos e as questões relacionadas à experimentação. A pesquisa contribui ao trazer elementos críticos para o entendimento das possibilidades de uso de *insights* comportamentais como uma inovação no âmbito organizacional, ao evidenciá-la como uma inovação gerencial, ao sinalizar eventuais lacunas, oportunidades de aplicação e expansão da prática; e, mais especificamente, ao ofertar de subsídios a gestores e organizações em sua pretensão de inovar considerando aspectos sociais e cognitivos-comportamentais de seus *stakeholders*. A investigação contribui, ainda, com a teoria e a prática da gestão contemporânea, sugerindo uma ponte mais concisa e legítima entre as ciências comportamentais e a inovação gerencial. O trabalho tem uma contribuição original, pois nenhuma pesquisa foi feita sobre o tema utilizando dados qualitativos por meio de uma abordagem fenomenológica, o que abre um vasto e novo caminho para pesquisas futuras.

Palavras-chave: *Insights* comportamentais; Economia comportamental; Processos decisórios; Adoção e Difusão de inovação; Inovação gerencial; Organizações brasileiras.

ABSTRACT

This research aimed at analyzing the phenomenon of the behavioral *insights* adoption and incorporation in practices, processes, management techniques and structures in pioneer Brazilian organizations in this field. The research encompasses two theoretical fields. On the one hand, the phenomena of diffusion and adoption of management innovation and their respective decision-making processes; and on the other hand, theoretical and applied perspectives concerning decision-making, behavioral sciences and behavioral *insights*, seeking an articulation between such research topics. The methodology is based on a qualitative approach, of the phenomenological type, with exploratory-descriptive objectives, based on the strategy of multi-case studies and with thematic analysis of the content obtained through interviews and document analysis referring to 14 organizations. The models of decision-making processes recommended by the literature of generation, adoption and diffusion of innovation subsidized the understanding and comparison of the processes of incorporation of behavioral *insights* in those organizations in such a way that, when compared provided an understanding of the main determinants of decisions to adopt practices based on behavioral sciences. The results show the characteristics and networking of pioneering organizations, the application of *insights* to the behaviors that are sought to be influenced and the techniques used, as well as ethical aspects and issues related to experimentation. The research contributes by bringing critical elements to the understanding of the possibilities of using behavioral *insights* as an innovation within organizations, by evidencing those as a management innovation, by signaling eventual gaps, application opportunities and expansion of the practice; and, more specifically, by supporting managers and organizations in their intention to innovate considering social and cognitive-behavioral aspects of their *stakeholders*. The investigation also contributes to Management theory and practice as they are experienced today, suggesting a more concise and legitimate bridge between behavioral sciences and management innovation. The work has an original contribution, as no research has been done on the topic using qualitative data through a phenomenological approach, which opens a vast and new path for future research.

Keywords: Behavioral *insights*; Behavioral economics; Decision-making process; Adoption and Diffusion of innovation; Management innovation; Brazilian organizations.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Estrutura da revisão da literatura e principais autores do referencial teórico -----	22
Figura 2 – Processo de adoção de uma inovação na perspectiva da teoria da difusão -----	30
Figura 3 – Modelo de geração de inovação gerencial -----	33
Figura 4 – Anatomia do processo decisório individual-----	40
Figura 5 – Fronteiras disciplinares de <i>insights</i> comportamentais -----	56
Figura 6 – Modelo teórico-conceitual da pesquisa -----	66
Figura 7 – Dinâmica das entrevistas-----	76
Figura 8 – Distribuição das organizações adotantes de <i>insights</i> comportamentais-----	84
Figura 9 – Sociograma da rede de organizações brasileiras pioneiras em <i>insights</i> comportamentais -----	87
Figura 10 – Principais influenciadores acadêmicos -----	88
Figura 11 – Domínios predominantes de uso de <i>insights</i> comportamentais-----	104
Figura 12 – Domínios predominantes de uso de <i>insights</i> comportamentais-----	105
Figura 13 – Matriz de codificação das intervenções utilizadas por domínio de atuação -----	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores influenciadores na adoção de inovação gerencial -----	34
Quadro 2 – Quadro de categorias de análise -----	78
Quadro 3 – Síntese do Percorso Metodológico -----	79
Quadro 4 – Descrição das organizações analisadas -----	84
Quadro 5 – Exemplos de segmentos codificados por intervenção -----	106
Quadro 6- Quadro de suposições de análise de <i>insights</i> comportamentais como uma inovação gerencial -----	133
Quadro 7 – Pressupostos verificados -----	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição das organizações analisadas -----	71
Tabela 2 – Perfil dos participantes-----	73
Tabela 3 – Detalhamento do processo de entrevistas -----	74
Tabela 4 – Descrição das organizações analisadas -----	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica

BIT - Behavioral *Insights* Team

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

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

CONEP/MS - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa/ Ministério da Saúde

COVID-19 - Doença da Corona Vírus ano 2019

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

FUMPRES - Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo

GNOVA - Laboratório de Inovação em Governo.

IFMG - Instituto Federal de Minas Gerais

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONU - Organização das Nações Unidas

PPGA/CEFET - MG Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

PROCON-SP - Programa de Proteção e Defesa do Consumidor

QDA - Software de Análise de Dados Qualitativos

TCRs - Testes Controlados Randomizados

TUE - Teoria da utilidade esperada

UFU - Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA	16
1.1.1	Objetivo geral e específicos	17
1.2	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	18
1.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	19
1.4	ADEQUAÇÃO À LINHA DE PESQUISA.....	20
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	INOVAÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UM OLHAR SOBRE A INOVAÇÃO GERENCIAL	23
2.2	O PROCESSO DE ADOÇÃO, DIFUSÃO E GERAÇÃO DE INOVAÇÕES.....	27
3	INSIGHTS COMPORTAMENTAIS: ANTECEDENTES E DESENVOLVIMENTOS INICIAIS	35
3.1	Limites da racionalidade: economia e gestão para Humanos	37
3.2	Anatomia da tomada de decisão individual.	39
3.3	Heurísticas e vieses de julgamento	42
3.4	Arquitetura de escolhas e nudges	45
3.5	Paternalismo libertário e a ética dos nudges	51
4	INSIGHTS COMPORTAMENTAIS NA GESTÃO: UMA POSSÍVEL INOVAÇÃO?	53
4.1	Organizações internacionais pioneiras em insights comportamentais	56
4.2	Metodologia de aplicação de insights comportamentais.....	58
4.3	SÍNTESE TEÓRICA	63
5	METODOLOGIA	68
5.1	CONTEXTUALIZAÇÃO EPISTEMOLÓGICA	68
5.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	69
5.3	A IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	70
5.4	PROTOCOLO DE ENTREVISTAS E COLETA DE DADOS	72
5.5	CODIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	76
5.6	SÍNTESE DO PERCURSO METODOLÓGICO	78
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	81
6.1	PROCESSOS DECISÓRIOS DA ADOÇÃO DE INSIGHTS COMPORTAMENTAIS ..	81
	81

6.1.1	Antecedentes e influências da adoção dos insights comportamentais.....	86
6.1.2	A avaliação da inovação: o olhar subjetivo na compreensão dos insights comportamentais.....	99
6.2	INTRODUÇÃO DE NOVOS PROCESSOS GERENCIAIS, TÉCNICAS DE GESTÃO E ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DEVIDO À ADOÇÃO DE INSIGHTS COMPORTAMENTAIS	104
6.3	FATORES INFLUENCIADORES DA ADOÇÃO DE INSIGHTS COMPORTAMENTAIS.....	119
6.3.1	Fatores influenciadores no nível macro e interorganizacional.....	119
6.3.2	Fatores influenciadores no nível intraorganizacional	124
6.3.3	Fatores influenciadores no nível individual	128
7	SÍNTESE DOS RESULTADOS POR CATEGORIA	132
8	CONCLUSÃO	137
	REFERÊNCIAS	141
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista A.....	151
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista B	152
	APÊNDICE C – Convite para a pesquisa	153
	APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	154
	APÊNDICE E – Termo de autorização para uso de voz e imagem	157

1 INTRODUÇÃO

A complexidade das decisões individuais e coletivas, e os aspectos que fundamentam os processos decisórios têm influenciado de diversas formas as organizações econômicas e a academia, o que tem levado essa agenda de pesquisa a acumular ao longo do tempo uma diversidade significativa de métodos, abordagens, epistemologias e definições, dependendo do campo de estudo (RESNIK, 1987; FOX; GLASSPOOL, 2013).

Os resultados desses estudos têm uma relevância mais específica na pesquisa de julgamento e tomada de decisão. Seu desenvolvimento ao longo do tempo resultou em uma abordagem aplicada denominada *insights* comportamentais (*behavioral insights*). Essa abordagem integra “*insights*” da psicologia e de outras ciências sociais, que em conjunto orientam a compreensão de como os indivíduos tomam decisões, permitindo assim o desenho ou redesenho de políticas, produtos e serviços com base em *insights* sobre o comportamento humano e suas ações (HALLSWORTH; KIRKMAN, 2020, p.1).

A abordagem de *insights* comportamentais tem proporcionado novos meios de abordar alguns dos desafios enfrentados pelas sociedades, mudando a maneira como as organizações funcionam (OCDE, 2017), baseiam-se principalmente na preocupação com problemas práticos, no uso de evidências sobre o comportamento humano para lidar com esses problemas e, na experimentação para avaliar o impacto das soluções.

A aplicação de *insights* provenientes das ciências comportamentais nas organizações, e seu emprego no desenho de políticas públicas alcançou maior popularidade devido à publicação de “Nudge” de Thaler e Sunstein (2008). Tal publicação gerou um debate acadêmico muito além da economia e se mostrou sugestivo para muitas organizações e formuladores de políticas, se tornando o exemplo mais popular da abordagem de *insights* comportamentais (WORLD BANK, 2015; OCDE, 2017).

Como resultado, acadêmicos e líderes de governos e organizações em geral trabalharam juntos para incorporar programas derivados de modelos comportamentais de tomada de decisão na formulação de políticas públicas, alívio da pobreza e programas de bem-estar. O primeiro exemplo foi apresentado pelo governo britânico, que lançou a primeira Behavioral *Insights* Team (BIT) em 2010, também conhecida como “Nudge Unit” (THALER,

2019)¹.

A termo *nudge* pode ser entendido como um “empurrãozinho”. Descreve informalmente toda ação que discreta ou indiretamente incentiva alguém a adotar ou evitar determinado comportamento no processo decisório. Tal conceito sugere aplicações práticas dos *insights* das ciências comportamentais para influenciar a tomada de decisão, incentivando comportamento desejáveis e/ou minimizando os indesejáveis².

Na perspectiva de sua adoção pioneira às políticas públicas, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) definiu *insights* comportamentais como “uma abordagem indutiva à formulação de políticas que combina ideias da psicologia, ciências cognitivas e ciências sociais com resultados testados empiricamente para descobrir como os humanos fazem escolhas³” (OCDE, 2017).

Baseado em evidências dos impulsionadores conscientes e não-conscientes do comportamento humano, os *insights* comportamentais visam melhorar o bem-estar dos cidadãos através de políticas e regulamentos baseados em resultados de testes empíricos derivados do uso de métodos experimentais sólidos (OCDE, 2017; HALLSWORTH; KIRKMAN, 2020).

Os *insights* comportamentais podem ser aplicados a vários domínios⁴, por exemplo: promoção à saúde, conformidade fiscal, comportamento de compra de produtos ou serviços, comportamento ambiental sustentável, dentre outros (ALLCOTT, 2011; BYERLY *et al.*, 2018) ANTINYAN; ASATRYAN, 2019; MILKMAN *et al.*, 2021). Ao contar com o conhecimento transdisciplinar oferecido pela psicologia, aliado à análise de decisão e outras disciplinas de gestão, espera-se que também possa ser incorporado às práticas organizacionais. Se aplicados

¹. A Behavioural *Insights* Team (BIT), também conhecida como Nudge Unit, foi concebida pelo governo britânico para aplicar a metodologia comportamental no desenvolvimento e implementação de políticas públicas. Criada em 2010, trata-se da primeira instituição governamental do mundo dedicada a estudar intervenções que possam, através de Nudges, encorajar, apoiar e capacitar as pessoas a fazer melhores escolhas para si e para a sociedade. A BIT consolidou uma cultura de testes randomizados e experimentos controlados para a concepção e aperfeiçoamento de Nudges, desenvolvendo pesquisas e relatórios que entregam, com rigor científico, conclusões sobre a eficácia e o alcance de políticas públicas envolvendo estes incentivos.

² O conceito de *nudge*, que será tratado de forma mais detalhada em seção específica, foi adiantado nesta introdução para orientar a leitura: um *nudge* é “qualquer aspecto da arquitetura de escolha que altera o comportamento das pessoas de um modo previsível, sem proibir quaisquer opções nem alterar significativamente seus incentivos econômicos (THALER; SUSTEIN, 2008, p. 6.).

³ A versão original descrita pela OCDE traz “Behavioural *Insights* (noun): An inductive approach to policy making that combines *insights* from psychology, cognitive science, and social science with empirically-tested results to discover how humans actually make choices”. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm>. Acesso em: 05-06-2022.

⁴ Uma delas foi à formulação de políticas públicas. Sua aplicação mais popular surgiu sob a os pressupostos do Paternalismo Libertário na forma de *nudge* (THALER; SUNSTEIN, 2008). Seus proponentes afirmam oferecer um novo instrumento para facilitar a formulação de políticas eficazes e baseadas em evidências, levando em consideração o comportamento real das pessoas desde o início, preservando sua liberdade de escolha

à gestão podem ajudar, por exemplo, a descobrir formas de limitar os impactos organizacionais causados por vieses e limitações cognitivas dos tomadores de decisão, ou explorá-los eticamente para ajudar a impulsionar o valor organizacional (SOMAN; YEUNG, 2021).

Ebert e Freibichler (2017), ao abordar meios para aumentar a produtividade do trabalhador do conhecimento, propuseram o termo *nudge management* como uma abordagem de gestão que “aplica *insights* da ciência comportamental para projetar contextos organizacionais para aperfeiçoar o pensamento rápido e o comportamento inconsciente dos funcionários em linha com os objetivos da organização” (EBERT; FREIBICHLER, 2017, p.1).

Para os autores *nudge management* nasce da ideia de que alguns dos *insights* básicos da teoria do *nudge* podem ser adaptados e implementados em um ambiente organizacional sob um “contrato social” diferente, ou seja, contribuir para atingir os objetivos da organização.

Beshears e Gino (2015) e Rubinstein (2018) também propuseram abordagens baseadas nos *insights* comportamentais em organizações, para alterar o ambiente em que as decisões são tomadas de forma a que os indivíduos tenham maior probabilidade de fazer escolhas que levem a bons resultados, inclusive nos processos de inovação.

Os resultados dessas e outras abordagens aplicadas em organizações pioneiras levaram à sua difusão e adoção a outras organizações, conforme relatórios publicados pelo World Bank, (2015), OCDE (2017) e Wendel (2020). Desta forma, unidades de *nudge* ou de ciências comportamentais têm sido criadas dentro das organizações, tanto para otimizar a atividade fim (foco no cliente) como para a própria gestão (foco no funcionário e na estratégia) (GÜNTNER; LUCKS; SPERLING-MAGRO, 2019).

De forma a endossar a nova abordagem, a Nesta⁵ inseriu *insights* comportamentais em um panorama exemplificativo com métodos, ferramentas, metodologias, práticas e abordagens relacionadas à inovação, sem a pretensão de estabelecer uma hierarquia entre eles. Os mesmos foram distribuídos entre “regiões de conhecimento” denominadas talento, inteligência, solução e tecnologia. A abordagem de *insights* comportamentais foi situada na região inteligência-solução por incluir métodos que integram os dois modelos mentais. As abordagens desta região procuram entender primeiro a realidade para depois moldá-la (NESTA, 2018).

Como potencial para trazer novidades nos mais variados contextos organizacionais públicos e privados, os *insights* comportamentais se inserem na lógica da inovação como um fenômeno geral. Frente a isso, o fenômeno de *insights* comportamentais nas organizações pode

⁵ A Nesta é uma agência de inovação situada no Reino Unido e atua em áreas como saúde, inovação governamental, educação, artes e economia criativa e política de inovação. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/> Acesso em: 22 mar. 2021

ser melhor compreendido pelas lentes das teorias da inovação, que a tratam como uma ideia, um comportamento ou um objeto visto como novo por uma pessoa ou grupo que possa adotá-la (ROGERS, 2003).

No âmbito organizacional, a inovação está geralmente relacionada ao desenvolvimento de características de bens e serviços, e em processos de negócio. Esses desenvolvimentos são conhecidos como inovações em produto (bem ou serviço) e em processos de negócio (OCDE/EUROSTAT, 2018). Neste último caso, se enquadram definições comumente encontradas na literatura como inovação em processos produtivos, em marketing e organizacionais.

Nas últimas décadas, um subcampo da inovação organizacional denominado inovação gerencial, emergiu, segundo Hamel (2007), visando compreender novos processos, práticas, estruturas e técnicas de gestão concebidas para aumentar a eficácia das organizações em geral. Uma inovação gerencial seria “qualquer coisa que altere substancialmente como o trabalho de gestão é realizado, ou que modifica significativamente as formas organizacionais habituais e, ao fazê-lo, avança com as metas organizacionais” (HAMEL, 2007, p. 19).

De outra forma, inovações gerenciais se referem a novas estruturas organizacionais, sistemas administrativos e práticas, processos e técnicas de gestão que podem criar valor para a organização (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008). Lopes *et al.* (2018) integraram as definições acima em uma descrição que será adotada nessa pesquisa, posto que para os autores a inovação gerencial constitui “um processo de criação ou adoção de novas atividades e práticas de gestão, processos gerenciais e estruturas organizacionais, caracterizado por diferentes níveis de complexidade, pela influência de agentes e fatores internos e externos, e por consequências diversas para os *stakeholders*” (LOPES *et al.*, 2018. p.5).

A pesquisa sobre inovações não tecnológicas no nível organizacional, incluindo as inovações gerenciais compreende ora os processos de geração, ora de difusão e/ou adoção (ROGERS, 2003; DAMANPOUR; ARAVIND, 2012). O processo de geração é entendido como criativo e resulta em uma inovação que, até então, era desconhecida, ou distinta de inovações pré-existentes (DAMANPOUR; WISCHNEVSKY, 2006).

Uma vez criada, pode ocorrer a difusão, ou seja, a disseminação de uma inovação, que consiste na forma pela qual ela é comunicada entre os membros de um sistema social através de canais de comunicação temporalmente (ROGERS, 2003). Os estudos desta área podem ser compreendidos por pesquisas que caracterizam os mecanismos e padrões de difusão e buscam compreender e descrever a estrutura da tomada de decisão (DAMANPOUR, 2014; DAMANPOUR; ARAVIND, 2012).

Já o processo de adoção refere-se a como as organizações tomam conhecimento das inovações gerenciais e, então, as adquirem, adaptam e usam, constituindo também um processo decisório. Os adotantes de inovação são preponderantemente usuários de inovações produzidas por organizações geradoras de inovação (DAMANPOUR; WISCHNEVSKY, 2006).

A inovação pode ser vista como processo e como resultado (CROSSAN; APAYDIN, 2010). As pesquisas da inovação como resultado exploram principalmente as condições externas e internas sob as quais uma organização inova (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006). Essa perspectiva visa criar uma oportunidade ou satisfazer uma oportunidade existente e, assim, contribuir para a competitividade e o desempenho da organização (DAMANPOUR; ARAVIND, 2012). Já a perspectiva da inovação como processo explora como a inovação é originada, desenvolvida, comercializada, difundida, adotada ou implementada (ROGERS, 2003; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000).

Os pesquisadores do processo de inovação a tratam como uma série complexa e intrincada de eventos envolvendo, dentre outros aspectos, inúmeras atividades e decisões que dependem dos comportamentos individuais e estão inseridas nos mais diversos sistemas sociais (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1994; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000). Na perspectiva dos resultados, no que lhe concerne, tais comportamentos e decisões também podem se manifestar em inovações nos mais variados aspectos da gestão.

Em certo sentido, uma vez que a inovação é palavra de ordem (GODIN; VINCK, 2017), ao situar o debate sobre os *insights* comportamentais, na perspectiva da inovação observa-se que os mesmos podem ser considerados fatores capazes de impulsionar inovações, como também podem ser considerados a própria inovação, o que sugere a importância de se investigar seus respectivos processos de difusão, geração e adoção nas organizações.

Vale também analisar a forma com que os *insights* comportamentais se configuram como inovação gerencial, na medida em que podem criar, ou modificar, práticas, processos e técnicas de gestão, estruturas organizacionais, e que podem criar valor para a organização: visando a obtenção de melhores resultados para seus *stakeholders*.

1.1 PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA

A OCDE (2017) apresentou em seus resultados 44 países com uma presença ativa de organizações governamentais que adotaram *insights* comportamentais em suas práticas. Mesmo

fora da maioria, o relatório apontou algumas unidades de ciências comportamentais ativas no Brasil. No estudo identificam: a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a NudgeRio.

Mais recentemente, Wendel (2020) conduziu uma pesquisa que buscou compreender melhor a dinâmica de equipes de ciências comportamentais ao redor do mundo e suas experiências. O autor apontou uma difusão que alcançou 56 países e 548 organizações distintas. No Brasil, foram identificadas cinco organizações: o (011). Lab — um laboratório de inovação da prefeitura de São Paulo, as empresas Culture Speaks, MINU e NEXTA, o Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) e a NudgeRio, também identificada em OCDE (2017).

Frente a esses resultados, observou-se que no contexto brasileiro o total de organizações adotantes da prática baseada nas ciências comportamentais é relativamente baixo se comparado a outros países, talvez, por ser esse um fenômeno ainda recente. Por outro lado, apesar do aumento crescente do interesse pela adoção de *insights* comportamentais por outros países e sua aplicação pioneira a políticas públicas, evidenciadas nas pesquisas da OCDE (2017), poucos trabalhos de gestão cobriram a temática da adoção da prática pelas organizações — por exemplo, se essas têm adotado tais *insights*, pelo menos, de forma consciente, sistemática e metódica (DIANOUX *et al.*, 2019).

Torna-se necessário, portanto, entender as possíveis alterações que a adoção de *insights* comportamentais nas organizações pode causar em seus processos decisórios, bem como os efeitos de tais aplicações sobre o desempenho das organizações e a agregação de valor para seus *stakeholders*. Faz-se necessário, também, um melhor entendimento dos fatores (individuais, intraorganizacionais e interorganizacionais) que possam determinar a geração e a adoção de novas práticas baseadas nos *insights* comportamentais.

Na tentativa de elucidar alguns destes pontos e contribuir para as pesquisas nesse campo, torna-se relevante e oportuno um estudo para responder à seguinte questão: **como as organizações brasileiras estão adotando os *insights* comportamentais?**

1.1.1 Objetivo geral e específicos

Consonante a pergunta apresentada, o objetivo então é analisar a adoção de *insights* comportamentais nas práticas, processos, técnicas de gestão e estruturas em organizações brasileiras. Para se alcançar esse objetivo, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificar organizações brasileiras que adotam *insights* comportamentais e analisar os fatores influenciadores (individuais, intraorganizacionais e interorganizacionais) da adoção;
- II. Revelar a que domínios a inovação foi incorporada, que técnicas utilizam e a quais dimensões da inovação gerencial (estruturas, práticas, processos e técnicas de gestão) os *insights* incidem;
- III. Descrever o processo decisório de adoção de *insights* comportamentais, revelando as diferenças entre sua geração e adoção, os aspectos de sua difusão, bem como os seus resultados sobre as organizações e seus *stakeholders*;
- IV. Examinar as percepções individuais sobre a tomada de decisão dos principais agentes envolvidos na implementação da inovação.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Embora, as pesquisas nas áreas de adoção e difusão da inovação tenham aprimorado notavelmente a compreensão da dinâmica de nível macro da adoção e difusão da inovação nas organizações, há uma lacuna nas premissas necessárias para avançar para perspectivas mais abstratas e individuais, baseadas em decisões de inovação em nível micro. Especialmente, em relação ao contexto, tem-se que a decisão tomada por uma organização, e a decisão tomada por um indivíduo dentro de uma organização, suas respectivas características pessoais e organizacionais, influenciam o processo de adoção e aceitação de uma inovação (FRAMBACH,2002).

Em busca dessa compreensão, Lam (2005), por exemplo, examinou potenciais teorias que abordavam as questões individuais envolvidas no processo de inovação dentre elas, as teorias cognitivas e comportamentais. Nesse âmbito, além de entender os fatores ambientais influenciadores da adoção de uma inovação, que nessa pesquisa traduz na adoção de *insights* comportamentais, torna-se relevante trazer para o debate questões comportamentais da tomada de decisão dos agentes organizacionais quando do processo de adoção.

Essa perspectiva de análise favorece o entendimento de como o processo decisório de adoção de inovação é influenciado pelas características de cada indivíduo — geralmente, agentes internos de mudança (VOLBERDA; VAN DEN BOSCH; MIHALACHE, 2014), e

pelas características da organização; e pelo contexto em que opera e do qual emergiu (KIMBERLY; EVANISKO, 1981).

Adicionalmente, o foco da pesquisa se dá pela constatação de que a adoção *insights* comportamentais ocorra de forma escassa no país, conforme os relatórios anteriormente mencionados, o que enseja como uma das contribuições, que podem compensar o esforço de sua amplitude, demonstrar, a partir do estudo de caso de organizações pioneiras, como ocorreu seu processo de adoção na gestão e se tais organizações passaram também a difundir ou gerar inovações baseadas nas ciências comportamentais, e se em tais processos aspectos atinentes aos *insights* comportamentais são usados para influenciar a adoção ou geração de inovações.

Considerando esse quadro, se faz relevante uma investigação do que tem motivado organizações brasileiras pioneiras na adoção de *insights* comportamentais. Soma-se a essa questão a suposição de Soman e Yeung (2021) que pouco se sabe se a criação ou adoção de tais práticas baseadas nas ciências comportamentais estão sendo aplicadas às atividades de gestão e se essas estão gerando valor para tais organizações. Em vista disso, intenta-se compreender os fatores influenciadores, as orientações e as aplicações de *insights* comportamentais, se estes estão sendo incorporados à gestão e se estariam impulsionando outras inovações (inclusive as gerenciais) e, de alguma forma, agregando de valor para os *stakeholders* dessas organizações.

Ao propor a investigação dos fatores individuais, intraorganizacionais e interorganizacionais que podem determinar a geração e adoção de inovações gerenciais baseadas nos *insights* comportamentais, a pesquisa contribui para a literatura tanto das ciências comportamentais orientadas para organizações, quanto para a literatura de inovação gerencial.

Posto isso, justifica-se a relevância desta pesquisa, uma vez que a investigação de *insights* comportamentais, uma prática relativamente nova para o estado da arte, e seu processo de geração, difusão e adoção nas organizações brasileiras ao suprir uma lacuna até então não explorada por outras pesquisas.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A dissertação apresentada limitou-se ao entendimento de como as organizações brasileiras estão adotando *insights* comportamentais nas práticas, processos e técnicas de gestão, numa perspectiva processual.

Outra delimitação é quanto ao tipo de organização: foram investigadas apenas as

organizações que intencionalmente adotaram os *insights* comportamentais, no entanto, sem restringir ao tipo de arranjo organizacional (se público ou privado). No entanto, foram excluídas instituições de ensino e grupos de pesquisas acadêmicos, ainda que estes emergjam como atores externos relevantes para a adoção de *insights* comportamentais nas organizações selecionadas, conforme detalhado na seção dos resultados.

Não houve também limitação, no momento de identificar as organizações que adotam *insights* comportamentais (contemplado no primeiro objetivo específico), quanto ao tipo de inovação (produto, processos, gestão etc.), uma vez que a literatura tem apontado que as inovações ocorrem, muitas vezes, de modo articulado (DAMANPOUR, 2014). Todavia, houve um esforço de análise maior para aquelas que tratam da forma de gerenciamento da organização, ou seja, inovações gerenciais.

1.4 ADEQUAÇÃO À LINHA DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida está inserida na linha de pesquisa “Processos e sistemas decisórios em arranjos organizacionais” do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (PPGA/CEFET-MG). E insere-se ainda no contexto de pesquisa de dois grupos aos quais a autora está vinculada: O **ORBIS SCIENTIA** voltado para a pesquisa em tomada de decisão em ambiente organizacional, em linha com os trabalhos seminais de Herbert Simon, Kahneman e Tversky, Richard Thaler e outros pesquisadores e perspectivas relacionadas no campo de pesquisa configurado nas ciências comportamentais, e o **NICE** - Núcleo de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo, grupo de pesquisa cujas investigações cobrem as temáticas ligadas à competitividade e ao desenvolvimento econômico e social, estratégia, inovação, empreendedorismo, recursos humanos e turismo⁶.

Posto isso, o foco dado ao processo decisório de adoção de *insights* comportamentais como uma inovação gerencial em organizações brasileiras, se articula com os objetivos do PPGA, ao analisar os processos decisórios de adoção da abordagem de *insights* comportamentais, as orientações da aplicação dos mesmos e em que medida estes estão

⁶ O registro dos referidos grupos pode ser verificado <http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/6023760975267961>. (ORBIS SCIENTIA) e, <http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/1690802405798483> (NICE).

orientados à prática gerencial. Além disso, alinha-se à temática da tomada de decisão individual e no que tange às práticas e percepções dos tomadores de decisão quanto ao processo de adoção da inovação.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos — incluindo esta introdução, em que se abordaram as origens e motivações da investigação do tema, a questão de pesquisa e os objetivos geral e específicos, bem como as justificativas de sua realização. No segundo capítulo, o referencial teórico apresenta-se os principais subsídios teóricos empregados na pesquisa abordando os fenômenos de difusão e adoção de inovação gerencial e seus respectivos processos decisórios; e de outro, as perspectivas teóricas e aplicadas atinentes à tomada de decisão, ciências comportamentais e aos *insights* comportamentais. No capítulo três, apresenta-se o percurso metodológico da pesquisa, incluindo sua tipificação, procedimentos adotados para coleta e análise de dados. O Capítulo 4 descreve os resultados com base em entrevistas e análise de conteúdo dos documentos. O capítulo cinco formaliza as considerações finais. Por fim, os Apêndices que registram os roteiros das entrevistas (APÊNDICE A e B), e os procedimentos éticos (APÊNDICE C, D e E).

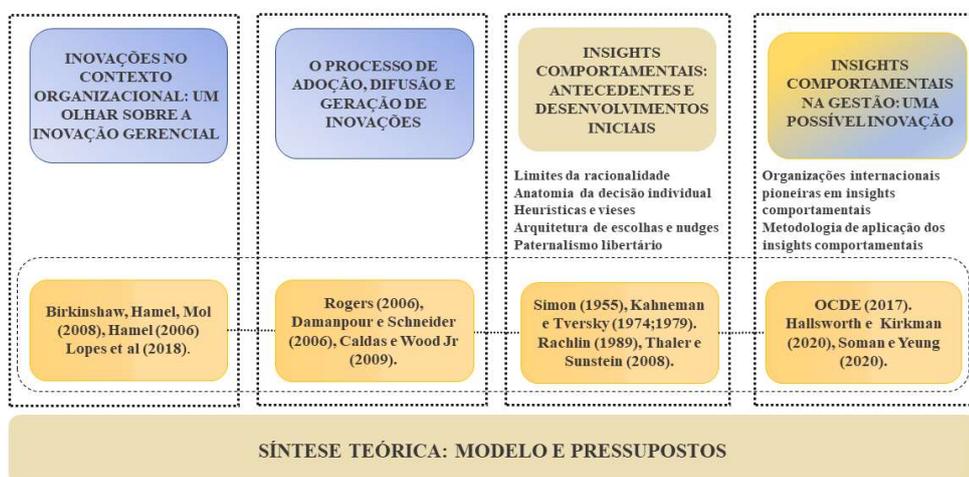
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais subsídios teóricos empregados na pesquisa. Identificam-se, no que tange a articulação dos tópicos de inovação gerencial e *insights* comportamentais, os conceitos e aspectos de diferentes autores que juntos fornecem um arcabouço teórico-conceitual a fim fundamentar as análises posteriores.

A seção 2.1 enfoca a inovação e examina o processo de difusão, criação e adoção por meio de conceitos e modelos relacionados principalmente à inovação gerencial. A seção 2.2 desenvolve o tema de *insights* comportamentais contextualizando sua jornada: de um conjunto de teorias e modelos à uma abordagem aplicada nas organizações. São resgatados os principais conceitos, o que leva ao entendimento sobre quais bases teóricas-filosóficas os *insights* comportamentais se fundamentam, e como se dão seus efeitos na tomada de decisão e, conseqüentemente, na mudança comportamental de indivíduos e organizações. Para tanto, apresenta-se a discussão do processo de tomada de decisão individual, o desenvolvimento de conjecturas de decisão que focam na tomada de decisão comportamental, até os mais recentes desenvolvimentos em arquitetura de escolha, *nudges* e suas aplicações práticas em muitos campos.

Conseqüentemente, o tema de *insights* comportamentais é definido como uma oportunidade de inovação gerencial. Por fim, é apresentada uma integração dos tópicos abordados. A Figura 1 apresenta a disposição das seções e os principais autores que embasaram a pesquisa.

Figura 1 – Estrutura da revisão da literatura e principais autores do referencial teórico



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

2.1 INOVAÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UM OLHAR SOBRE A INOVAÇÃO GERENCIAL

Schumpeter (1997) atribuía às empresas o papel central de propulsão do processo de inovação, devido à possibilidade de obtenção de lucro proveniente da introdução da novidade no mercado. A inovação se refere, então, a uma novidade, no sentido de fazer as coisas de forma diferente (novas combinações) e que reflete em novos resultados (SCHUMPETER, 1997).

A difusão ocorre a partir do momento em que os agentes observam os resultados benéficos das mudanças e incorporam a inovação. Para poder transformar uma invenção em inovação, uma empresa normalmente precisa combinar vários tipos diferentes de conhecimentos, capacidades, habilidades e recursos (FAGERBERG; MOWERY, 2009).

De acordo como o Manual de Oslo (OCDE/EUROSTAT, 2018) os principais elementos conceituais de inovação compreendem a função do conhecimento como suporte para inovação, a novidade, a utilidade e a criação ou preservação de valor como objetivo presumido da inovação. Segundo o documento:

“uma inovação é um produto ou processo novo ou aprimorado, (ou uma combinação dos mesmos), que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou utilizado pela unidade (processo)” (OCDE/EUROSTAT, 2018, p.32).

A definição de inovação pode se apresentar de diferentes maneiras dependendo da conjuntura de quem a explica. Contudo, é usualmente empregada em dois contextos: uma parte do corpo de pesquisa em inovação define inovação como algo “novo para o estado da arte”; por outro lado, a inovação também pode ser conceituada como algo “novo para quem adota”, podendo ser algo já conhecido e amplamente implementado, mas que para a pessoa ou organização em questão se trata de uma novidade (ZALTMAN *et al.*, 1984).

A compreensão dos tipos de inovação é necessária para a percepção do comportamento de adoção da inovação pela organização e seus fatores de influência. Frente a isso, a inovação organizacional pode ser um novo produto ou serviço, uma nova tecnologia de processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo ou um novo plano ou programa pertencente aos membros da organização (DAMANPOUR, 1991).

Esses e outros conceitos mostram algumas possibilidades de inovação, não somente atreladas a produtos e serviços, mas também em melhorias e diferenciações nos processos.

Apesar dessa diversidade, as inovações tecnológicas continuam a dominar as pesquisas do campo de inovação organizacional, contudo, um esforço de pesquisadores tem colocado em pauta pesquisas sobre inovações não tecnológicas, como as inovações gerenciais (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008).

Como subcampo da inovação organizacional, a literatura sobre inovação gerencial emergiu com o objetivo de compreender novos processos, práticas, estruturas e técnicas de gestão concebida para aumentar a eficácia das organizações em geral. A temática, para além dos estudos clássicos da inovação, “tem ganhado destaque por ser, em linhas gerais, uma inovação não tecnológica fortemente ligada a vantagens competitivas, bem como em função de sua íntima relação com a inovação tecnológica” (LOPES *et al.* 2018.p.3).

Hamel (2006) define inovação gerencial como um distanciamento dos princípios, processos e práticas de gestão tradicionais, ou um distanciamento das formas organizacionais habituais que alteram significativamente a maneira como o trabalho de gestão é executado. A inovação nos princípios e processos de gestão, em última análise, muda a prática do que os gerentes fazem e como o fazem e se distingue da inovação em operações, produtos e serviços e estratégias (HAMEL, 2006).

Na conceitualização de Birkinshaw, Hamel e Mol. (2008), inovações gerenciais são definidas como novas estruturas organizacionais, sistemas administrativos, práticas de gestão, processos e técnicas que podem criar valor para a organização. No entanto, essa definição enfoca a geração de inovações em gestão e a define como algo novo para o estado da arte ou para o campo da gestão em geral.

De outra forma, pesquisadores de inovação também definiram as inovações em gestão como algo novo para a organização adotante, independentemente de onde ou quando foi adotado em outras organizações (VACCARO, 2012; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006). Estes autores definem inovação gerencial como estruturas organizacionais, práticas de gestão e processos novos para a empresa.

Para Lopes *et al.* (2018), a essência de uma inovação gerencial está relacionada às novas formas de gestão e organização, muito embora na literatura ainda não haja consenso acerca da própria terminologia utilizada. Ainda segundo os autores, tal definição deve considerar uma visão abrangente, incluindo dimensões, atributos, processos e agentes envolvidos (LOPES *et al.* 2018).

Lopes *et al.* (2018) demonstram que inovações gerenciais são analisadas por múltiplos fatores, como os organizacionais, sociais, econômicos e os aspectos relacionados ao indivíduo ligados a esse tipo de inovação. Compreender como ocorrem a inovação gerencial e respectivos processos torna-se importante tendo em vista que estas se refletem na melhoria do desempenho

organizacional consequentemente criando valor para os *stakeholders* (DAMANPOUR *et al.*, 2009; HAMEL, 2007; BIRKINSHAW; HAMEL; MOL., 2008). Neste sentido, Damanpour e Aravind (2012), afirmam que inovações gerenciais são importantes para a eficácia das organizações em geral e, assim como as inovações tecnológicas, podem ajudar a gerar crescimento econômico.

A literatura sobre inovação gerencial mostra também que essa pode ser desdobrada conceitualmente em dimensões relacionadas a *novas práticas* ou *técnicas gerenciais*, e a *processos de gestão* e *estruturas organizacionais* que sejam novos para a organização.

Para Birkinshaw, Hamel e Mol (2008, p. 828) inovações nas práticas de gestão são as “diferentes facetas de regras e rotinas pelas quais o trabalho é realizado dentro de organizações”. Desta forma, as práticas gerenciais remetem à análise de problemas, criação e avaliação de alternativas, aos papéis interpessoais, de representação e liderança, gestão de pessoas, comunicação, monitoramento e disseminação de informações, entre outras (LOPES, 2017).

De outra forma, para Hamel (2007, p. 20), inovações nas práticas de gestão consistem, entre outros, em: “estabelecer e programar objetivos; motivar e alinhar esforços; coordenar e controlar atividades; desenvolver e utilizar talentos; acumular e aplicar conhecimentos; coletar e alocar recursos; construir e nutrir relacionamentos e equilibrar e satisfazer às demandas dos *stakeholders*”. Tais atividades são centrais ao alcance de propósitos organizacionais em diversos contextos, de forma a considerar o desempenho organizacional a principal consequência de uma inovação gerencial (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL 2008, DAMANPOUR *et al.*,2009).

Por conseguinte, as inovações relativas aos processos de gestão abrangem os processos necessários à efetivação das práticas de gestão (HAMEL, 2007). Tais processos podem ser exemplificados no planejamento estratégico, no orçamento de capital, na gestão de projetos, contratação e promoção, treinamento e desenvolvimento, comunicação interna, gestão do conhecimento, entre outros (HAMEL, 2007, p.21).

Neste sentido, é notório que inovações nos processos de gestão possam implicar também em novas combinações de recursos, novos fluxos de atividade e informações, novas práticas, técnicas e ferramentas específicas executada em ambientes de decisão operadas por indivíduos, que buscam gerar inovações ou mesmo adapta-las para seu contexto (ANSARI, 2014).

Para Ansari *et al.* (2014, p.1) “as práticas de gestão são adaptadas e “feitas para caber” no contexto específico em que são adotadas”. Para os autores, embora estudos tenham mostrado como e por que as práticas variam conforme se difundem, é importante também demonstrar como as práticas podem se difundir porque são projetadas para variar ao permitir um melhor ajuste às diversas especificidades contextuais. Em vista disso, Ansari *et al.* (2014), afirmam que a

adaptação de inovação depende do grau de fidelidade que se refere à similaridade da inovação em relação à prática original, sendo que o significado da prática pode ser modificado por hibridização ou reinvenção e do de extensão, e pelo grau de extensão que se refere ao grau de implementação, a qual pode ser mais profunda e substancial, ou superficial e simbólica.

Já para inovações nas estruturas organizacionais Armbruster *et al.* (2008) afirmam que são aquelas que influenciam, modificam e trazem melhorias na responsabilização organizacional, modificam e trazem melhorias nas linhas de comando, fluxos de informação, número de níveis hierárquicos, estrutura funcional ou divisional entre outros.

Do ponto de vista de Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), as pesquisas em inovação gerencial classificam-se geralmente sob quatro perspectivas teóricas: a “*institucional*”, que considera a adoção de inovação com referência às condições socioeconômicas; a perspectiva da “*moda*”, que examina a interação entre fornecedores e usuários de inovações gerenciais; a perspectiva “*cultural*”, que considera a reação à introdução de inovações gerenciais, e a perspectiva “*racional*”; que revela como as inovações gerenciais proporcionam melhorias organizacionais.

Para Voldberda, Van Den Bosch e Mihalache (2014) a perspectiva racional baseia-se principalmente nos papéis centrais da inovação gerencial. Tal perspectiva foi abordada por Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), sobre o processo de inovação gerencial, por Damanpour *et al.* (2009), sobre os efeitos de desempenho, e por Mol e Birkinshaw (2009), sobre as fontes de inovação gerencial.

A perspectiva racional da inovação se baseia na perspectiva da “*escolha eficiente*” de Abrahamson (1991, p. 590), centrando-se em como a inovação gerencial e os indivíduos que a conduzem proporcionam melhorias na eficácia organizacional (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008, p.825) e concentrando-se, principalmente, no estágio de geração de inovação. Desta forma, *a perspectiva racional está intimamente associada aos agentes de mudança e enfatiza a agência humana como um meio de promover o desempenho organizacional* (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008).

Birkinshaw e Mol (2006) argumentam que processo impulsionador de tais inovações nas dimensões expostas geralmente é a insatisfação com o *status quo*, passando pelas fases de motivação, inspiração em outras fontes, invenção e validação interna e externa — após as inovações serem copiadas por outras organizações e difundidas por setores.

Desta forma, a geração ou adoção de uma inovação gerencial podem ser compreendidas por meio de uma visão processual e, como tal, envolve decisões dos atores envolvidos no contexto organizacional. Desse modo, torna-se relevante um melhor entendimento da inovação

gerencial por meio do exame das diferenças entre sua geração e adoção e principalmente o entendimento das condições e comportamentos decisórios que facilitam ou embaraçam seu desenvolvimento e uso na organização, de modo a trazer novas evidências sobre como tais campos se influenciam e sob quais perspectivas.

Assim, a pesquisa sobre inovação gerencial tem se estendido a diversos campos e abrangido vários níveis de análise. Devido à complexidade e amplitude do campo, a maioria dos pesquisadores se dedica à pesquisa de determinado aspecto da inovação, como o processo (geração, difusão, adoção), tipos (produto, processo, serviço, tecnológica, gerencial) e consequências (para a empresa, indústria, comunidade, economia), muitas vezes em um único nível de análise: indivíduo, grupo, organização ou economia (DAMANPOUR; ARAVIND, 2012).

Contudo, para atingir o escopo dessa pesquisa ao investigar como os *insights* comportamentais estão sendo adotados por organizações brasileiras, optou-se por investigar a inovação nas três perspectivas de processo (difusão, adoção e geração); na tipologia da inovação gerencial e suas consequências para a organização; e nos níveis da organização, da própria inovação e, principalmente, do indivíduo ator do processo decisório.

A inovação gerencial foi escolhida devido à necessidade de se investigar se os *insights* comportamentais estão sendo aplicados às atividades de gestão, processos gerenciais e estruturas organizacionais e será considerada aqui como termo guarda-chuva para inovações administrativas, organizacionais (nos termos da Economia) e de gestão — ou seja, inovação não tecnológica (ČERNE *et al.*, 2016).

Essa escolha, ainda, implica a análise de múltiplos fatores, dentre os quais aqueles relacionados ao indivíduo e sua capacidade de tomada de decisão para a realização dessas inovações, especialmente, nesta pesquisa, aqueles referentes à geração, difusão e adoção.

Desta forma, para compreender o ciclo da geração, difusão e adoção, a próxima subseção abordará os aspectos processuais de difusão e adoção e geração de inovações com o objetivo de entender os mecanismos pelos quais os *insights* comportamentais podem estar se difundindo pelas organizações e fundamentar a investigação do processo de difusão nas organizações brasileiras, bem como a relação de *insights* comportamentais com a adoção de inovação.

2.2 O PROCESSO DE ADOÇÃO, DIFUSÃO E GERAÇÃO DE INOVAÇÕES

A compreensão dos processos de adoção, difusão e geração de uma inovação se faz importante para entender o fenômeno da adoção de *insights* comportamentais nas práticas, processos e técnicas de gestão e estruturas de organizações brasileiras, dado ao histórico da disciplina e suas primeiras aplicações práticas que foram obtidas pelo processo de geração provenientes da academia e das consultorias (THALER, 2019; WENDEL, 2020; SOMAN; YUENG; 2021).

Em vista disso, alguns modelos podem sustentar tais análises no contexto brasileiro. Wood Jr. E Caldas (2009), por exemplo, imputam compreensão dos processos de importação e adoção de uma inovação gerencial é subsidiada pela análise dos fatores e agentes a ela associados, e propuseram então, análises sobre o fator externo ou contextual, intermediário ou interorganizacional, e interno ou organizacional. Inspirados na teoria da difusão de inovações (ROGERS, 2003) e nos aspectos da moda e modismo (ABRAHAMSON,1991), os autores consideram no processo de adoção de inovação os fatores organizacionais, fatores estruturais e os fatores contextuais, que articulados influem na criação ou dissipação da inovação.

Adiante, Damanpour e Schneider (2006) apresentam o consenso do processo de adoção de inovação como um processo multifásico, que incorpora, no geral, três fases amplamente reconhecidas — *iniciação, decisão de adoção e implementação* — representando respectivamente as atividades de pré-adoção, a decisão gerencial de adotar a inovação e as atividades de pós-adoção. Em complemento, os autores apresentam que o processo de adoção é multidimensional, ou seja, é influenciado por fatores dentro de várias dimensões, incluindo fatores ambientais ou contextuais, características dos indivíduos e organizações que adotam a inovação e características e atributos da própria inovação (DAMANPOUR; SCHNEIDER,2006). Assim a adoção é um processo que envolve as fases de iniciação, decisão de adoção e implementação — esta última a mais lenta (DAMANPOUR, 2014).

Em resumo, os autores trazem como fatores de compreensão do processo de adoção da inovação a dinâmica articulada entre seus antecedentes, ambiente e indivíduo, que “independentemente da origem interna ou externa do ímpeto de mudança, a adoção da inovação é um meio de criar mudanças na organização para garantir um comportamento adaptativo e tem como objetivo mudar a organização para que ela mantenha ou melhore seu nível de desempenho ou eficácia” (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006, p.216).

Em se tratando de inovações em tecnologias administrativas, como as inovações gerenciais, Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) propõe um processo que envolve contextos organizacionais e ambientais (internos e externos) que compreendem quatro fases: *motivação,*

invenção, implementação e teorização e rotulagem, como será visto adiante. Para os autores, a difusão não faz parte do processo de inovação gerencial, uma vez que a abordagem dos autores é orientada à geração. Não obstante, Hamel (2007) afirmou que a geração de inovação gerencial é um tanto rara. Posto isso, a literatura do campo está mais relacionada à difusão do que à geração desse tipo de inovação.

Já a teoria da difusão de inovações (ROGERS,2003), procura explicar o processo pelo qual indivíduos ou grupos sociais adotam ou rejeitam uma nova ideia, comportamento ou objeto. Para Rogers (2003), o processo de adoção de uma inovação é o processo pelo qual um indivíduo (ou outra unidade decisória) passa da *obtenção inicial de conhecimento* sobre uma inovação, para a *formação de uma atitude em relação à inovação, decisão de adotá-la ou rejeitá-la*, para a *implementação da nova ideia* e, finalmente, para a *confirmação desta decisão* (ROGERS, 2003, p.168).

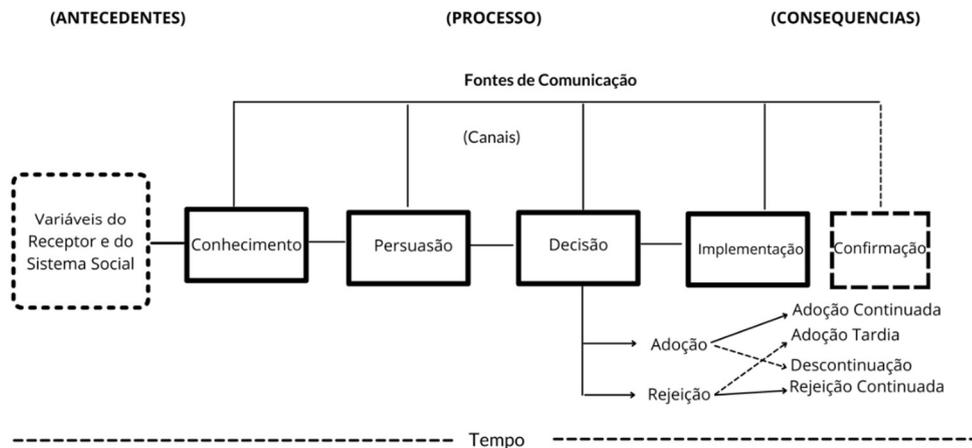
Segundo Rogers (2003), uma inovação é uma ideia, um comportamento ou um objeto visto como novo por uma pessoa ou grupo que possa adotá-la. Não importando se a ideia é, ou não, objetivamente nova, medida pelo tempo decorrido desde seu primeiro uso ou descoberta. O que importa é que a novidade percebida da ideia surge da reação que o indivíduo atribui a ela, ou seja, se a ideia parece nova para o indivíduo, é uma inovação (a importância da sua atribuição de valor).

Para o autor as inovações serão mais rapidamente adotadas nas seguintes condições: quanto maior for vantagem relativa percebida de uma inovação sobre a ideia ou tecnologia que ela se sobrepõe; quanto maior for a compatibilidade percebida com as necessidades e valores dos adotantes; e quanto maiores forem as possibilidades de experimentação, observação e o grau de visibilidade dos resultados da inovação. As inovações serão mais lentamente adotadas quanto maior for a percepção da dificuldade de compreensão e uso da inovação (ROGERS, 2003).

Rogers (2003) especifica numerosos mecanismos através dos quais a adoção ou rejeição é concretizada, e os fatores que facilitam a adoção.

A “difusão” é o processo pelo qual as inovações são comunicadas de diferentes maneiras, ao longo do tempo, aos indivíduos dentro de um sistema social e compreende quatro elementos principais, dentre os quais, os canais de comunicação e o sistema social, como elementos concomitantes às fases do processo decisório, que exercem papel fundamental no processo de adoção de inovação, por conseguinte se mostraram também fundamentais na adoção de *insights* comportamentais no Brasil, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Processo de adoção de uma inovação na perspectiva da teoria da difusão



Fonte: Adaptado de Rogers e Shoemaker (1971).

A premissa básica é que as características das inovações e as características dos potenciais adotantes podem influenciar a rapidez com que as inovações são adotadas — a “taxa da adoção”, neste caso, consiste na velocidade relativa com que uma inovação é adotada por membros de um sistema social e que em geral é medida pelo número de indivíduos que a adotam em um dado período (ROGERS, 2003).

Central na teoria é a noção de influência das normas de sistema — padrões de comportamento estabelecidos para indivíduos dentro de um sistema social — que podem ser uma barreira ou um facilitador da adoção, definindo quais comportamentos são aceitáveis e fornecem um padrão para que as pessoas sigam. A estrutura social, ou seja, o arranjo formal das unidades sociais dentro do sistema — diminui os níveis de incerteza, enquanto a estrutura de comunicação — fluxos de comunicação em um sistema informal determinado por redes interpessoais — promove comunicação entre indivíduos (ROGERS, 2003).

Devido à relevância das relações sociais para o processo de difusão de inovações, utiliza-se como estratégia teórica e metodológica a análise de redes sociais. Tal abordagem propõe que o comportamento de indivíduos está altamente condicionado pelas relações que consegue desenvolver e que estes não atuam de maneira isolada (FREEMAN, 2004). Dessa forma, as redes sociais influenciam tanto a difusão de inovações quanto a propagação da informação e do conhecimento que oportuniza o desenvolvimento de inovações (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005).

As interações da rede favorecem, igualmente, ligações entre atores com o poder de direcionar os fluxos de informação a indivíduos que partilham de interesses comuns,

proporcionando maiores condições para a inovação (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005).

No nível individual, os líderes de opinião, caracterizados pela capacidade, acessibilidade social e conformidade com as normas do sistema, pode proporcionar um modelo a ser seguido por outros indivíduos em termos de adoção ou rejeição. A influência dos líderes de opinião se espalha através das redes de comunicação. Alguns formadores de opinião podem ser agentes de mudança, indivíduos que representam grupos externos e fazer esforços para influenciar as decisões de inovação, alinhados com o desejo do grupo externo.

“Agentes de difusão são os principais atores organizacionais que influenciam deliberadamente outros atores a adotar e/ou rejeitar determinada inovação ou afetam os padrões relacionados a tais adoções e rejeições. Agentes como a mídia de negócios e consultores conduzirão impulsos a favor ou contra a inovação, influenciando os atores organizacionais” (CALDAS; WOOD JR.,2009, p. 131).

O sistema social também pode influenciar a difusão através de decisões de adoção ou rejeição em diferentes níveis, por exemplo, decisões individuais versus decisões de grupo. Um sistema social também é influenciado pelas consequências da adoção de inovações. Essas consequências são definidas como as mudanças que ocorrem em um indivíduo ou um sistema social como resultado de uma decisão (ROGERS, 2003).

Ao considerar os canais de comunicação o sistema social e as influências externas no papel de difusão de *insights* comportamentais tornam-se imprescindível relacionar o fenômeno da difusão de *insights* comportamentais à abordagem de modismos de Abrahamson (1991). O autor aponta a influência de organizações de dentro e de fora de um determinado grupo. Tal influência pode emanar de consultorias, escolas de negócios, mídia, livros etc. e pode, muitas vezes, pautar-se por interesses comerciais dos envolvidos e a imitação na difusão tais inovações.

“O nível intermediário — ou interorganizacional — compreende os agentes de difusão: o governo brasileiro e suas agências, as escolas de Administração, a mídia empresarial, os gurus da Administração e as empresas de consultoria. Esses agentes promovem, disseminam e legitimam novas ideias e metodologias. É a ação combinada desses agentes que tem difundido um fluxo interminável de “modelos de excelência” importados e influenciado sua adoção. Esses agentes foram responsáveis por converter as influências contextuais em imperativos organizacionais” (WOOD JR.; CALDAS, 2009, p. 154).

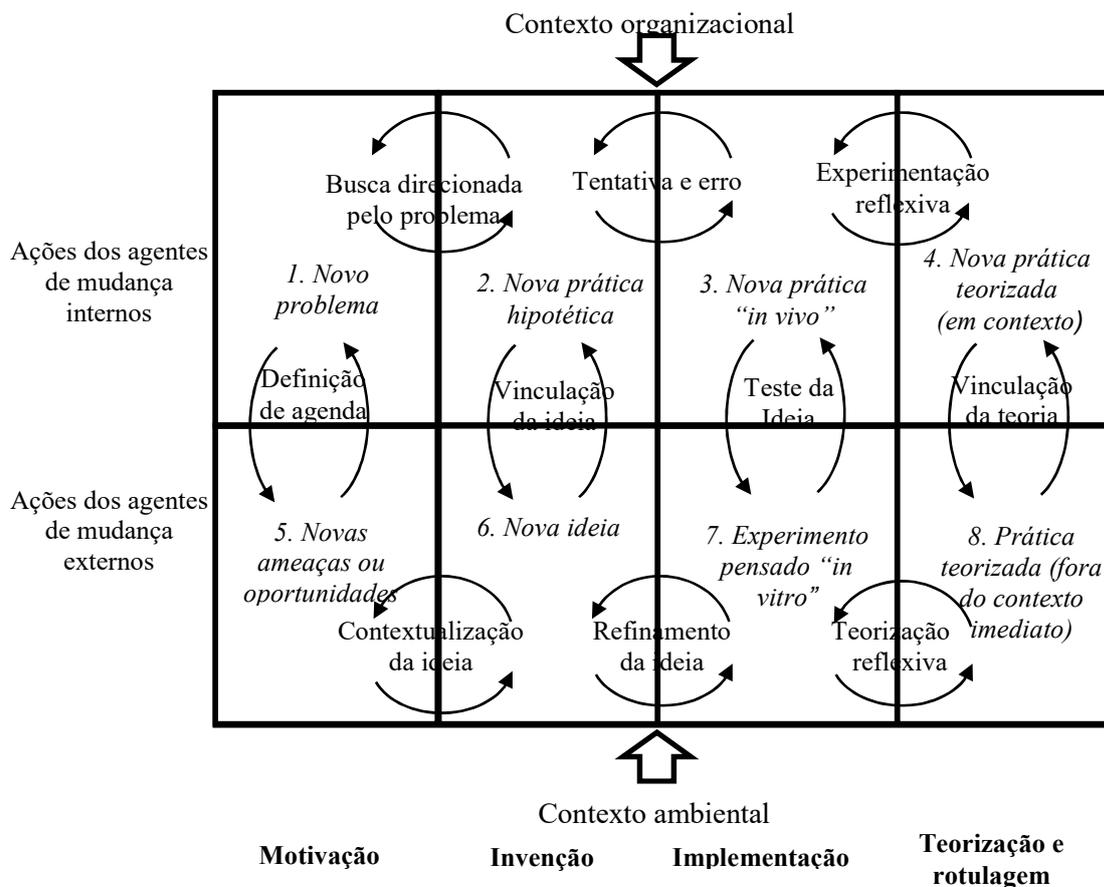
Por outro lado, tem-se também como aspecto do fenômeno de adoção e difusão de inovações, a importação de tecnologias gerenciais e expertise estrangeiras, que na visão de Wood Jr. e Caldas (2009) devem ser incorporadas por “ antropofagia”, ou seja, uma estratégia de ação para possibilitar a adaptação criativa e apropriada da expertise gerencial importada de forma

crítica, não apenas por adoção intempestiva ou cerimonial.

“A antropofagia gerencial é uma prática administrativa que visa assegurar a adoção apropriada — isto é, profundamente ajustada às singularidades locais — de expertise gerencial estrangeira por organizações de países em desenvolvimento. A “organização antropófaga” analisa e recria conscientemente a expertise gerencial estrangeira, com o intento de compreender seus pressupostos; reexamina a expertise, baseada em seu próprio contexto; e, finalmente, reconstrói criativamente a técnica como um híbrido, “devorando-a” sem prejudicar a essência de seu valor e forçando-a a atender, apropriadamente, as necessidades exclusivas da organização” (WOOD JR.; CALDAS, 2009, p. 162).

Tal diferenciação entre os processos de geração e difusão de inovações tecnológica e os processos de geração e difusão de inovações gerenciais foram expostos na literatura de inovação gerencial. No fenômeno da criação ou geração de algo novo para o mundo, a inovação gerencial segue um processo racional de motivação, invenção, implementação e, eventualmente, teorização e rotulagem (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008). Os autores propõem um processo envolvendo agentes de mudança internos e externos interagindo nos contextos organizacional e ambiental. Tal processo ocorre em quatro grandes fases, cada uma com atividades não sequenciais e subprodutos, conforme Figura 3.

Figura 3 – Modelo de geração de inovação gerencial



Fonte: Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) *apud* Lopes *et al.* (2018)

Nota: Os itens numerados dizem respeito aos subprodutos gerados ao longo do processo. Este processo retrata apenas a geração da inovação gerencial. Ou seja, o fenômeno da difusão não é retratado.

O modelo ilustrado segue um processo não linear em que primeira fase — motivação — constitui o surgimento de fatores e circunstâncias que levam os indivíduos à geração da própria inovação. A invenção é a fase na qual ocorre a concepção da nova prática de gestão que emerge como nova ideia ou prática hipotética. A implementação é a fase subsequente à invenção em que ocorre o estabelecimento da ideia ou prática criada em um processo de experimentação — em um ambiente real ou de laboratório. Por fim, a teorização e rotulagem é a fase onde ocorre um processo social pelo qual pessoas de dentro e de fora da organização validam a inovação gerencial, legitimando a mesma (LOPES, 2017).

Com seu foco em decisões racionais sobre a introdução de inovação em gestão para melhorar o desempenho organizacional, a pesquisa nesta área considera os antecedentes os resultados e a interação com outros tipos de inovação. É um processo no qual os agentes de mudança externos e internos são chamados para garantir o impacto no resultado final.

Para Lopes *et al.* (2018), os fatores que determinam a inovação gerencial são dispostos

nos níveis macro e interorganizacionais, intraorganizacionais e individuais, conforme detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 – Fatores influenciadores na adoção de inovação gerencial

NIVEL	CATEGORIA	FATOR
INTER ORGANIZACIONAIS	Ambientes geral e setorial	setor, tipo de tecnologia, tipo de mercado, intensidade competitiva, marco regulatório, ambiente político, econômico, tecnológico, social, incerteza e complexidade.
	Ambiente institucional	modismos, competição entre inovações gerenciais, sistema de inovação, competição entre agentes externos, participação em associações ou grupos inovadores na gestão, participação em redes de empresas e interação com organizações pioneiras.
INTRA ORGANIZACIONAIS	Fatores contingenciais	tipo de organização, idade da organização e porte/tamanho da organização (muitas vezes, na forma de variáveis controle)
	Orientação estratégica para inovação	do negócio, corporativa e de inovação (ex. radical/ofensiva, incremental/tradicional; liderança em custo, diferenciação, nicho; integração vertical, diversificação, alianças estratégicas, fusões, aquisições, internacionalização).
	Configuração estrutural	formalização, centralização, especialização, complexidade (diferenciação funcional), folga de recursos (financeiros e Humanos), comunicação interna e comunicação externa.
	Interações internas e externas	interesses, estruturas de poder e coalizões, busca por legitimidade e reputação, presença de consultorias, presença de escolas de gestão, exposição à mídia e bases de conhecimento sobre gestão, falhas anteriores na implementação da inovação e histórico de desempenho absoluto e em relação ao setor (declínio).
INDIVIDUAIS	Agentes internos de mudança	idade, qualificação e tempo como gestor (profissionalismo), cargo ocupado, capacidade de diagnosticar e propor soluções aos problemas de gestão, acesso a fontes externas de conhecimento e experiência externa com a inovação, estabilidade na função gerencial, atitude gerencial para mudança, atitude gerencial para risco, idade da equipe de direção (CEO), liderança transformadora e liderança transacional.
	Força de trabalho	experiência e qualificação da força de trabalho (profissionalismo), recursos de conhecimento técnico (presença de pessoal técnico e conhecimento), eficácia da equipe envolvida na inovação e colaboração entre agentes internos de mudança.

Fonte: Lopes *et al.* (2018).

O nível macro e interorganizacional são compostos por categorias referentes ao ambiente externo e ao ambiente institucional da organização. Os fatores correspondentes à localização geográfica, estrutura do mercado, incertezas, fatores políticos e econômicos, acesso da organização a outras empresas do setor, rede de relacionamento com organizações pioneiras influenciam tanto a geração quanto a adoção de inovações gerenciais.

Já o nível intraorganizacional, os fatores podem se referir a fatores contingenciais, a fatores relacionados à sua orientação estratégica para inovação, sua configuração estrutural, à comunicação interna e externa da organização, estrutura de poder, interesses, coalizões e busca por legitimidade e reputação. (LOPES *et al.*, 2018). O último nível individual é caracterizado

pelas influências de agentes internos de mudança e a característica da força de trabalho.

A perspectiva racional sobre a inovação gerencial considera que as decisões do processo são tomadas de forma racional, com base em uma análise cuidadosa de custos e benefícios e perspectiva do tomador de decisão. No entanto, ainda que o foco seja o processo de difusão e adoção de *insights* comportamentais como inovação nas organizações, torna-se relevante observar a presença de elementos atinentes aos próprios *insights* comportamentais ao longo de todo o processo de difusão ou adoção.

Na medida, em que o ambiente de decisão sobre a adoção de inovação sofre intervenções comportamentais como, por exemplo: por quem a mensagem é transmitida (efeito mensageiro); como que a inovação é apresentada (*framing*), como ocorre a persuasão; se há elementos de *nudge* no momento da decisão de adoção ou rejeição, se as consequências visam o bem-estar do cliente ou da organização e as pessoas dentro delas, entre outros.

Como explicitado nesta seção, para que haja adoção de inovação, devem ser consideradas as formas como a inovação é apresentada, a estratégia da difusão, os fatores que levam alguém a aceitar ou recusar a proposta de inovação e as características do potencial adotante da inovação, dentre outros aspectos. Trazer essa premissa para investigação da adoção de *insights* comportamentais nas organizações brasileiras amplia as possibilidades de análise que amparam o entendimento da dinâmica de ambos os processos. Pois, ainda que a base de conhecimento da aplicação de *insights* comportamentais seja uma, a forma pela qual serão aplicados — a que prática e para que fim — poderá ser algo novo. Assim, integrar a perspectiva da difusão de inovação à perspectiva de geração de inovação gerencial fundamentará a análise de como os *insights* comportamentais estão sendo incorporados à gestão e seus respectivos fatores de influência, sendo eles a nível individual, intraorganizacional e interorganizacional. Ademais, vale analisar a forma com que os *insights* comportamentais se configuram como inovação, dado que são aplicados com o objetivo modificar um ambiente para se obter resultados.

3 *INSIGHTS* COMPORTAMENTAIS: ANTECEDENTES E DESENVOLVIMENTOS INICIAIS

Inicialmente, tem-se que *insights* comportamentais é uma abordagem proveniente do campo da pesquisa em tomada de decisão. Esse campo é dividido em perspectivas relacionadas às decisões descritivas (como os agentes decidem), normativas (como devem decidir) e

prescritivas (como melhorar o processo decisório) — consonante o ambiente em que o processo decisório ocorre: se é um contexto de certeza, risco ou incerteza (BARON, 2006; FISCHHOFF, 2010; BELL *et al.*, 2011; BAZERMAN; MOORE, 2012; TAKEMURA, 2014).

Além de avaliar, descrever ou prescrever, a pesquisa em tomada de decisão, seus modelos e teorias, procuram também explicar o porquê, quando e como um comportamento decisório ocorre e, mais recentemente, buscam entender as fontes de influência e os meios de modular esses comportamentos. Além de abarcar perspectivas relacionadas às decisões normativas, descritivas, e prescritivas e sua relação com o ambiente de certeza, risco ou incerteza, as pesquisas no campo agregam outros três elementos centrais: julgamento — como os agentes interpretam as informações e preveem os resultados que seguirão as escolhas possíveis; preferências — como avaliam esses resultados; e escolhas — como combinam julgamentos e preferências para chegar a uma decisão (FISCHHOFF; BROOMELL, 2020).

Frente a isso, processos psicológicos têm sido estudados para explicar os fenômenos de julgamento e tomada de decisão provenientes de modelos econômicos, especialmente da microeconomia — que se preocupa com as escolhas e transações entre tomadores de decisão. Tais avaliações psicológicas do processo decisório foram enquadradas na disciplina quando pesquisadores investigavam as violações dos padrões normativos dos modelos econômicos. Padrões estes que também tiveram seu início com a própria teoria econômica em que seus principais modelos envolviam a maximização da utilidade, lucro ou riqueza.

Um exemplo importante é a teoria da utilidade esperada (TUE) de Von Neumann e Morgenstern (1947) que se aplica a decisão sob incerteza descrevendo como os agentes racionais deveriam teoricamente agir no processo decisório, propondo um “padrão” para o comportamento dos indivíduos, isto é, axiomas, que são utilizados para fornecer respostas quanto às escolhas dos agentes econômicos. Esses axiomas promulgam as condições de preferências dos agentes de modo a serem representadas por uma função numérica, e mostra que quando um tomador de decisão se depara com uma escolha de itens ou resultados sujeitos a vários níveis de chance, a decisão ótima será aquela que maximiza o valor esperado da utilidade (ou seja, a satisfação) derivado da escolha feita. Von Neumann e Morgenstern (1947) desenvolveram a TUE antecipada por Bernoulli (1738/1954) e a teoria dos jogos e comportamento econômico, formalizando assim as bases da teoria da escolha racional e dos modelos normativos de tomada de decisão.

Na estrutura da teoria da escolha racional a racionalidade é expressa como coerência interna e consistência lógica dentro de um sistema de crenças e preferências. Conforme o modelo racional, os indivíduos escolhem de forma coerente, em que opção escolhida reflete “utilidades” ou preferências pessoais. Assim, se um indivíduo manifesta preferência por um determinado

objeto em relação a outro, a utilidade desse objeto é maior que a do objeto rejeitado.

No entanto, as teorias que seguiram a teoria da utilidade esperada introduziram a ideia de que as probabilidades não são percebidas objetivamente (probabilidades objetivas) tal como preconizados na teoria da utilidade esperada, inserindo o conceito de probabilidade subjetiva, que explorava como as avaliações subjetivas de probabilidade diferiam das probabilidades ditadas pelos axiomas da teoria da probabilidade. Tal pesquisa foi dedicada a julgamentos de probabilidade e suas avaliações (SAVAGE, 1954; LUCE; RAIFFA, 1957; EDWARDS; LINDMAN; SAVAGE; 1963; FISCHHOFF; BROOMELL, 2020).

Teorias como a teoria da utilidade esperada e subsequentemente, a teoria da utilidade esperada subjetiva, tornaram-se bem estabelecidas na pesquisa econômica. Consequentemente, a suposição da racionalidade individual foi aplicada às organizações, mercados e governos e continuam a influenciar abordagens econômicas modernas — incluindo aquelas que usam técnicas econométricas, usadas para prever o comportamento humano com base em dados econômicos aplicados ao comportamento do consumidor, políticas de saúde e ciências sociais, políticas, entre outros (POPE; SYDNOR, 2015).

Embora esses modelos ainda sejam considerados “*mainstream*”, e sejam a visão atual de muitas áreas das organizações econômicas, eles não consideram os principais fenômenos de comportamento desenvolvidos pelas vertentes que pretendiam entender o comportamento real no processo decisório. Assim, os modelos descritivos das teorias da decisão emergiram visando entender como os agentes econômicos decidem e o que os impede de realizar a melhor decisão consoante os modelos normativos. Uma dessas perspectivas fora proposta por Edwards (1954; 1961) e Simon (1947; 1955; 1958) que introduziram os estudos comportamentais do processo decisório.

3.1 Limites da racionalidade: economia e gestão para Humanos

Como foi observado, as teorias e modelos normativos pressupõe aos agentes decisões racionais, partindo-se da premissa de que cada indivíduo tem sua própria curva de utilidade e que, ao tomar decisões, considera todo um sistema de crenças e preferências, avaliando todas as alternativas e escolhendo aquela que maximizasse sua utilidade.

A validade de tais modelos e a visão normativa da racionalidade associada a eles foram questionadas desde a década de 1950, por meio do trabalho de cientistas cognitivos, como

Herbert Simon (1955), que pressupunha ao agente, por exemplo, uma racionalidade limitada. Os modelos de tomada de decisão que Edwards (1954; 1961) e Simon (1955) propuseram se baseavam em pressupostos psicológicos mais razoáveis que os pressupostos incorporados à noção neoclássica de racionalidade e, começaram a ser chamados “modelos comportamentais” (EDWARDS, 1961).

Nestes modelos, os tomadores de decisão ainda tentam satisfazer suas preferências, mas os requisitos de consistência mútua que as preferências deveriam satisfazer são mais flexíveis do que os modelos racionais (TAKEMURA, 2014). Além disso, admite-se que as preferências mudam com o tempo e entre os contextos, e que os tomadores de decisão processam as informações de maneiras diferentes daquelas supostas pelos modelos neoclássicos.

Edwards (1954; 1961) teve um papel considerável no desenvolvimento da pesquisa do campo, trazendo a teoria econômica e seus modelos para a Psicologia, um favor que os psicólogos devolveram anos mais tarde no desenvolvimento do campo da Economia Comportamental. Os tópicos apresentados por Edwards (1954) incluíam escolha sob risco, probabilidade subjetiva e teoria dos jogos, sendo a discussão desses tópicos, intercalada com uma série de comentários psicológicos e sugestão de realização de experimentos.

Consoante à proposição de Edwards, Simon (1955; 1958) buscava compreender os processos mentais subjacentes ao comportamento decisório, seu objetivo era entender como um indivíduo resolve um problema e toma uma decisão. A explicação de tal processo aludia à metáfora computacional como método heurístico, ou seja: estratégias simplificadoras são construídas pelo indivíduo ao longo de sua experiência em resolver problemas (SIMON; NEWELL, 1972). Esse fenômeno de simplificação ocorre devido à limitação cognitiva humana, evidenciada por testes empíricos observados em laboratório envolvendo *settings* de solução de problemas e decisões.

Em vista disso, ao refutar o modelo de homem segundo o qual a racionalidade é assumida ser perfeita, Simon (1955) pressupunha ao indivíduo uma racionalidade limitada, o que significa que a solução final de um problema, ou o resultado de uma decisão tomada seria apenas satisfatória (*satisficing*). Além disso, Simon (1955) inseriu a ideia da influência da estrutura na tomada da decisão e descreveu a racionalidade como moldada por uma tesoura que corta com duas lâminas — uma representando a estrutura do ambiente (contexto), a outra as capacidades computacionais do agente (cognição). Posteriormente, essa concepção foi desenvolvida por Gigerenzer e Todd (1999) por meio a teoria da racionalidade ecológica, enfatizando mais ainda a importância do contexto no processo decisório.

Assim, a mesma racionalidade é interpretada, igualmente, como adaptativa, de modo

que, independentemente da limitação cognitiva pressuposta, o indivíduo possui também a capacidade de incorporar informações do problema na construção e aplicação de uma estratégia heurística. Portanto, o indivíduo seria capaz de adequar meios (informações do problema) e fins (solução do problema) através de um conjunto de operações mentais que permitem transformar o estado inicial em estado final (SIMON, 1947; 1997; NEWELL; SHAW; SIMON, 1958; NEWELL; SIMON, 1972; GIGERENZER; TODD, 1999).

Frente a isso, Simon (1955) e Edwards (1954; 1961) e forneceram um conjunto inicial e influente de ideias que moldaram a teorização do campo sobre os mecanismos psicológicos na tomada de decisão, propondo que humanos se satisfaçam ou se adaptem ao seu ambiente buscando uma decisão satisfatória, em vez de ótima.

Por conseguinte, a ideia da racionalidade definida como a adequação ou ajuste entre meios e fins difere de outras teorias da decisão, em que a limitação da racionalidade figura não como padrão na explicação do processo cognitivo, mas como um conjunto de atributos, tais como, por exemplo, os vieses por ela produzidos. Essa noção adaptativa do processo decisório antecipou vários programas de pesquisa, incluindo o programa de heurísticas e vieses que será detalhado adiante.

3.2 Anatomia da tomada de decisão individual.

Essa subseção visa além de introduzir a ação da racionalidade limitada e o papel das heurísticas e vieses no pensamento por meio da visão de como o processo decisório individual ocorre. Esclarece também os mecanismos subjacentes que impulsionam o comportamento de escolha dos indivíduos. Esse entendimento subsidia em que circunstâncias e em quais situações de escolha os *insights* comportamentais, com uso de nudge ou não, pode ser aplicado.

A teoria da decisão comportamental está geralmente circunscrita na pesquisa do raciocínio subjacente às escolhas de um indivíduo, a teoria do prospecto (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979), por exemplo, é uma teoria da decisão. O pensamento básico é que o que um indivíduo escolhe fazer em qualquer ocasião é determinado por suas crenças, desejos ou valores, emoções e experiências (BARON, 2006; DAMÁSIO, 2012; FISCHHOFF; BROOME, 2020).

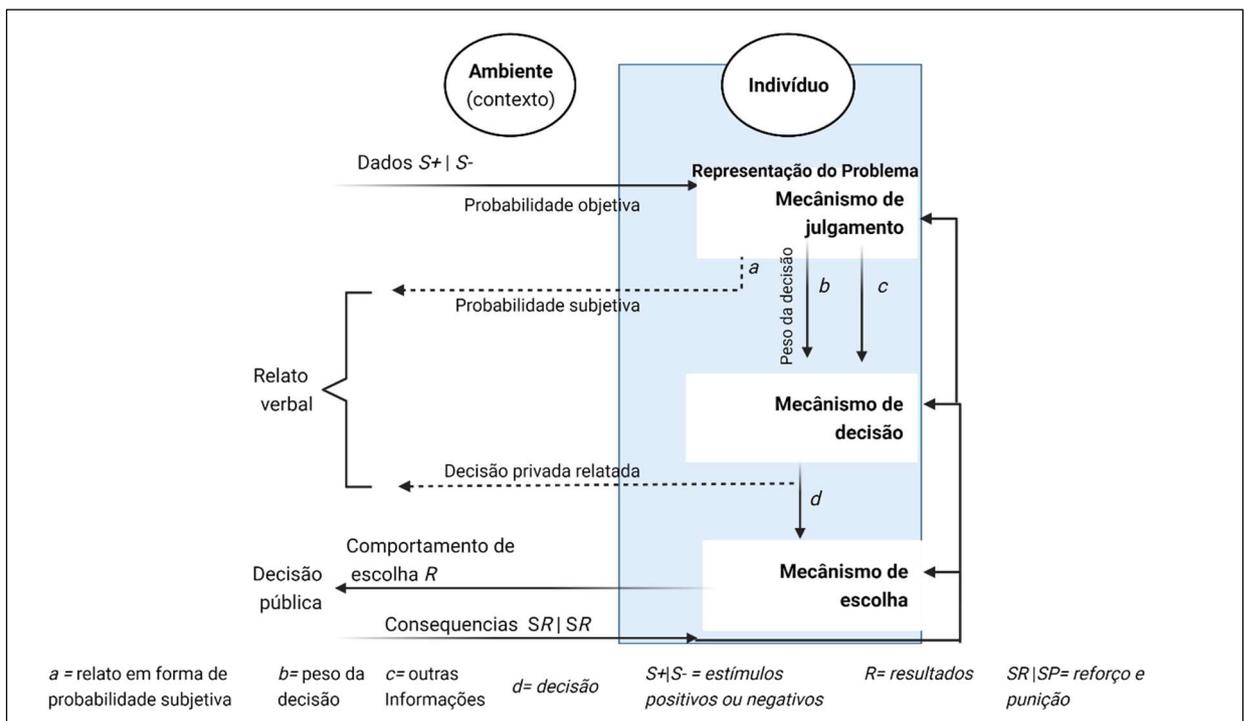
Elemento fundamental dos estudos que adotam a perspectiva psicológica no entendimento do processo decisório é o julgamento que pode ser descrito como um pensamento ou opinião, ou, uma medição ou avaliação sobre um estímulo, onde o instrumento é a mente

humana. Trata-se de uma conclusão que pode ser resumida numa palavra ou expressão (RACHLIN,1989; KAHNEMAN; SIBONY; SUNSTEIN, 2021). A decisão diz respeito ao comportamento de escolha entre opções alternativas. Esses processos são atos mentais internos não necessariamente conscientes, sendo o julgamento parte do mecanismo cognitivo de decisão (RACHLIN,1989).

O processo decisório, no que lhe concerne, é um processo de raciocínio baseado em suposições de valores, preferências e crenças do tomador de decisão, em que suas etapas levam a uma escolha final (PETERSON, 2010). Portanto, processo decisório requer julgamento, decisões, escolhas e resultados para formar um processo completo (RACHLIN,1989).

Uma representação esquemática do processo decisório individual pode ser verificada na Figura 4:

Figura 4 – Anatomia do processo decisório individual



Fonte: Elaborada pela autora (2022) com base em Rachlin (1989).

A Figura 4 representa a inter-relação do indivíduo com o ambiente (contexto) no processo decisório. O contexto, nesse sentido, inclui um aspecto mais amplo que visa abranger circunstâncias próprias do ambiente de decisão (não limitado ao ambiente físico) que podem ser culturais, sociais, econômicas, políticas, individuais, entre outros (GIGERENZER; TODD, 1999; GIGERENZER; HERTWIG; PACHUR, 2011; GIGERENZER; GOLDSTEIN, 2011; GIGERENZER; HENRY, 2009). Tem-se primeiramente que o contexto fornece os dados ou

informações objetivas a um indivíduo — em forma de estímulos (sinal) que podem se mostrar positivos ou negativos (S^+ ou S^-) — que, uma vez absorvidos (na mente), são representados.

A representação ocorre no mecanismo de julgamento em que há a avaliação ou medição sobre o dado objetivo apresentado. Essa avaliação, segundo Rachlin (1989), é o guia do comportamento, que resultará em uma consequência positiva ou negativa (SR ou SP) no final do processo de escolha. Subjacente a isso, o julgamento de um dado objetivo pode se tornar uma ação no ambiente através de um relato subjetivo (a), ou permanecer no indivíduo como uma ação interna que segue para o mecanismo de decisão.

O processo de julgamento apresenta ainda outros fatores que incidem no mecanismo de decisão: o peso decisório (b), relativo a experiências passadas figuradas em intuição, experiência ou aprendizagem, e outras informações do indivíduo (c), relacionados à sua cultura, ao enquadramento exposto, emoção, predisposição ao risco, entre outros. Assim, processo de decisão completo consiste na busca; representação interna das alternativas (edição); avaliação; e relato da decisão (em geral, verbal) (RACHLIN,1989). Adiciona-se a constatação do funcionamento dual do pensamento caracterizado pelo pensamento atento e deliberado, comumente chamado Sistema 2, e pelo pensamento desatento e automático, Sistema 1.

Reiterando, o julgamento é sempre uma etapa em um processo de tomada de decisão mais amplo, onde a escolha final é feita e o resultado vivenciado.

Para haver uma tomada de decisão assertiva é necessária a previsão do que acontecerá se diferentes escolhas forem feitas, o que também requer que as decisões sejam sempre tomadas de forma deliberada. A qualidade de tais previsões, ou julgamentos, podem ser avaliadas em termos de sua correspondência e consistência (FISCHHOFF; BROOMELL, 2020). Nesse sentido a consistência refere-se ao grau em que os julgamentos seguem axiomas que especificam o “comportamento correto”.

Dessa forma, se um julgamento é um guia para o comportamento no processo decisório, então ele está errado se guia o comportamento de maneira ruim (RACHLIN,1989), nesse caso consistem os erros de julgamento, classificados como erros de cognição, de percepção e de valor. O entendimento desses erros de julgamento subsidia o desenvolvimento de todo o processo decisório e as intervenções necessárias para atingir sua qualidade⁷. Dado que cada intervenção

⁷ O conceito de qualidade de decisão está diretamente relacionado às teorias prescritivas e normativas da decisão, principalmente relacionada à análise de decisão. Possui seu desenvolvimento pautado nas teorias estatísticas da decisão e na teoria dos jogos. No sentido prescritivo fornece ferramentas para que as organizações possam orientar e melhorar seus processos decisórios. Assim, a qualidade de uma decisão é focada no momento em que a decisão é tomada, independentemente de seu resultado. A pesquisa descritiva&prescritiva fornece, por exemplo, ferramentas para “desenviesamento” (*debiasing*) da decisão (BAZERMAN; MOORE, 2012), por outro lado a pesquisa

irá atuar em um erro específico.

A pesquisa experimental em relação aos erros de percepção e de valor, apresenta como tática variar o contexto (o enquadramento) do problema apresentado ao indivíduo. Se vários sujeitos cometem o mesmo erro, não importando como o problema é expresso (enquadrado), infere-se que os erros dos participantes são devidos mais à própria estrutura interna do problema do que aos erros de percepção e de entendimento do valor. Dessa forma, o conceito do contexto é crucial no entendimento do erro de percepção, dado que qualquer problema que pode ser reformulado em termos de sua relação com seu ambiente (contexto) pode ser pensado como um problema perceptual (RACHLIN, 1989).

Por outro lado, a perspectiva cognitivista está geralmente mais focada nos erros de cognição e tentam eliminar erros de percepção e de valor. Nessa perspectiva, a natureza dos erros depende muito da formulação do problema onde os erros de cognição são explorados por estratégias de enquadramento (*framing*) (KAHNEMAN; TVERSKY 1979).

Os problemas de decisão então, podem ser descritos ou enquadrados de várias maneiras que dão origem a diferentes preferências, ao contrário dos pressupostos do critério de invariância da escolha racional — abordagem que considera o processo decisório racional. Os erros cognitivos então desmembram-se em heurísticas e vieses, que serão tratados detalhadamente na próxima seção com intuito de retornar ao entendimento de como as teorias da decisão se desenvolveram para a aplicação prática por meio de *insights* comportamentais.

3.3 Heurísticas e vieses de julgamento

Como demonstrado, os modelos de tomada de decisão comportamentais se baseavam em pressupostos psicológicos mais razoáveis do que os pressupostos incorporados à noção neoclássica de racionalidade (EDWARDS, 1961). Nestes modelos, os tomadores de decisão ainda tentam satisfazer suas preferências, mas os requisitos de consistência mútua que as preferências deveriam satisfazer são mais flexíveis do que os modelos racionais (TAKEMURA, 2014). Além disso, admite-se que as preferências mudam com o tempo e entre os contextos, e que os tomadores de decisão processam as informações de maneiras diferentes daquelas supostas

normativa&prescritiva pode fornecer representações ou simulações gráficas e matemáticas que simulam a melhor decisão (SPETZLER; WINTER; MEYER, 2016).

pelos modelos neoclássicos. Tais inconsistências e desvios da racionalidade são denominados vieses cognitivos (STANOVICH; WEST, 2000).

Tem-se que o pressuposto que embasou o desenvolvimento das pesquisas que tem como objetivo detectar os erros de julgamento que influenciam o processo decisório individual está amparado na concepção de um sistema dual de pensamento, em que há uma distinção no funcionamento cognitivo: Sistema 1 referente ao pensamento intuitivo e emoção, normalmente operando de forma rápida e automática, baseado em heurísticas, sem causar tensão cognitiva; Sistema 2 referente ao raciocínio lógico, mais lento, consciente e baseado em esforço (STANOVICH; WEST, 2000). Ao considerar a anatomia do processo decisório individual acima ambos operam na fase de representação do problema, ou seja, no mecanismo de julgamento.

A maioria das decisões cotidianas são amparadas pelo Sistema 1, que inerente a sua característica de funcionamento, rápido e intuitivo, afeta a qualidade julgamento humano, por conseguinte a qualidade do processo decisório. Em função disso, vieses são criados pela tendência ao pensamento inconsciente em um processo de decisão e conta com uma série de estratégias de simplificação conhecidas como heurísticas (SIMON, 1955; TVERSKY; KAHNEMAN, 1973; KAHNEMAN, 2012).

Isto posto, tem-se que as heurísticas são regras práticas (atalhos mentais) que produzem decisões e escolhas com resultados satisfatórios no curto prazo (*satisficing*). Esse processo satisfatório em certas situações produz erros, e por meio da análise desses erros é possível descobrir a natureza do mecanismo cognitivo no processo decisório. As principais heurísticas mapeadas são aquelas relacionadas a heurística da representatividade, heurística da disponibilidade, heurística da ancoragem (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). Com efeito, as heurísticas permitem lidar com o ambiente complexo que cerca as decisões (GIGERENZER; TODD, 1999; GIGERENZER; HERTWIG; PACHUR, 2011; GIGERENZER; GOLDSTEIN, 2011; GIGERENZER; HENRY, 2009), contudo, elas também levam a vieses sistemáticos e previsíveis (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

Por outro lado, os vieses são expectativas que os indivíduos criam sobre problemas de julgamento. Ao invés de resolver um problema como é formulado ou em seu real contexto no mundo real, impõe-se um contexto criado pelo próprio indivíduo, ou seja, um viés causa um erro de julgamento resultante da imposição de um contexto estereotipado ao problema de julgamento (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974;1973; KAHNEMAN, 2012). Sobre os vieses cognitivos, pesquisas do campo já identificaram centenas deles e seus mais diversos efeitos no pensamento inconsciente para além das heurísticas básicas mapeados por Kahneman e Tversky (1974) mencionados anteriormente, descobriu-se também que alguns efeitos, por exemplo, de

apresentação de opções podem influenciar o processo decisório. Esses efeitos foram evidenciados em Kahneman e Tversky (1979), que descreveram como os indivíduos tomam decisões sob incerteza.

Neste contexto, o trabalho de Kahneman e Tversky (1979) se destacou por apresentar uma teoria alternativa à TUE, denominada de teoria do prospecto, a qual identificou diversas anomalias previsíveis no comportamento humano na tomada de decisões em ambiente de incerteza. A teoria postula, em primeiro lugar, uma função que relaciona a utilidade subjetiva ao valor objetivo, em que um determinado resultado objetivo tem um impacto diferencial, dependendo se é visto como uma perda evitada ou um ganho obtido. Pressupõe também uma tendência a priorizar a aversão à perda, para que os ganhos sejam predominantes em relação à sua utilidade esperada (quando ganhos são certos em vez de probabilísticos). Por último, a teoria pressupõe a utilidade de um ganho ser uma função “desaceleradora” de seu valor, e a utilidade de uma perda ser uma função aceleradora de seu valor (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). Em outras palavras, “as perdas doem cerca de duas vezes mais que os ganhos fazem você se sentir bem” (THALER, 2019, p. 48).

Neste sentido, a referência neoclássica em que os agentes são capazes de tomar as melhores decisões foi substituída pela premissa de que as preferências dos tomadores de decisão são inconsistentes, instáveis ao longo do tempo, dependentes do contexto, que possuem uma racionalidade limitada, e que o enquadramento (*framing*) influencia a maneira como eles avaliam a probabilidade de ocorrência do resultado (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). Além disso, os agentes apresentam vieses sistemáticos e previsíveis, o que permite, assim, projetar e justificar políticas que orientam os agentes a decisões mais racionais.

Em síntese, das inúmeras tentativas de introduzir e perseguir a racionalidade no processo decisório, a maioria se enquadrará em uma das duas categorias: a primeira engloba o trabalho de teóricos econômicos e seus modelos de comportamento ótimo que impõe novos tipos de restrições ao tomador de decisão, por exemplo, os agentes racionais limitados que dependem dos custos cognitivos análogos à modelos de padrão computacional, ou ainda os que permitem que as capacidades cognitivas do tomador de decisão dependam da complexidade do problema de escolha em questão. Já a segunda categoria engloba trabalhos que dispensam inteiramente a tomada de decisão ótima e buscam construir novos modelos sobre princípios alternativos alinhados às linguagens da neurociência e da psicologia; enfatizando, por exemplo, o impacto das emoções, heurísticas e normas no comportamento humano; e mantendo um diálogo especialmente estreito com metodologias experimentais.

Como discutido até aqui, a distinção entre modelos normativos, descritivos é necessária

para esclarecer os objetivos da pesquisa a que se direcionam: os modelos normativos se aplicam a como os indivíduos devem decidir e o modelos descritivos referem-se a como as pessoas realmente tomam decisões. A lição, de acordo com Thaler (2017), não é que se deva descartar as teorias neoclássicas, elas são essenciais tanto para caracterizar as escolhas ótimas quanto para servir como *benchmarks* sobre os quais construir teorias descritivas. Em vez disso, a lição é que, ao tentar construir modelos para entender como as pessoas realmente se comportam, era necessária uma nova geração de teorias descritivas projetadas especificamente para essa tarefa.

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

3.4 Arquitetura de escolhas e nudges

Thaler e Sunstein (2019) inovaram, por meio do conceito de arquitetura de escolhas e da abordagem do *nudge*, a maneira como as organizações pensam sobre o uso de *insights* comportamentais. Assim, termos como *nudge* e *insights* comportamentais passaram a fazer parte do léxico organizacional. No entanto, apesar do crescente interesse pela área, ainda não é notória a incursão de *insights* comportamentais nas práticas, processos e técnicas de gestão, e estruturas organizacionais.

Thaler explorou como a tomada de decisões econômicas por indivíduos e instituições é sistemática e significativamente influenciada por limitações e vieses cognitivos, entre outros fatores psicológicos. Suas descobertas refutaram consistentemente a suposição comum na teoria econômica de que os indivíduos sempre agem de forma racional e egoísta.

A identificação de Thaler e Kahneman sobre as maneiras específicas pelas quais o comportamento econômico real das pessoas se desvia das normas racionais, teve importantes implicações práticas, sugerindo que muitas políticas sociais públicas e privadas poderiam ser mais eficazes pela incorporação de incentivos sutis, ou “*nudges*”, projetados para orientar os indivíduos para uma boa decisão, sem privá-los, entretanto, de sua liberdade de escolha, uma abordagem denominada *paternalismo libertário* (SUNSTEIN; THALER, 2003).

Entre as influências não racionais no comportamento econômico identificadas por Thaler, algumas foram exemplos de racionalidade limitada, e o uso por indivíduos e organizações de procedimentos de decisão simplificados (por exemplo, heurísticas) em situações caracterizadas por limitações de tempo, informação ou esforço de cálculo.

Procedimentos racionais limitados produzem resultados que são geralmente aceitáveis ou satisfatórios, mas às vezes não são ótimos. No fenômeno de “contabilidade mental”, por exemplo, os indivíduos dividem mentalmente suas despesas em diferentes categorias ou contas (por exemplo, aluguel, alimentação, roupas, lazer e poupança) e tomam decisões de gastos com base apenas nos efeitos na conta relevante, em vez do ativo total (THALER, 1985). Embora a contabilidade mental possa ter o benefício de evitar que uma pessoa gaste muito em uma conta (porque proíbe a transferência de dinheiro de uma conta para outra), pode resultar em aumento de custos em algumas situações, como quando uma pessoa decide pagar contas inesperadas com um empréstimo e não com dinheiro de uma conta poupança.

Kaneman, Thaler e Knetsch (1986) apontaram que os indivíduos também são influenciados em seu comportamento econômico por suas preferências sociais, em particular sua percepção de justiça, e que eles conscientemente tomarão decisões que são prejudiciais a si mesmos (e, estritamente falando, “irracionais”) se acreditarem que fazer assim ajudará a manter uma situação justa ou a evitar uma situação injusta. As pessoas até tomarão decisões pessoalmente prejudiciais para “punir” um ator econômico que acreditam ter se comportado mal. Uma ilustração desse fenômeno são os boicotes dos consumidores a empresas que se consideram terem tirado vantagem de seus clientes — por exemplo, aumentando o preço de bens ou serviços que repentinamente estão em alta demanda devido a uma emergência.

Outra influência não-racional é a falta de autocontrole, que resulta, por exemplo, no fracasso em poupar para a aposentadoria ou em alcançar outras metas de longo prazo. Thaler e Benartzi (2004) sustentaram que o fenômeno do baixo autocontrole em relação às decisões financeiras é explicado pelo fato de que as experiências no presente ou no futuro próximo tendem a ser percebidas como mais significativas do que aquelas no futuro distante, fenômeno nomeado como escolhas intertemporais ou desconto hiperbólico (FREDERICK; LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE, 2002; DUCKWORTH; LAIBSON; MILKMAN, 2018)

Shefrin e Thaler (1981) conceberam um modelo comportamental — “planejador-fazedor” — que capta o hiato (gap intenção-ação) que a maioria das pessoas experimenta entre seu desejo de longo prazo por segurança ou bem-estar e seus desejos de curto prazo por outras coisas. Segundo os autores, as pessoas são em simultâneo, planejadores perspicazes e realizadores míopes, e o objetivo de uma política social inteligente deve ser ajudar o “eu

planejador” sem frustrar indevidamente o “eu fazedor”, à luz do que se sabe sobre as influências não racionais sobre o comportamento do “eu fazedor” (THALER, 2019).

A abordagem planejador-fazedor encontrou aplicação prática no projeto de um programa de poupança para aposentadoria, chamado *Save More Tomorrow* (THALER; BENARTZI, 2004) que permite que os indivíduos se comprometam a economizar (por deduções em folha de pagamento) uma certa porcentagem de seus futuros aumentos salariais, aumentando assim suas contribuições gerais de poupança e rendimento disponível que irá ocorrer no futuro do que aqueles que ocorreriam agora.

Os *insights* de Thaler foram aplicados por formuladores de políticas em muitas outras áreas, incluindo saúde, energia, proteção ambiental, proteção ao consumidor, educação, desemprego e segurança nacional (WORLD BANK, 2015; OCDE, 2017) Alguns países, incluindo o Reino Unido e os Estados Unidos, criaram inclusive órgãos de especialistas, chamados “unidades nudge”, para melhorar as políticas sociais, ampliando-as com *nudges* (THALER, 2019).

Em síntese, as percepções sobre as preferências sociais, o sentimento de justiça, o autocontrole limitado, o gap de intenção-ação e todas outras nuances que influenciam a tomada de decisão humana levaram ao desenvolvimento de abordagens que consideram influências ou modulações na tomada de decisão com o objetivo de capacitar e guiar os indivíduos a fazerem escolhas mais racionais. Essas modulações podem ser avaliadas de duas maneiras: uma é ver se as intervenções os levam a fazerem escolhas melhores; a segunda é ver se os levam a melhores processos decisórios, dos quais melhores escolhas devem surgir (FISCHHOFF; BROOMELL, 2020).

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

Originalmente, *nudge* foi definido como “qualquer aspecto da arquitetura de escolhas que altere o comportamento das pessoas de uma maneira previsível, sem proibir nenhuma opção ou alterar significativamente seus incentivos econômicos. Para valer como um simples “empurrão”, a intervenção deve ser fácil de evitar e custosamente barata” (THALER; SUNSTEIN, 2019, p. 14). Além disso, Thaler e Sunstein (2019) acrescentam que *nudges* alteram o comportamento dos “Humanos” — isto é, indivíduos que não cumprem os requisitos da racionalidade neoclássica — mesmo que sejam ignorados pelos “Econs” — agentes racionais do

ponto de vista neoclássico⁸.

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

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

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

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

Hansen e Jespersen (2013) e Sunstein (2016) distinguem ainda em *nudges* “tipo 1” que têm como alvo o pensamento rápido (sistema 1) e, portanto, contornam a deliberação cognitiva, e *nudges* do “tipo 2”, que têm como alvo o sistema reflexivo (sistema 2) e, portanto, acionam a deliberação cognitiva. A facilidade de evitar um *nudge*, no sentido da definição de Thaler e Sunstein (2019), pode depender também do seu grau de transparência (HANSEN; JESPERSEN, 2013). A transparência implica que um tomador de decisão está ciente da existência, funcionamento e intenção de um *nudge*. Mas nem todos os *nudges* são transparentes.

Há que se considerar, ainda, que a definição de *nudge*, que trata especificamente da distinção entre *nudges* de políticas padrão. Conforme discutido, uma intervenção conta como um

⁸ O termo “*Econs*” cunhado por Thaler (2008) simplifica terminologia aludida ao *homo economicus*. Seu contraponto é o termo “*Humanos*” (com H maiúsculo), denotando a figura simples do homem de racionalidade limitada.

nudge se afetar *Humanos* enquanto é ignorada por *Econs*. No entanto, esse critério pode não ser atendido nos casos em que a racionalidade e a racionalidade limitada são visadas simultaneamente.

Nesse sentido, um *nudge*, por exemplo, fornece mensagens como: “a maioria dos seus vizinhos reduziu o consumo de água” *nudge* por prova social (CIALDINI *et al.*, 1999). Essa mensagem pode ser interpretada como direcionada apenas à racionalidade, na medida em que sinaliza um custo menor ou uma taxa de sucesso mais alta para parar reduzir o consumo de água do que o previsto. Nesse caso, de acordo com o critério de Hansen (2016), a mensagem seria qualificada como uma política padrão em vez de um nudge. Por outro lado, a mensagem também pode funcionar porque visa à conformidade social (CIALDINI; TROST, 1998).

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

Para o autor, *nudge* são “iniciativas privadas ou públicas que orientam as pessoas em direções específicas, mas que também lhes permitem seguir seus próprios caminhos” (SUNSTEIN, 2018, p. 61). A essa visão se complementa o conceito de *nudging digital*, que é o uso de elementos de design de interface do usuário para orientar o comportamento das pessoas em ambientes de escolha digital (WEINMANN *et al.*, 2016). Esses ambientes são interfaces gráficas como, por exemplo, formulários baseados na web, telas de sistema de gestão integradas ou *feed* de redes sociais, que exigem que as pessoas façam julgamentos ou decisões.

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

À parte qualquer definição a respeito de *nudges*, cumpre ressaltar que se trata de uma abordagem prescritiva, que consiste no desenho das decisões e como elas são apresentados às pessoas, que é chamado de *arquitetura de escolhas*.

O termo “arquitetura de escolha” elaborado por Thaler, Sunstein e Balz (2013) deriva

da concepção de que o contexto influencia a escolha ou o comportamento (premissa básica do *behaviorismo*) e, desta forma, deve ser possível projetar contextos para direcionar escolhas para um resultado desejado. Esse campo de pesquisa está diretamente relacionado às teorias sobre o comportamento e escolha e investiga como a estrutura e apresentação de situações de decisão influenciam certas escolhas comportamentais sobre alternativas (THALER; SUNSTEIN, 2008). A pesquisa de arquitetura de escolha teve um desenvolvimento acentuado nos últimos anos por suas possibilidades de aplicar *insights* da pesquisa comportamental a áreas além do marketing, como, por exemplo, formulação de políticas públicas ou de desenvolvimento econômico (SHAFIR, 2012).

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

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

Thaler e Sunstein (2019) argumentam que suas propostas principalmente “cutucam” as pessoas para longe de vieses e erros, deixando as pessoas livres para fazer más escolhas ou, idealmente, escolhas que são melhores para elas do que o padrão. Assim, tal abordagem foi nomeada de “paternalismo libertário”, que é a visão da filosofia política que orienta e justifica o uso de *nudges*: “preserva a liberdade de escolha (libertária), mas autoriza instituições públicas e privadas a orientar as pessoas em direções que promovam o bem-estar das pessoas (paternalista)” (THALER; SUNSTEIN, 2003, p. 179).

A justificativa do uso de *nudges* pode ser fundamentada pelo Paternalismo Libertário, que busca preservar a liberdade de escolha, ao passo que, para atingir resultados esperados utiliza-se das ferramentas da arquitetura de escolhas.

3.5 Paternalismo libertário e a ética dos nudges

Pode-se inferir, a partir do embasamento teórico levantado, que *nudges* são intervenções que buscam influenciar o comportamento das pessoas explorando, pelo menos em parte, suas falhas de racionalidade, e que aumentam, não exclusivamente, o bem-estar dos indivíduos alvo da intervenção. Entender se determinada intervenção pode ser ou não considerada um *nudge*, ou quais poderiam ser seus efeitos na tomada de decisão não é uma tarefa fácil. Consequentemente, isso se tornou um dos principais debates observados em pesquisas acerca desse tema.

Aplicar *nudges* e influenciar indivíduos para tomarem decisões ou tenham suas escolhas direcionadas, inconscientemente ou não, para promover alguma consequência boa ou ruim, implica em analisar as diretrizes morais e éticas para a utilização desses meios, e como são justificados.

Para Thaler e Sunstein, o paternalismo libertário justifica os *nudges* de três maneiras principais. Em primeiro lugar, *nudges* direcionam as escolhas em direções que os próprios tomadores de decisão seguiriam se fossem “racionais” ou, pelo menos, “tivessem informações completas, habilidades cognitivas ilimitadas e sem falta de autocontrole” (SUNSTEIN; THALER, 2003, p.1162). Em outras palavras, os *nudges* “racionalizam” as escolhas do tomador de decisão, no sentido de alinhar suas escolhas reais com aquelas que seriam geradas por suas preferências racionais.

Em segundo lugar, Thaler e Sunstein (2019) afirmam que uma arquitetura de escolha está sempre em vigor e que as pessoas são influenciadas por ela, quer alguém a projete conscientemente ou não. Visto que uma arquitetura de escolha existente pode orientar as decisões das pessoas em direções não intencionais, algumas das quais podem até ser prejudiciais para elas, Thaler e Sunstein (2019) argumentam a favor de um *design* intencional que promova o bem-estar das pessoas.

Por último, por sua própria natureza, as intervenções que se enquadram na visão libertária-paternalista preservam a liberdade de escolha, no sentido de que o tomador de decisão pode escolher entre todas as alternativas existentes e facilmente evitar ou resistir à tentativa de

influência se quiser. Uma implicação é que, dado que formas mais difíceis de mudança comportamental já estão em vigor e aceitas pela sociedade — como leis, proibições, regulações — então, intervenções como *nudges*, que direcionam suavemente o comportamento ao invés de forçá-lo, também devem ser aceitas (SUNSTEIN, 2018).

Um *nudge* pode influenciar a escolha do indivíduo em direções boas e ruins, ou seja, em direções que aumentam ou diminuem seu bem-estar. O paternalismo libertário recomenda *nudges* pró-self que conduzem a escolha em “boas” direções. No entanto, essa linha de argumento levanta duas questões — uma prática, a outra, ética.

A questão prática é que uma arquitetura de escolha pode ser projetada sem direcionar a decisão em direções específicas — ou seja, neutramente (GIGERENZER, 2015). Existe uma classe de técnicas comportamentais, denominadas “*boost*” (impulsos), que visa aprimorar as próprias capacidades do tomador de decisão sem levá-lo a uma opção específica. A questão ética se refere à intencionalidade de influenciar.

Alguns filósofos morais argumentaram haver uma diferença significativa entre “permitir” que algo aconteça e “fazer” com que algo aconteça (QUINN, 1989). Assim, permitir que algo (bom ou ruim) ocorra como resultado de uma arquitetura de escolha já existente é eticamente menos problemático do que fazer com que algo (bom ou ruim) ocorra como resultado de uma arquitetura de escolha deliberadamente projetada para esse propósito. A diferença, de fato, está na intencionalidade da intervenção no que diz respeito às consequências comportamentais (BARTON; GRÜNE-YANOFF, 2015).

Relacionado a isso, um último problema discutido na literatura é que uma intervenção que não desencadeia a deliberação e explora vieses cognitivos de maneira velada pode ser manipuladora. A manipulação acarreta a subversão da autonomia do tomador de decisão.

Desta forma, Hansen e Jespersen (2013) mostram que alguns *nudges*, além de contornar a deliberação cognitiva, também não são transparentes — ou seja, sua existência, meios e intenção não são evidentes para o tomador de decisão. Consequentemente, esses *nudges* não apenas limitam a liberdade do tomador de decisão, mas também sua autonomia de decisão, o que prejudica ainda mais sua justificativa. Assim, o paternalismo libertário pode justificar apenas um subconjunto de *nudges*, ou seja, aqueles que desencadeiam a deliberação cognitiva e são transparentes.

A abordagem do *nudge*, ou teoria do *nudge* como alguns preferem, consiste em ajudar as pessoas a perseguir seus próprios objetivos. Mas o ponto principal é que os *nudges* não informam ou convencem: em vez disso, eles atuam nos “gatilhos” externos ou internos que influenciam diretamente o comportamento. Essa é a principal diferença entre a abordagem *nudge*

e as campanhas clássicas de informação, programas educacionais ou incentivos: estes últimos dependem da racionalidade, enquanto *nudges* muitas vezes dependem de nossas primeiras impressões, e de nossa forma espontânea de processar o ambiente (intuição).

É importante ressaltar, de acordo com Thaler e Sunstein (2019) que a proposta dos *nudges* não visam substituir abordagens clássicas, como campanhas informativas, ou políticas regulatórias. Pelo contrário, *nudges* são uma forma nova e complementar de incentivar mudanças de comportamento que funcionam melhor quando usados em combinação com as abordagens tradicionais.

Desta forma, ao considerar a contextualização de *insights* comportamentais e a aplicação de *nudges* para alcançar bem-estar e bons resultados tanto da sociedade como para as organizações e, ainda, tomando-os como meios de desenvolvimento para ambas, a ideia de inovação torna-se evidente. Isso porque a utilização de *nudges* e do aparato que os *insights* comportamentais fornecem pode ser capaz de gerar inovação, levando em consideração que pode ser um novo mecanismo para promover, modificar ou criar algo, e, além disso, dependendo da forma que é aplicado, pode ser a própria inovação.

4 *INSIGHTS* COMPORTAMENTAIS NA GESTÃO: UMA POSSÍVEL INOVAÇÃO?

Como abordado até aqui, o campo das ciências comportamentais questiona a figura do agente racional a partir de evidências empíricas oriundas da psicologia e da própria economia visando compreender como os seres humanos tomam suas decisões. Os principais atores e pioneiros nesse processo foram Herbert Simon que em 1978 recebeu o prêmio Nobel em economia "por sua pesquisa pioneira sobre o processo de tomada de decisão dentro das organizações econômicas"⁹, e por entender as situações complexas da cognição humana na resolução de problemas e tomada de decisão; Daniel Kahneman, psicólogo, que em 2002 também foi laureado "por ter integrado *insights* da pesquisa psicológica na ciência econômica, especialmente no que diz respeito ao julgamento humano e à tomada de decisões sob incerteza", tendo como principal expoente a teoria dos prospectos; e Richard Thaler que em 2017 também ganhou o prêmio Nobel em economia, sendo economista, "por suas contribuições à economia comportamental", especialmente em uma área em que ele denomina "arquitetura de escolhas".

⁹ The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel (1978; 2002; 2017).

Proveniente de seu pioneirismo, a ideia colocada em questão, pode ser entendida como: tendo em vista que os agentes afetados por uma determinada política possuem uma capacidade limitada de atenção, processamento de informações, autocontrole, e sujeitos à uma infinidade de vieses, será que tais elementos deveriam ser desconsiderados no momento da elaboração de uma política? “Ou melhor, devemos desenhar políticas públicas para pessoas dotadas de racionalidade plena ou para pessoas reais?” (CLARET, SIGORA, BONDUKI, 2020). Transladando o sentido de políticas públicas para questões organizacionais ou mais especificamente gerenciais a mesma pergunta se torna oportuna.

As organizações se apresentam sob variadas formas, tamanhos e objetivos. As governamentais, por exemplo, geralmente compreendem várias unidades diferentes com o objetivo de aumentar o bem-estar dos cidadãos. Cada um de seus ministérios, secretarias e gabinetes lidam com um subconjunto preciso de metas, políticas e, conseqüentemente, decisões. No outro extremo, as organizações privadas também se constituem entidades complexas, porém com um objetivo diferente: maximizar valor para seus *stakeholders* (FREEMAN, 1984).

Assim como os governos, as entidades privadas geralmente são organizadas em departamentos e unidades, cada um com a tarefa de criar valor específico. Embora tais organizações difiram em termos de objetivos, tamanho, estrutura organizacional, bases de recursos, princípios e procedimentos operacionais, existe uma semelhança em todas as formas de organização: a maioria, uma hora ou outra, estará orientada à mudança de comportamento (SOMAN; YUENG, 2021).

Como mencionado, os *insights* comportamentais utilizam os princípios das ciências comportamentais para entender como os indivíduos absorvem, processam e reagem à informação. Além disso, tais princípios subsidiam a descoberta dos fatores “irracionais” que influenciam a tomada de decisões e evidências de como o comportamento é moldado pela interação da deliberação consciente com os processos inconscientes (OCDE, 2017). Desta forma *insights* comportamentais são aplicados para projetar de forma prática políticas e intervenções que considerem o comportamento humano (SOMAN; YUENG, 2021).

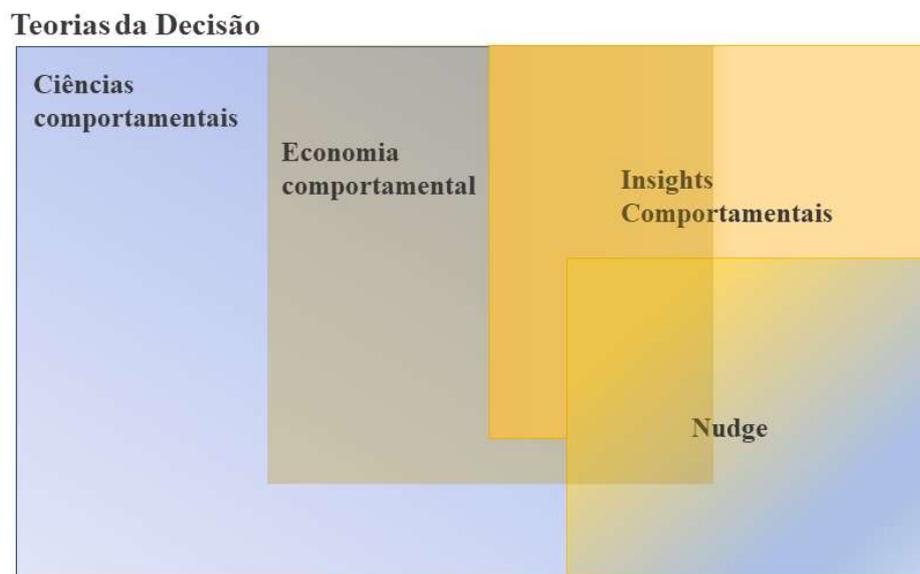
Nesta pesquisa, o conceito de *insights* comportamentais inclui influências sobre o comportamento derivadas do conjunto mais amplo de ciências comportamentais aplicadas às organizações. No entanto, o que exatamente constitui “as ciências comportamentais” também ainda está em debate. Alguns preferem definir as ciências comportamentais de forma muito ampla, de modo a acomodar quase qualquer abordagem relacionada ao comportamento humano, outros preferem definir o termo de forma mais restrita, de modo a garantir pelo menos algum nível de consistência teórica e metodológica (LEPENIES; MAŁECKA, 2019).

De qualquer forma, é importante enfatizar que as ciências comportamentais não constituem, por si mesmas, um campo unificado, mas apresentam uma pluralidade de ciências que não se prestam prontamente para os formuladores de políticas e profissionais explorarem. Por outro lado, os *insights* comportamentais tendem a se basear em um ramo específico de teorias psicológicas, especialmente aquelas compatíveis com metodologias experimentais (LEPENIES; MAŁECKA, 2019). A questão da experimentação é predominante na abordagem de *insights* comportamentais, o foco da OCDE (2017) para *insights* comportamentais, por exemplo, sistematiza o processo de intervenção na tomada de decisões dos indivíduos em quatro fases: (1) a definição do problema (desafio); (2) a identificação de vieses cognitivos (percepção comportamental); (3) solução proposta; e (4) a avaliação da intervenção incluindo indicadores para medir o impacto.

“Behavioural *insights* aim at improving the welfare of citizens and consumer through policies and regulations that are formed based on empirically-tested results, derived using sound experimental methods. Behavioural *insights* is one discipline in a family of three, the others being behavioural sciences and behavioural economics, which mix traditional economic strategies with *insights* from psychology, cognitive science and other social sciences to discover the many “irrational” factors that influence decision making (OCDE, 2017, p. 16)”.

Insights comportamentais têm sido por vezes utilizado como sinônimo de *nudge*, no entanto é reconhecido que *insights* comportamentais vão além de *nudge* (BHARGAVA; LOEWENSTEIN, 2015). A Figura 5 revela a distinção entre os tópicos que circundam *insights* comportamentais. Inicialmente tem-se que, na perspectiva de argumentação dessa pesquisa, que a disciplina mãe que agrega os *insights* comportamentais está relacionada às teorias da decisão (normativas, descritivas e prescritivas). Em segundo lugar, tem-se que as ciências comportamentais como abordado anteriormente podem incluir aspectos da análise do comportamento e da tomada de decisões econômicas ou não. Sendo econômicas, a disciplina então é denominada economia comportamental, que abriga em seus métodos a experimentação, porém não obrigatoriamente. Por sua vez, *insights* comportamentais estão inseridos majoritariamente no campo das ciências comportamentais, podendo agregar ou não estudos econômicos. Porém, como regra, *insights* comportamentais devem incorporar a experimentação em seu processo. Como última análise, tem-se o *nudge* que pode ser uma parte do processo de *insights* comportamentais, porém não é obrigatório. Um *nudge* não precisa necessariamente envolver a experimentação. A Figura 5 representa essas fronteiras.

Figura 5 – Fronteiras disciplinares de *insights* comportamentais



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Compreendido em breves linhas a discussão e os aspectos teóricos sobre *insights* comportamentais, torna-se necessário trazer sua visão de uma abordagem mais prática fundamentada em ferramentas e métodos, como estes são utilizados, bem como experiências internacionais e nacionais.

4.1 Organizações internacionais pioneiras em *insights* comportamentais

Desde a publicação de *Nudge* em 2008 e a subsequente introdução do Behavioral *Insights* Team no governo do Reino Unido¹⁰ (seguido por unidades semelhantes em muitos países ao redor do mundo), o uso de *insights* comportamentais para projetar intervenções visando a mudança do comportamento dos cidadãos tem sido comum.

A afirmação de que todas as organizações — governos, empresas, organizações sem fins lucrativos, unidades de política, *startups* e até universidades — “estão fundamentalmente no negócio da mudança de comportamento” (SOMAN; YEUNG 2021) soa verdadeira para os

¹⁰ A primeira unidade governamental foi o Behavioral *Insights* Team do Reino Unido (BIT), criado em 2010. Inicialmente ligada ao Gabinete do Reino Unido, hoje desenvolve projetos em 31 países, com escritórios em Nova York, Sidney, Singapura, Paris, Toronto, Wellington, capital da Nova Zelândia, além de Londres e Manchester. O BIT executou mais de 750 projetos até o momento, com histórico de sucesso em diversas áreas, desde saúde até ajuda humanitária, educação, segurança pública, energia e desenvolvimento sustentável, tributário, etc.

profissionais, uma vez que consideram, por exemplo, que o efeito de provas sociais ou lembretes são de fato fenômenos gerais que trabalham para mudar o comportamento, e que poderiam ser generalizado de um contexto particular em um determinado momento para outros contextos e outros domínios.

Com foco na construção de políticas públicas mais centradas nas pessoas, por exemplo, o Banco Mundial instituiu uma equipe encarregada de incorporar *insights* comportamentais. Essa medida resultou, em 2015, na publicação do relatório “*Mind, Society, and Behavior*”, dedicado a discutir exemplos práticos das ciências comportamentais e como endereçar os desafios mundiais, como quebra do ciclo da pobreza, maior empregabilidade, aumento da taxa de imunização entre crianças, entre outros (WORLD BANK, 2015). Essa iniciativa desmembrou-se em uma nova estrutura dentro da organização denominada eMBed. Tal compromisso institucional persiste, já que, em 2019, o Banco Mundial destacou dez países que institucionalizaram a aplicação de *insights* comportamentais, o que trouxe resultados significativos para a eficácia de políticas públicas (AFIF; ISLAN; CALVO-GONZALEZ; DALTON, 2019).

Também em 2015, o então presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, assinou a ordem executiva “*Using Behavioral Science Insights to Better Serve the American People*¹¹”, em que reconhece a existência de evidências de que as ciências comportamentais podem contribuir para o desenho de melhores políticas públicas, fornecendo, em complemento alguns exemplos práticos:

“A growing body of evidence demonstrates that behavioral science *insights* — research findings from fields such as behavioral economics and psychology about how people make decisions and act on them — can be used to design government policies to better serve the American people.[...] To more fully realize the benefits of behavioral *insights* and deliver better results at a lower cost for the American people, the Federal Government should design its policies and programs to reflect our best understanding of how people engage with, participate in, use, and respond to those policies and programs. By improving the effectiveness and efficiency of Government, behavioral science *insights* can support a range of national priorities, including helping workers to find better jobs; enabling Americans to lead longer, healthier lives; improving access to educational opportunities and support for success in school; and accelerating the transition to a low-carbon economy” (OBAMA, 2015).

A OCDE (2017), por sua vez, apresentou 159 casos, em 44 países, nos quais foram *insights* comportamentais foram adotados. Este material propõe uma série de recomendações para organizações e especialistas adotarem perspectivas comportamentais em suas áreas de atuação.

11 Texto integral disponível em: <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2015/09/15/executive-order-using-behavioral-science-insights-better-serve-american>. Acesso em: 23 jun. 2022.

Em 2016, a União Europeia apresentou mais de 200 iniciativas de políticas públicas em 32 países, que foram classificadas pelas seguintes categorias: (i) comportamentalmente testadas (“*behaviourally tested*”), ou seja, iniciativas que promoveram a testagem experimental ou dimensionadas após um experimento inicial de hipóteses comportamentais; (ii) comportamentalmente informadas (“*behaviourally informed*”), que são iniciativas desenhadas a partir de evidências previamente existentes no campo de investigação das ciências comportamentais, mas não testadas ou (iii) comportamentalmente alinhadas (“*behaviourally aligned*”), isto é, iniciativas compatíveis com os princípios comportamentais. Este estudo, portanto, identificou quais os elementos comportamentais eram fundamentais em cada intervenção capaz de dificultar ou potencializar as mudanças desejadas (LOURENÇO; CIRIOLO; ALMEIDA, 2016; TROUSSARD; CIRIOLO; LOURENÇO; ALMEIDA, 2019).

A partir do sucesso desses esforços globais, a Organização das Nações Unidas (ONU) criou uma equipe de especialistas em ciências comportamentais — *UN Behavioral Initiative* (UNBI) vinculada ao Secretariado Geral para aplicar *insights* comportamentais aos objetivos e metas da Agenda 2030 (UNITED NATIONS, 2016).

No Brasil, algumas experiências pioneiras emergiram como da NudgeRio vinculada à Fundação João Goulart na prefeitura do Rio de Janeiro, do Laboratório de Inovação em governo (011) lab vinculado à Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia e outros mencionados anteriormente.

4.2 Metodologia de aplicação de insights comportamentais

Beshears e Gino (2015) propuseram uma abordagem processual de aplicação de *insights* comportamentais que consiste em cinco fases: (1). Compreender os erros sistemáticos na tomada de decisão que podem ocorrer; (2) determinar se as questões comportamentais estão no cerne das más decisões em questão; (3) identificar as causas subjacentes específicas; (4) redesenhar o contexto de tomada de decisão para mitigar os impactos negativos de vieses e motivação inadequada; e (5) testar a solução. Esse processo pode ser aplicado a uma ampla gama de problemas, desde a alta rotatividade de funcionários até prazos perdidos e decisões estratégicas inadequadas (BESHEARS; GINO, 2015).

No mesmo sentido, Rubinstein (2018) afirmou que existem quatro pontos no processo de inovação em que a abordagem de *insights* comportamentais é especialmente útil: (1) ao definir

o problema (identificando comportamentos alvo necessários para que a inovação seja bem sucedida); (2) ao descrever o espaço da solução (diagnosticar as barreiras e os promotores do desempenho do comportamento alvo em diferentes contextos para que os inovadores saibam como reconhecer boas ideias); (3) ao gerar ideias (orientar sobre a melhor forma de mudar o comportamento, dadas as barreiras e promotores, ajudando assim os inovadores a gerar boas ideias); e (4) ao testar as ideias (avaliar e testar soluções para explorar se elas atendem às necessidades dos usuários e também da empresa).

Esse processo comumente envolve o uso de Testes Controlados Randomizados (TCRs). Os TCRs são usados para testar várias opções projetadas para influenciar determinados comportamentos, e seguem um padrão de desenho experimental, geralmente determinados pelos grupos que sofrem a intervenção e por um grupo controle em uma população amostral (HAYNES, 2012).

Um dos pontos fortes da aplicação de *insights* comportamentais é a capacidade de testar, por exemplo, *nudges*, em uma amostra, antes da implementação completa (escalonamento) de um programa, atividade etc. Isso permite que uma organização receba *feedback* sobre a eficácia das mudanças propostas (ou novos processos e novos produtos) e avalie o impacto potencial antes da implementação generalizada.

Com a ascensão de *insights* comportamentais em todo o mundo, vários instrumentos de apoio foram idealizados com o objetivo de orientar o processo básico de avaliação do comportamento, intervenção, teste e escalonamento. Tais instrumentos de aplicação de *insights* comportamentais têm sido desenvolvidos com o objetivo de orientar o uso nas organizações, e geralmente são formados por acrônimos que facilitam o desenvolvimento da intervenção no ambiente. Abaixo está uma lista não exaustiva de estruturas amplamente referenciadas que se complementam entre si e podem ser um recurso para gestores que procuram diferentes maneiras de analisar um problema comportamental. Dentre os modelos elaborados é válido destacar, por seu pioneirismo, a metodologia MINDSPACE¹² desenvolvida na Behavioural *Insights* Team do Reino Unido.

O MINDSPACE resume nove das influências comportamentais mais usuais e auxilia na compreensão das influências no comportamento, sendo eles: a) Mensageiros: somos muito influenciados por quem comunica a informação; b) Incentivos: nossas respostas aos incentivos são moldadas por atalhos mentais previsíveis, como evitar perdas; c) Normas: somos muitos

¹² THE BEHAVIORAL *INSIGHTS* TEAM. MINDSPACE. The Behavioral *Insights* Team, 2010. Disponível em: <https://www.behaviouralinsights.co.uk/publications/mindspace/>. Acesso em 03 de junho de 2022.

influenciados pelo que os outros fazem; d) Defaults: seguimos opções predefinidas; e) Saliência: nossa atenção é captada pelo novo e relevante e que se sobressai; f) *Priming*: nossas ações são frequentemente influenciadas por sugestões subconscientes; g) Disposição: nossas associações emocionais podem influenciar nossas ações; h) Compromisso: buscamos cumprir com nossas promessas públicas e retribuir ações; e i) Ego: agimos de maneira que nos fazem sentir melhor sobre nós mesmos (DOLAN *et al.*, 2012).

Outras organizações também criaram instrumentos para orientar os processos de aplicação de *insights* comportamentais, como o *Test, Learn, Adapt* (HAYNES; GOLDACRE; TORGERSON, 2012) que introduziu de forma acessível os fundamentos do uso de ensaios clínicos randomizados na avaliação de políticas; o EAST¹³ (HALLSWORTH *et al.*, 2014), também desenvolvido na Behavioural *Insights* Team com o objetivo de fornecer uma estrutura simples considerando como os *insights* comportamentais podem ajudar a projetar políticas com base na conveniência, nos aspectos sociais da tomada de decisões e na atratividade e pontualidade das políticas; o Relatório de Desenvolvimento Mundial Mente, Sociedade e Comportamento¹⁴ (WORLD BANK, 2015) que forneceu uma visão abrangente de como a perspectiva de *insights*; o Behavioral *Insights* Toolkit¹⁵ pertencente ao *US Internal Revenue Service* (IRS) órgão do governo dos Estados Unidos criado para ser um recurso prático para uso por funcionários e pesquisadores que desejam usar *insights* comportamentais em seu trabalho; o Definir, Diagnosticar, Projetar, Testar¹⁶ da consultoria ideas42 (2017) que forneceu uma estrutura prática para pensar em um problema e identificar soluções comportamentalmente informadas; o *Assess, Aim, Action, Amend* (BEAR, 2018) que apresenta um *playbook* desenvolvido para a aplicação de *insights* comportamentais em organizações descrevendo quatro etapas para a aplicação sua aplicação; e o mais recente, o BASIC¹⁷, desenvolvido pela OCDE como um kit de ferramentas que equipa o formulador de políticas com melhores práticas, métodos e diretrizes éticas para conduzir projetos de *insights* comportamentais do início ao fim de um ciclo de política pública,

¹³ THE BEHAVIORAL *INSIGHTS* TEAM. EAST Four Simple Ways to Apply Behavioral *Insights*. The Behavioral *Insights* Team, 2014. Disponível em: https://38r8om2xjhl25mw24492dir-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication- EAST_FA_WEB.pdf. Acesso em 03 de junho de 2022.

¹⁴ WORLD BANK. Relatório de Desenvolvimento Mundial 2015: Mente, Sociedade e Comportamento, World Bank, Washington, DC, 2015. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/programs/embed> <http://www.worldbank.org/content/dam/worldbank/publications/wdr/wdr%202015/wdr-2015-full-report.pdf>

¹⁵ IRS, Behavioral *Insights* Toolkit, US Internal Revenue Service. Disponível em: <https://www.irs.gov/pub/irs-soi/17rpirsbehavioralinsights.pdf>. Acesso em 03 de junho de 2022.

¹⁶ ideas42. Define, Diagnose, Design, Test. ideas42, 2017. Disponível em: <http://www.ideas42.org/blog/first-step-towards-solution-beta-project/>. Acesso em 03 de junho de 2022.

¹⁷ Disponível em:

https://www.oecdilibrary.org/sites/9ea76a8fen/1/1/4/index.html?itemId=/content/publication/9ea76a8fen&_csp_=8eae351f7e3b3dcec1ef7c6c5776219f&itemIGO=oecd&itemContentType=book Acesso em 03 de junho de 2022.

concentrando principalmente na análise comportamental de um problema de política além dos estágios finais do ciclo de políticas, como experimentação ou conformidade.

É importante ressaltar ainda que, no Brasil, um instrumento semelhante foi desenvolvido por Campos Filho, Sigora e Bonduki (2020), denominado SIMPLES MENTE, no âmbito do Laboratório de Inovação em Governo (GNOVA). Essa ferramenta contém 12 elementos: Simplificação, Incentivos; Mensageiro; *Priming*; Lembretes e Compromissos; Emoção; Saliência; Modelos mentais; Ego; Normas sociais; Tendência pelo padrão e Escassez, cuja finalidade é “apoiar o diagnóstico do problema quanto subsidiar o aprimoramento da solução proposta” (CLARET, SIGORA, BONDUKI, 2020).

Os *insights* comportamentais têm proporcionado novos meios de abordar alguns dos desafios enfrentados pelas sociedades, mudando a maneira como as organizações funcionam (OCDE, 2017). Baseiam-se na preocupação com problemas práticos, no uso de evidências sobre o comportamento humano para lidar com esses problemas e, principalmente, na experimentação para avaliar o impacto das soluções.

Tais ferramentas têm sido utilizadas para promover uma melhor tomada de decisão em diferentes áreas de políticas públicas e, recentemente, o campo organizacional tem abraçado seus conceitos, ainda que de forma discreta (SOMAN; YEUNG 2021).

Como potencial para trazer novidades nos mais variados contextos organizacionais públicos e privados, os *insights* comportamentais se inserem na lógica da inovação como um fenômeno geral.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) definiu *insights* comportamentais como uma abordagem indutiva à formulação de políticas, que combina ideias da psicologia, ciências cognitivas e sociais com resultados testados empiricamente, visando descobrir como os humanos fazem escolhas e buscando melhorar o bem-estar dos cidadãos através de políticas e regulamentos baseados em resultados de testes empíricos derivados do uso de métodos experimentais sólidos (OCDE, 2017).

Para Soman e Yeung (2021), os desafios de mudança de comportamento enfrentados por tais organizações podem ser categorizados em quatro tipos: (i) conformidade (fazer com que as pessoas se comportem de acordo com os padrões prescritos); (ii) mudança (fazer com que as pessoas escolham A em vez de B); (iii) consumo (de informações, produtos, etc.); e (iv) aceleração de decisões (minimizar a procrastinação).

A literatura sobre *insights* comportamentais fornece várias estratégias para atuar na mudança de comportamento. As descobertas sugerem desde a simples informação da ocorrência de vieses no processo decisório até estratégia explícitas ou implícitas para contornar a presença

de tais vieses — por exemplo, por *nudges* visando maior racionalidade nas decisões, consequentemente aumentando o bem-estar, seja de cidadãos ou da própria organização e das pessoas dentro delas.

Thaler e Sunstein (2019) mostraram que restrições impedem o acesso a certas opções de escolhas por meio de leis contra elas ou, de outra forma, reduzindo a oferta. Por sua vez, os incentivos, como subsídios, bônus, descontos, recompensas ou reconhecimento, são usados para recompensar um comportamento desejado, ou desencorajar um indesejado, por meio de punições, impostos etc. A informação ou a persuasão dependem de argumentos convincentes para aumentar a conscientização sobre os benefícios ou malefícios de um comportamento. A arquitetura de escolhas, no que lhe toca, depende de uma compreensão profunda da natureza humana para criar contextos e circunstâncias que conduzirão as pessoas ao comportamento desejável (THALER; SUNSTEIN, 2019) — entender a realidade para depois moldá-la. Sob a condição mencionada anteriormente: os tomadores de decisões são *Humanos* e, portanto, suscetíveis a decisões enviesadas. Portanto, infere-se que uma parte importante da estratégia de uma organização deva incluir o uso de *insights* comportamentais para reformular e melhorar seu próprio processo de tomada de decisão.

Soman e Yeung (2021) afirmam que, para que as organizações incorporem de fato as ciências comportamentais, elas devem se comportar como cientistas não apenas ao projetar produtos, processos e interfaces para os clientes, mas também ao projetar processos internos para seus funcionários e outros *stakeholders*. No entanto, ainda hoje, é comum a ideia de desconexões entre as abordagens acadêmicas e a realidade organizacional. Observa-se que a maioria das inovações gerenciais que foram colocadas em prática vem das próprias organizações, de consultorias e, em menor grau, da academia (HAMEL, 2007; MOL; BIRKINSHAW, 2008).

Porém, um fluxo interessante da difusão das ciências comportamentais evidenciado na pesquisa de Wendel (2020) é que, em se tratando de *insights* comportamentais, seu conhecimento teórico bem como sua aplicação foram gerados na academia (SIMON, 1947; 1955; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974; KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; THALER; BENARTZI, 2004; THALER; SUNSTEIN, 2019) e, então, difundidos por meio de unidades de governo e consultorias para outras organizações, que por sua vez são capazes de completar o ciclo de geração, difusão e adoção.

Para Samson (2015), a importância das ciências comportamentais também pode ser evidenciada no mercado de trabalho, ao observar que “organizações de diversos tipos — como instituições financeiras, agências de pesquisa de mercado e empresas da área da saúde — procuram *Chief Behavioral Officers* ou, mais modestamente, *Behavior Change Advisors*”

(SAMSON, 2015, p. 27).

Para endossar o papel dos cientistas comportamentais dentro das organizações, Soman e Yeung (2021) elencaram para eles algumas diferentes funções, tipos de problemas que podem solucionar e como podem agregar valor. Entre as funções propostas estão as de: (i) solucionador de problemas; (ii) auditor; (iii) designer; e (iv) estrategista. O primeiro utilizaria as ciências comportamentais para melhor alinhar a entrega do produto/serviço ao resultado desejado pelo mercado, onde a tarefa do cientista comportamental é resolver problemas como as baixas taxas de aceitação e/ou conversão, ou vendas fracas. O segundo existe para identificar problemas potenciais antes que eles aconteçam, uma função particularmente útil quando uma organização está preparando seu produto para o mercado. O terceiro está ativamente envolvido no desenho de um produto, serviço ou programa, permitindo que o cientista incorpore *insights* a esses elementos e construindo soluções ao combinar princípios da ciência comportamental com aquelas do design thinking, para permitir que uma organização identifique melhor as necessidades do produto antes de desenvolvê-lo. E o último incorpora o método científico (teste, adaptação e personalização) em todos os processos da cadeia de criação de valor, definindo metas, estratégias e princípios operacionais, projetando e desenvolvendo produtos para o mercado, criando uma cultura de experimentação e encontrando maneiras de reduzir os custos do processo.

De certa forma, poder-se-ia argumentar que o interesse em *insights* comportamentais é apenas uma tendência passageira em ramos propensos a modas (ABRAHANSON, 1991), mas essa ideia menospreza a importância do conhecimento interdisciplinar aplicado e os resultados inerentes às suas práticas em outros domínios, como políticas públicas. Cabe ressaltar, portanto, que adotar *insights* comportamentais vai além da aplicação de *nudges*.

4.3 SÍNTESE TEÓRICA

Esta síntese teórica busca resgatar, baseada nas teorias apresentadas, as diferentes categorias e dimensões a respeito das discussões sobre *insights* comportamentais e inovação gerencial. Ao situar o debate sobre os *insights* comportamentais, observou-se que os mesmos podem ser considerados fatores capazes de impulsionar inovações gerenciais, na medida em que criam ou modificam estruturas organizacionais, práticas, processos e técnicas de gestão que podem criar valor para os *stakeholders*. Ao mesmo tempo, os *insights* comportamentais também

podem ser considerados a própria inovação, o que sugere a importância de se investigar seus respectivos processos de difusão, geração e adoção nas organizações brasileiras.

Uma premissa fundamental acerca de *insights* comportamentais é que as decisões dos agentes em relação, por exemplo, à gestão, são altamente dependentes de padrões sistemáticos de desvio da racionalidade (SIMON, 1947; 1955). No entanto, *insights* comportamentais visam contornar tais desvios da racionalidade dos agentes, ao se basearem no uso de evidências sobre o comportamento humano para lidar com esses problemas e, principalmente, na experimentação, para avaliar o impacto das soluções propostas. Assim, a evidência experimental de que as preferências dos tomadores de decisão são inconsistentes, instáveis ao longo do tempo, dependentes do contexto, caracterizadas pela racionalidade limitada e por vieses sistemáticos e previsíveis permitiu projetar e justificar políticas, produtos, serviços ou gestão que orientam os agentes a decisões mais eficazes.

Com o desenvolvimento do conhecimento sobre como o contexto influencia a escolha, tornou-se possível projetar contextos para direcionar escolhas para um resultado desejado. A arquitetura de escolha foi discutida como uma apresentação consciente e cuidadosa de diferentes opções disponíveis para um tomador de decisão. Do mesmo modo, discutiram— se intervenções para alterar a forma de apresentação de opções — ou *nudges* — que podem se apresentar de diversas formas, podendo ser incorporados, inclusive, às práticas, processos, técnicas de gestão e estruturas organizacionais — o que poderia ser denominado *nudge* management. No campo organizacional, isso significa que gestores e líderes podem modificar o ambiente no qual as decisões são tomadas, para que os agentes tenham maior probabilidade de fazer escolhas que produzam bons resultados, constituindo — se, assim, uma nova prática.

Foi possível também diferenciar aplicações de *nudges* que beneficiam o indivíduo (“*nudges pró-self*”), os que beneficiam a sociedade (“*nudges pró-sociais*”) e os que, principalmente, mas não exclusivamente, beneficiam os “arquitetos da escolha” de forma a alterar os processos decisórios criando ou não valor para as organizações. Foi feita, além disso, uma diferenciação entre *nudges* e políticas-padrão, entre *nudges* e técnicas de marketing, entre aplicações no meio digital ou físico. Também foram ressaltados os aspectos éticos quanto à transparência e o conhecimento das influências.

A discussão teórica considerou que a adoção de *insights* comportamentais pelas organizações pode ser classificada em um campo mais amplo, que leva em conta mais do que o uso de *nudges*. Ao considerar toda essa atividade, supõe-se que novas estruturas estejam sendo criadas para abrigar os profissionais que lidam com *insights* comportamentais, a exemplo da “unidade *nudge*” no Reino Unido, constituindo assim uma nova estrutura organizacional. Além

disso, ao abordar *insights* comportamentais como uma abordagem processual que leva em conta a observação, desenho de intervenção, teste e escalonamento, supõe-se a criação de um novo processo de gestão.

Portanto, ao considerar a abordagem de *insights* comportamentais como uma inovação gerencial, pode-se analisar sua ocorrência em três principais dimensões: *atividades e práticas gerenciais, processos de gestão e estruturas organizacionais*; analisar sua geração, adoção e difusão numa perspectiva processual (iniciação, decisão de adoção e implementação) amparada pelos modelos de geração e difusão de inovação.

Os modelos de processos decisórios de geração, adoção e difusão de inovação subsidiarão o entendimento e possível comparação do processo de adoção de *insights* comportamentais por organizações brasileiras. Rogers (2003), destaca as fases de conhecimento, a persuasão, decisão, implementação e confirmação, e fornece elementos que são capazes de complementar mais especificadamente a proposição de Damanpour e Schneider (2006). A proposição de Caldas e Wood Jr (2009) no que lhe concerne, também fornece elementos críticos ao entendimento, principalmente ao considerar *insights* comportamentais como uma expertise estrangeira, uma vez que o campo de investigação se limitou às organizações brasileiras.

Tais modelos propostos pela literatura do campo de adoção da inovação serão confrontados com os dados coletados, com o objetivo de analisar e identificar etapas e fatores influenciadores (individuais, intraorganizacionais e interorganizacionais) das decisões de adoção ou rejeição das práticas baseadas nas ciências comportamentais. Particularmente, o papel dos agentes influenciadores internos e externos chama a atenção por serem fatores importantes para as inovações gerenciais (VOLBERDA *et al.*, 2014).

Por fim, as consequências poderão ser verificadas ao analisar as possíveis alterações que a adoção de *insights* comportamentais nas organizações pode causar em seus processos decisórios, bem como os efeitos de tais aplicações sobre o desempenho das organizações e a agregação de valor para seus *stakeholders*.

Isso decorreria alguns pontos merecedores de investigação nesta pesquisa em relação às organizações brasileiras que podem atender aos seguintes pressupostos:

P₁-A adoção de *insights* comportamentais incide na criação de *novas estruturas organizacionais*;

P₂-A adoção de *insights* comportamentais incide em *novas atividades e práticas* que contemplem diferentes facetas de regras e rotinas pelas quais o trabalho é realizado dentro das organizações;

P₃-A adoção de *insights* comportamentais incide nos *novos processos de gestão* necessários à efetivação das práticas de gestão;

P₄-Os fatores no nível macro e interorganizacional, no nível interorganizacional e individual exercem o mesmo nível de influência na decisão de adoção de *insights* comportamentais.

P₅-As influências cognitivo-comportamentais dos agentes de mudança são determinantes, no nível de análise individual, da adoção de *insights* comportamentais;

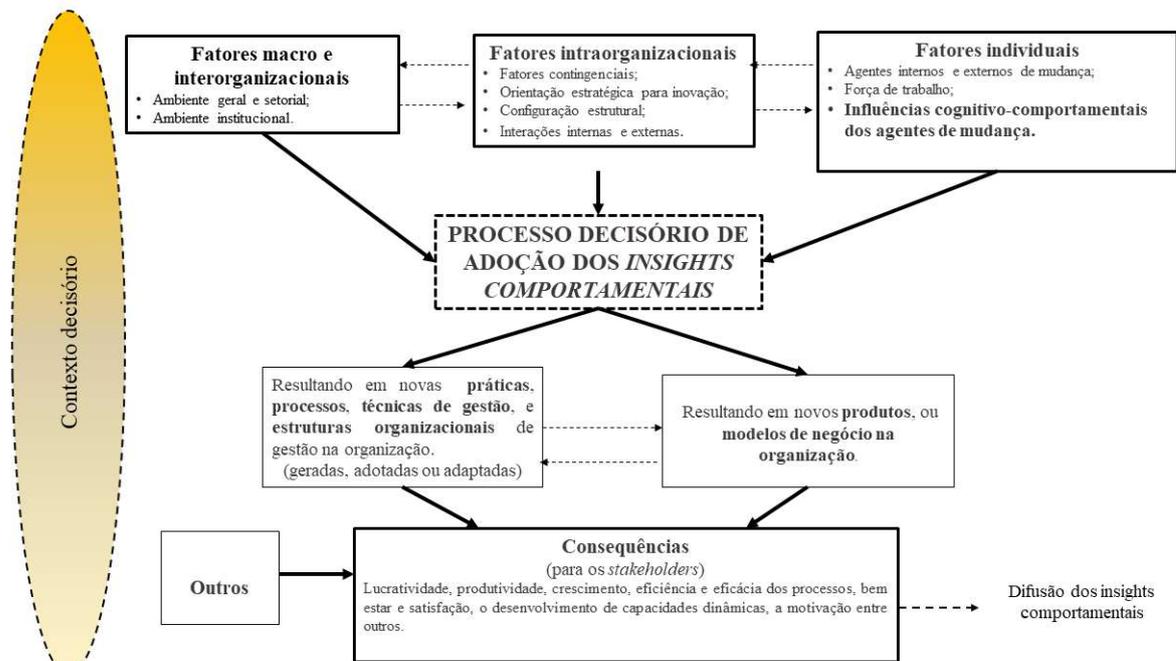
P₆-*Insights* comportamentais avançam as *metas* das organizações criando *valor* para os *stakeholders*.

P₇-Os processos de adoção de *insights* comportamentais não são lineares e podem incidir em adaptações ou isomorfismo;

P₈-Adoção de *insights* comportamentais incidem em consequências positivas para as organizações;

P₉-A adoção de *insights* comportamentais está diretamente relacionada a outros tipos de inovação.

Figura 6 – Modelo teórico-conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Posto isso, a revisão, ora apresentada, norteou o aspecto fenomenológico da pesquisa, restando evidenciar se a aplicação prática nas organizações, correspondem com os pressupostos

teóricos-metodológicos oferecidos por pesquisadores e acadêmicos do campo. Assim, para atingir o objetivo proposto neste artigo, a próxima seção detalha o percurso metodológico.

5 METODOLOGIA

Este capítulo descreve o procedimento metodológico pelo qual este estudo foi realizado. É apresentada a estratégia e o percurso que visou responder ao problema da pesquisa e atender a seus objetivos geral e específicos. A seção 3.1 visa situar sua alegação de conhecimento e agrega o debate sobre epistemologias relacionadas aos *insights* comportamentais e à inovação; a seção 3.2 e suas subseções apresentam o delineamento e a estratégia da pesquisa detalhando os passos e justificando as decisões tomadas.

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO EPISTEMOLÓGICA

Embora haja um debate sobre o enquadramento e rotulagem da pesquisa em paradigmas científicos, como proposto, por exemplo, por Burrell e Morgan (1979), tais classificações aparentemente não oferecem poder discriminatório para o contexto desta pesquisa. Isto se deve à própria natureza do fenômeno que se pretendia investigar, e ao mister de métodos adotados para análise.

Se, por um lado, houve um esforço na compreensão sobre como os *insights* comportamentais estão sendo aplicados nas organizações, procurando entender, sob pressupostos fenomenológicos, o contexto em que estas organizações operam e os aspectos subjetivos dos profissionais na decisão de adoção, por outro lado, também se pretendia explorar as relações de causalidade de sucesso disto nos resultados e consequências organizacionais para as diversas partes interessadas. Além disso, a epistemologia em torno de *insights* comportamentais e seus métodos, refletiu e contribuiu para uma reorientação dos fundamentos epistemológicos sobre os quais, por exemplo, a economia e a psicologia foram baseadas (HEUKELOM, 2014). A questão central nesta reorientação é a adoção de um quadro normativo-descritivo além do tradicional positivo-normativo, que permitiu a absorção de outras declarações de conhecimento devido a sua característica multidisciplinar.

Assim, filosofias positivistas, realistas e objetivistas da ciência que utilizam, por exemplo, testes e experimentos, cujo nível de análise geralmente é o individual, podem ser aliadas a filosofias positivistas, nominalistas, pragmáticas ou evolucionárias, que consideram o ambiente decisório mais do que a decisão individual, mas sem descartar o conhecimento

reducionista da decisão comportamental, que pode, por fim, usar filosofias fenomenológicas, construtivistas e críticas que privilegiam métodos qualitativos e interpretativos, como a etnografia e a análise textual, fazendo um trabalho empírico “em contexto” (POWELL *et al.* , 2011).

5.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa se baseia em uma abordagem qualitativa, do tipo fenomenológica, com objetivos exploratórios e descritivos, apoiada na estratégia de estudos multicasos (KLOPPER, 2008, YIN, 2010). A pesquisa qualitativa está apta a compreender fenômenos novos, ainda pouco explorados, e se mostrou, até o momento da pesquisa, capaz de compreender o fenômeno de *insights* comportamentais em organizações no contexto brasileiro que não foi abordado em outras pesquisas até o momento (DENZIN; LINCOLN, 2018).

Entre seus métodos, está o de estudo de caso, que aborda a análise aprofundada de casos (únicos ou múltiplos), para obter uma imagem detalhada do objeto de estudo (YIN, 2010), além de cobrir uma gama de técnicas interpretativistas que buscam decodificar, traduzir e compreender os significados dos fenômenos no mundo social (VAN MAANNEN, 1979), que nesta pesquisa traduziu-se na compreensão de *insights* comportamentais como uma inovação gerencial nas organizações.

De outra forma, o “estudo de caso pode revelar elementos que compõem um fato ou episódio contemporâneo no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não são evidentes” (YIN, 2010, p. 16). Especialmente no que tange a casos múltiplos, o estudo de caso foi adequado por permitir sua análise comparativa, criando linhas de convergência e advertência, além de avaliar a incidência dos fatos (YIN, 2010).

Cumprido ressaltar que tal escolha caracteriza esta pesquisa como aplicada dada sua pretensão de gerar conhecimentos para aplicação prática. Além disso, envolve um esforço na descrição de uma abordagem inovadora para organizações brasileiras, podendo subsidiar tanto estudos acadêmicos futuros, quanto a prática gerencial.

O processo de pesquisa ocorreu em quatro etapas: (a) revisão teórica (do desenvolvimento da teoria da decisão comportamental à aplicação de *insights* comportamentais — visando comparar e combinar os achados do campo com os pressupostos da literatura de modo a determinar o conhecimento corrente); (b) etnografia (para mapear organizações

brasileiras adotantes e entender os casos e contexto de atuação); (c) realização de entrevistas (de modo a caracterizar a adoção e aplicação de *insights* comportamentais nessas organizações); (d) e por fim, a análise de dados apoiada pela análise de conteúdo (AYRES, 2008; BARDIN, 2016) e por análise de redes sociais (ARAÚJO, 2008).

O processo de entrevista e análise foram divididos ainda em duas fases: a primeira de caráter exploratória que teve como objetivo entender a aplicação de *insights* comportamentais nas organizações escolhidas para o caso denominadas “primeiras adotantes e/ou “difusoras”; e a segunda com objetivo investigar organizações denominadas adotantes ou “maioria inicial” que nesta pesquisa podem ser clientes internos ou externos das organizações “difusoras” que porventura tenham adotado *insights* comportamentais em estruturas, práticas, processos e/ou técnicas de gestão.

O uso dessas diferentes técnicas apoiou uma análise triangular dos dados dos casos em três níveis de análise: inovação, organização e indivíduo (tomador de decisão). A investigação foi realizada de tal forma que os dados coletados por meio de entrevistas e documentos foram triangulados e confrontados sob a égide da metodologia de análise de conteúdo de Bardin. (2016).

5.3 A IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

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

Conforme mencionado anteriormente, estas pesquisas apontaram algumas organizações: a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); a Comissão de Valores Mobiliários (CVM); a NudgeRio, unidade Nudge ligada à Fundação João Goulart no estado do Rio de Janeiro; (011).Lab, uma organização da Prefeitura Municipal de São Paulo; as empresas Culture Speaks, MINU e NEXTA, o Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG).

A netnografia além de facilitar a identificação de outras organizações pioneiras, favoreceu o acesso aos entrevistados, sendo a maioria membros de uma comunidade digital denominada Comunidade de Ciências Comportamentais (C₃). A C₃ é uma comunidade

brasileira voltada à divulgação de conhecimentos das áreas de ciências comportamentais aplicadas para praticantes e interessados. A comunidade realiza mensalmente encontros para discutir tópicos relacionados às ciências comportamentais e mantém um grupo de interação que agregam entusiastas e profissionais da área. A participação se deu por encontros mensais e debates via grupos formados em redes como LinkedIn e grupos de WhatsApp ao longo do período de 21 jan.21 até abr.22. Isso permitiu trazer evidências da aplicação e pistas sobre organizações pioneiras no campo.

Isto posto, foi possível identificar 23 organizações brasileiras, sendo 8 consultorias, 2 *startups*, 2 instituições financeiras, 1 empresa de marketing digital, 1 franquia de fast food, 7 organizações públicas.

Observa-se que não foram incluídos no escopo da análise os grupos de pesquisa acadêmicos, ainda que estes tenham surgido como agentes influenciadores e difusores de *insights* comportamentais conforme detalhado na seção de resultados.

Diante a investigação, as organizações que utilizam os *insights* comportamentais foram convidadas a participar da fase de entrevistas. Das 23 organizações, 12 participaram efetivamente. Algumas delas não puderam ser alcançadas e outras não responderam ao convite. Sendo as organizações participantes discriminadas abaixo na Tabela 1.

Tabela 1 – Descrição das organizações analisadas

	Organizações	Tipo de Organização	Localização	Ano de Adoção dos <i>insights</i>	Número de colaboradores dedicados
DIFUSORAS	PRD	Consultoria	São Paulo	2003	20 — 25
	CLO	Consultoria	São Paulo	2016	25 — 30
	EMB*	Internacional Pública	Brasília	2014	15 — 20
	INT	Consultoria	São Paulo	2020	01 — 05
	IBL	Consultoria	Brasília	2015	25 — 30
	VPS	Consultoria	São Paulo	2000	01 — 05
	NEX	Consultoria	R. Janeiro	2014	05 — 10
ADOTANTES	LAB*	Pública Nacional	São Paulo	2018	10 — 15
	MOV	<i>Startup</i>	São Paulo	2012	20 — 25
	RCF*	Pública Nacional	Brasília	2020	05 — 10
	CPQ**	Privada Nacional	São Paulo	2017	01 — 05
	SOM**	<i>Startup</i>	São Paulo	2019	15 — 20
	NDR***	Pública Nacional	R. Janeiro	2014	—
UNC***	Pública Nacional	São Paulo	2021	—	

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: * Estruturas de *insights* comportamentais criadas dentro de uma organização maior. ** Organizações cujo objetivo principal não está relacionado ao uso de *insights* comportamentais, porém adota a abordagem em suas práticas. *** Organizações analisadas por análise documental e relato indireto.

Ressalta-se que, embora algumas organizações previamente mapeadas não tenham sido entrevistadas dois fatores levaram à análise de algumas delas: o primeiro diz respeito a própria atuação em rede dessas organizações, em que alguns participantes atuam ou atuaram em outras organizações adotantes e narraram nas entrevistas elementos que subsidiaram a análise; o segundo, relaciona-se a análise documental, que favoreceu a busca de informações de organizações não entrevistadas. Dessa forma, além das organizações que foram efetivamente entrevistadas outras duas entraram na análise por avaliação documental, sendo as duas públicas nacionais.

5.4 PROTOCOLO DE ENTREVISTAS E COLETA DE DADOS

Para esta pesquisa, em especial e sob a necessidade de coletar dados em profundidade (em três níveis de análise), a entrevista se mostrou a técnica mais adequada, escolhida pela possibilidade de alcançar áreas da realidade que de outra forma permaneceriam inacessíveis, como o subjetivo das pessoas experiências e atitudes (DENZIN; LINCOLN, 2018).

O programa de entrevistas consistiu em dois roteiros construídos baseados na literatura do campo e em dois instrumentos quantitativos que visaram investigar e propor análises sobre inovação gerencial (LOPES *et al.*, 2018) e sobre a difusão de *insights* comportamentais ao redor do mundo (WENDEL, 2020). O modelo de Lopes *et al.* (2018) permite investigar tópicos ligados às inovações não tecnológicas e proporciona oportunidade de pesquisa sobre outras dimensões que não vêm recebendo atenção dos pesquisadores do campo, que nesta pesquisa converteram-se para a investigação de *insights* comportamentais.

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

O roteiro “A” foi direcionado as organizações “difusoras” e agregou questões que visaram obter informações sobre a relação da organização com os *insights* comportamentais; as motivações, influências e como aplicam os *insights* comportamentais; os tipos de comportamentos que procuram mudar, as técnicas que utilizam; sua forma de mensurar e validar os resultados, dentre outros aspectos. Já o Roteiro “B” foi aplicado às organizações “adotantes” e visou investigar dentre outros aspectos os tipos dos comportamentos que

procuram mudar, as técnicas que utilizam; sua forma de mensurar e validar os resultados, os fatores internos e externos da adoção de *insights* comportamentais nas práticas, processos e técnicas de gestão pelas organizações denominadas “maioria inicial”.

Além disso, para lhe conferir fundamento para os objetivos que se desejam alcançar, optou-se por incorporar ao procedimento da entrevista, técnicas auxiliares provenientes dos estudos da psicologia para auxiliar na obtenção de dados baseados nos relatos verbais que consigam demonstrar as percepções do decisor quanto aos processos decisórios de geração, difusão e adoção de *insights* comportamentais nessas organizações. Dessa forma, para capturar as percepções dos participantes quanto à adoção de *insights* comportamentais ao final de cada entrevista houve uma provocação para este narrasse um episódio de uma decisão tomada em que se obteve sucesso e uma considerada um fracasso (ERICSSON; SIMON, 1980).

Os critérios de inclusão para a seleção dos entrevistados foram relacionados à atuação direta com o processo de adoção ou aplicação de *insights* comportamentais na organização, onde os participantes eram consultores, empresários, gestores e servidores públicos das organizações selecionadas, conforme Tabela 2.

Apesar da tentativa de diversificar o quadro de respondentes, salienta-se que a maioria eram os próprios gerentes dessas organizações ou alguém em uma posição que lida diretamente com os *insights* comportamentais. Sendo o perfil básico dos participantes apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Perfil dos participantes

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

Fonte: Dados da pesquisa

Um aspecto interessante do processo de entrevistas relacionado aos participantes é o grau de formação destes. Sendo que a maioria possuía uma formação relacionada às áreas de economia, psicologia e administração, além de títulos de mestres, especialistas e doutores obtidos em programas que efetivamente estavam alinhados às disciplinas correspondentes às ciências comportamentais. Estes aspectos serão detalhados na seção de resultados, porém essa breve descrição foi necessária para guiar o entendimento sobre como ocorreu o processo de entrevistas.

As entrevistas foram realizadas por videochamada, devido aos protocolos sanitários contra COVID-19 vigentes à época, tiveram o tempo médio de duração de 55 minutos e ocorreram no período de 4 de novembro de 2021 a 28 de janeiro de 2022. A pesquisa seguiu os procedimentos éticos devidamente registrados no Comitê de Ética em Pesquisa do CEFET-MG sob protocolo nº 50995121.4.0000.8507.

A estratégia de entrevista consistiu em primeiramente apresentar *A0* (entrevistadora) a *Ai* (entrevistado) que logo em seguida estimulava *Ai* a contar um pouco sobre sua história até o envolvimento inicial com *insights* comportamentais e, a partir daí, colocar ganchos que remetessem às questões do roteiro pré-estabelecido, sem a preocupação de esgotá-lo, dando ampla liberdade ao diálogo (ARAÚJO, 2008). Essa dinâmica proporcionou interações hora muito discursivas e hora muito intervencionista.

Tabela 3 – Detalhamento do processo de entrevistas

<i>Ai</i>	Pág.	A0	Ai	$G_i = A0 \times 10 / A_i$	Min	Modo
D1	14	1462	3836	3,8	72	Diálogo
D2	15	1473	4061	3,6	53	Diálogo/Inquérito
D3	14	1250	4023	3,1	43	Inquérito
D4	14	1060	4847	2,2	57	Padrão
D5	14	1266	5032	2,5	53	Padrão
D6	11	940	7987	1,2	86	Discurso
D7	13	679	4168	1,6	44	Entrevista
A1	13	1060	3929	2,7	40	Inquérito/Entrevista
A2	13	1278	3646	3,5	41	Inquérito
A3	16	485	5926	0,8	55	Discurso/Entrevista
A4	18	1401	6477	2,2	60	Padrão
A5	19	1358	5915	2,3	60	Padrão
Média		1143	4987	2,5	55,3	-

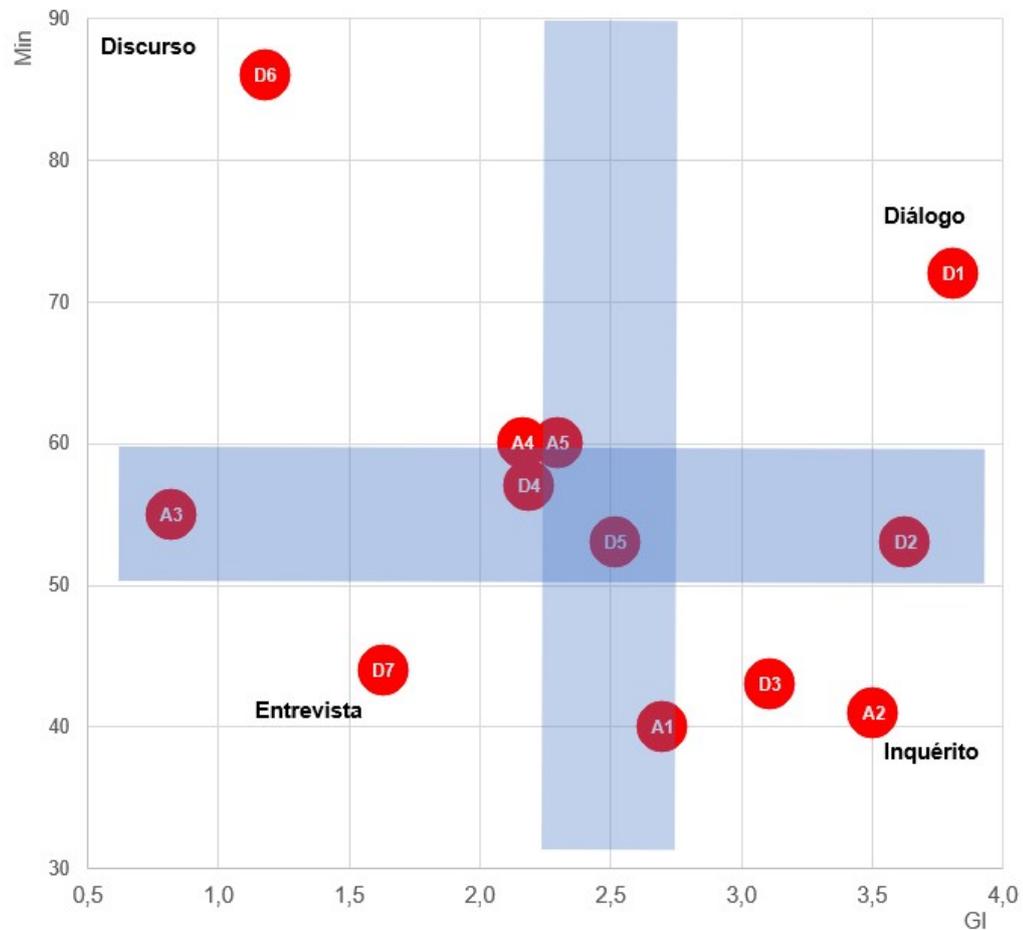
Fonte: Dados da pesquisa

No total, foram gravados 664 minutos, com média, por entrevista, de 55 minutos, sendo a mais curta de 40 minutos, a mais longa, de 86 minutos. Percebe-se uma variação significativa entre o tempo investido pelos difusores e adotantes.

A Figura 7 foi elaborada com base em Araújo (2008) e apresenta a variabilidade das entrevistas. A sua construção considerou primeiramente o tempo das interações (em minutos) e a contagem de palavras de *Ai* e de *A0* — obtidas das transcrições, do número de trocas entre *Ai* e *A0* no processo da entrevista, e da imputação de um “grau de intervenção” $(A0 \times 10)/Ai$; transpondo para eixos cartesianos Duração&Grau de intervenção, que se definem em quadrantes (modos) denominadas “Inquérito” — que se constitui de interações de curta duração, com alto grau de intervenção e de parágrafos curtos; “Entrevista” — que se constitui de interações de curta duração, com baixo grau de intervenção e de parágrafos intermediários; “Diálogo” — que se constitui de interações de longa duração, de alto grau de intervenção e de parágrafos intermediários; e “Discurso”— que se constitui de interações de longa duração, de baixo grau de intervenção e de parágrafos longos.

Entre os modos, estabeleceram-se ainda zonas de transição (igual à média, mais ou menos, meio desvio). Entre os modos tipificados encontram-se às quatro zonas intermediárias: Inquérito&Entrevista; Entrevista&Discurso; Discurso&Diálogo e Diálogo&Inquérito e uma quinta, ao centro, de características ditas mistas” (ARAÚJO, 2008, p.91).

Figura 7 – Dinâmica das entrevistas



Fonte: Dados da pesquisa

Pela construção do gráfico é possível observar o predomínio relativo do modo padrão, localizado ao centro, constituído por características mistas. Em particular, em relação aos adotantes, principalmente os que lidam com *startup*s ou laboratórios de inovação, percebeu-se a propensão a respostas curtas e ágeis, como se incorporassem na própria personalidade os métodos ágeis que empregam em seus trabalhos. Por outro lado, as entrevistas se alongaram à medida que difusores relatavam em maior detalhe suas experiências de conhecimento e avaliação até a efetiva atuação com *insights* comportamentais.

De modo a complementar as entrevistas, permitindo a triangulação dos dados, foram analisados documentos, entre relatórios, apresentações institucionais e material midiático, sendo pelo menos um para cada organização.

5.5 CODIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas foram integralmente transcritas utilizando técnicas de transcrição naturalizada, que preserva as características da oralidade do discurso, bem como as características socioculturais presentes no mesmo (NASCIMENTO; STEINBRUCH, 2019). Tal decisão foi importante para o contexto da pesquisa, uma vez que era necessário manter detalhes essenciais para auxiliar na interpretação do discurso, para além da análise de conteúdo, dos participantes, visto que eram profissionais de uma comunidade específica do cenário nacional, e que em certo sentido são pioneiros em determinada inovação.

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

Os procedimentos de organização e análise de entrevistas seguiram a proposta de Denzin e Lincoln (2018), sendo: a) análise e transcrição do material coletado; b) análise pragmática do diálogo; c) validação; d) consolidação e categorização das falas; e) análise dos dados.

A organização das categorias e a codificação dos dados ocorreu pela análise temática do conteúdo de forma dedutiva em relação à literatura (AYRES, 2008) e de forma indutiva para revelar aspectos emergentes (CHARMAZ, 2014). A análise indutiva foi especialmente utilizada para codificar segmentos dentro das categorias “Domínios de aplicação” e “*insights* aplicados”.

A decodificação dos dados foi realizada por meio de diferentes procedimentos, tais como a decomposição do texto em unidades léxicas ou a análise por categorias (GIBBS, 2009) e seguiu as fases de organização da análise dos dados, codificação e categorização, inferência, tratamento da informação e teste das proposições.

Em especial, a vivência prévia no campo por meio da netnografia favoreceu a análise indutiva. Tendo isso em vista, o corpus de análise constitui-se de quatro macro categorias com suas respectivas subcategorias, que por sua vez eram endossadas por segmentos codificados podendo ainda apresentar coocorrência, ou seja, um segmento pertencer a mais de uma categoria. Uma visão geral do sistema de análise por ser verificado no Quadro 2:

Quadro 2 – Quadro de categorias de análise

Categorias	Elementos de Análise	Autores
Processos decisórios de adoção ou geração de inovações	características do sistema social e dos canais de comunicação; conhecimento; persuasão; decisão, implementação e confirmação; tempo entre iniciação, decisão de adoção e implementação. fatores impulsionadores (insatisfação com o <i>status quo</i> , motivação, inspiração invenção e validação interna) processo decisório (motivação, invenção, implementação e, teorização e rotulagem)..	Rogers (2003), Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), Lopes <i>et al.</i> (2018). Damanpour e Schneider (2006), Caldas e Wood Jr (2009).
Fatores de influência na adoção ou geração de <i>insights</i> comportamentais	nível macro e interorganizacional: ambiente geral e setorial e ambiente institucional; nível intraorganizacional: fatores contingenciais; orientação estratégica para inovação; configuração estrutural; interações internas e externas; nível individual: agentes internos e externos de mudança; força de trabalho; influências cognitivo-comportamentais dos agentes de mudança.	Hamel (2007), Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), Lopes <i>et al.</i> (2018). Crossan e Apaydin (2010); Damanpour e Aravind (2012), Volberda <i>et al.</i> (2014).
Dimensões conceituais que os <i>insights</i> comportamentais resultaram	incidindo em <i>atividades e práticas</i> de gestão; incidindo nos <i>processos de gestão</i> , incidindo em <i>novas técnicas de gestão</i> , <i>estruturas organizacionais</i> ; adaptação; relação com outras inovações.	Hamel (2007), Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), Lopes <i>et al.</i> (2018), Ansari <i>et al.</i> (2014).
Aplicação de <i>insights</i> comportamentais	domínios de aplicação; problemas comportamentais avaliados; público alvo; técnicas de intervenção adotadas; metodologia processual adotada; uso de experimento; avaliação e medição; aspectos éticos (justificava no paternalismo libertário, transparência das intervenções).	Simon (1955), Tversky e Kahneman (1974), Kahneman e Tversky (1979), Thaler e Sunstein (2019), Hagman <i>et al.</i> (2015), Hansen, Jespersen (2013), Wendel (2020), Soman e Yeung (2021). Haynes (2012), OECD (2017).
Consequências	desejáveis ou indesejáveis, efeitos funcionais ou disfuncionais; diretos ou indiretos, mudanças por causa de uma inovação, ou como um resultado de segunda ordem; resultados para <i>stakeholders</i> (lucratividade, produtividade, crescimento, eficiência e eficácia dos processos, bem estar e satisfação dos <i>stakeholders</i> , o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, a motivação entre outros).	Rogers (2003) Birkinshaw, Hamel e Mol (2008); Volberda <i>et al.</i> (2013). Lopes <i>et al.</i> (2018).

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

5.6 SÍNTESE DO PERCURSO METODOLÓGICO

De forma a recuperar os principais aspectos abordados nesse capítulo é apresentada uma síntese em relação à metodologia, desenho de pesquisa e teorias que subsidiam a realização dessa dissertação conforme observado no Quadro 3.

Quadro 3 – Síntese do Percurso Metodológico

Título	<i>INSIGHTS</i> COMPORTAMENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS: Um olhar sobre os processos decisórios de adoção de uma inovação gerencial
Tema	Adoção de <i>insights</i> comportamentais como inovação gerencial nas organizações brasileiras
Objeto	Organizações brasileiras que adotaram <i>insights</i> comportamentais em suas práticas.
Pergunta de pesquisa	Como as organizações brasileiras estão adotando os <i>insights</i> comportamentais?
Objetivo geral	Analisar a adoção e incorporação de <i>insights</i> comportamentais nas práticas, processos, técnicas de gestão e estruturas em organizações brasileiras
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • identificar organizações brasileiras que adotam <i>insights</i> comportamentais e analisar os fatores influenciadores (individuais, intraorganizacionais e interorganizacionais) da adoção; • revelar a que domínios a inovação foi incorporada, que técnicas utilizam e a quais dimensões da inovação gerencial (estruturas, práticas, processos e técnicas de gestão) os <i>insights</i> incidem; • descrever o processo decisório de adoção de <i>insights</i> comportamentais, revelando as diferenças entre sua geração e adoção, os aspectos de sua difusão, bem como os seus resultados sobre as organizações e seus <i>stakeholders</i>; • examinar as percepções individuais sobre a tomada de decisão dos principais agentes envolvidos na implementação da inovação.
Fundamentação teórica	Teorias da inovação, adoção e difusão de inovação e inovação gerencial; teorias da decisão descritiva e prescritiva relacionadas às ciências comportamentais e economia comportamental.
Metodologia	Abordagem qualitativa, do tipo fenomenológica, com objetivos exploratórios e descritivos, apoiada na estratégia de estudos multicase
Métodos	<p>(a) revisão teórica (do desenvolvimento da teoria da decisão comportamental à aplicação de <i>insights</i> comportamentais — visando comparar e combinar os achados do campo com os pressupostos da literatura de e modo a determinar o conhecimento corrente);</p> <p>(b) netnografia (para mapear organizações brasileiras adotantes e entender os casos e contexto de atuação);</p> <p>(c) realização de entrevistas (de modo a caracterizar a adoção e aplicação de <i>insights</i> comportamentais nessas organizações);</p> <p>(d) análise de dados apoiada pela análise de conteúdo e por análise de redes sociais.</p>
Categorias de análise	<p>Processo decisório de adoção ou geração de <i>insights</i> comportamentais;</p> <p>Fatores de influência na adoção ou geração de <i>insights</i> comportamentais;</p> <p>Dimensões conceituais que os <i>insights</i> comportamentais resultaram;</p> <p>Aplicação de <i>insights</i> comportamentais;</p> <p>Consequências da adoção.</p>

Coleta e análise de dados	Entrevistas semiestruturada; Análise documental; Análise de conteúdo.
----------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa seção relata os resultados referentes aos objetivos propostos na pesquisa. Tais objetivos buscaram (i) *identificar organizações brasileiras que adotaram insights comportamentais e analisar os fatores influenciadores da adoção*; (ii) *revelar a que domínios a inovação foi adotada, que técnicas utilizam, e a quais dimensões da inovação gerencial os insights foram incorporados*; (iii) *descrever o processo decisório de adoção de insights comportamentais, revelando as diferenças entre sua geração e adoção, os aspectos de sua difusão, bem como os seus resultados sobre as organizações e seus stakeholders*; por fim, (iv) *examinar as percepções individuais sobre a tomada de decisão dos principais agentes envolvidos na implementação da inovação*.

A fim de conceber maior fluidez ao texto, foram tratadas de forma agregada, a partir das categorias previamente selecionadas da literatura, as análises no nível da organização, da inovação e do indivíduo, revelando as motivações objetivas e subjetivas da adoção. Quanto às análises subjetivas, apresentam-se as percepções dos participantes sobre os desafios de atuação nas áreas, as perspectivas de crescimento, a visão de *insights* comportamentais como uma inovação e principalmente suas avaliações quando do processo de adoção da inovação. Explora-se, articuladamente, os aspectos atinentes à difusão e à adoção da inovação, como os *insights* comportamentais são aplicados nessas organizações, a que domínios foram incorporados, que técnicas utilizam e a quais dimensões da inovação gerencial (estruturas, práticas, processos e técnicas de gestão) os *insights* incidem e como estes têm gerado valor para as organizações adotantes.

6.1 PROCESSOS DECISÓRIOS DA ADOÇÃO DE INSIGHTS COMPORTAMENTAIS

A análise que se segue revela, dentre os participantes, os atores centrais no processo de difusão e adoção da abordagem de insights comportamentais no Brasil. As organizações investigadas foram aquelas que adotaram a abordagem intencionalmente, no entanto, sem restringir ao tipo de arranjo organizacional. Concernente à proposta, não houve limitação quanto aos objetivos organizacionais de aplicação da abordagem — se inovando nos produtos, processos, gestão, políticas, entre outros — dado que a literatura aponta que as inovações

ocorrem, muitas vezes, de modo articulado (DAMANPOUR, 2014). O detalhamento do perfil das organizações objetos deste estudo podem ver verificados na Tabela 4, que separa na primeira coluna as difusoras das adotantes.

Tabela 4 – Descrição das organizações analisadas

	Organizações	Tipo de Organização	Localização	Ano de Adoção dos <i>insights</i>	Número de colaboradores dedicados
DIFUSORAS	PRD	Consultoria	São Paulo	2003	20 — 25
	CLO	Consultoria	São Paulo	2016	25 — 30
	EMB*	Internacional Pública	Brasília	2014	15 — 20
	INT	Consultoria	São Paulo	2020	01 — 05
	IBL	Consultoria	Brasília	2015	25 — 30
	VPS	Consultoria	São Paulo	2000	01 — 05
ADOTANTES	NEX	Consultoria	R. Janeiro	2014	05 — 10
	LAB*	Pública Nacional	São Paulo	2018	10 — 15
	MOV	<i>Startup</i>	São Paulo	2012	20 — 25
	RCF*	Pública Nacional	Brasília	2020	05 — 10
	CPQ**	Privada Nacional	São Paulo	2017	01 — 05
	SOM**	<i>Startup</i>	São Paulo	2019	15 — 20
	NDR***	Pública Nacional	R. Janeiro	2014	—
UNC***	Pública Nacional	São Paulo	2021	—	

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: * Estruturas de *insights* comportamentais criadas dentro de uma organização maior. ** Organizações cujo objetivo principal não está relacionado ao uso de *insights* comportamentais, porém adota a abordagem em suas práticas. *** Organizações analisadas por análise documental e relato indireto.

Frente ao levantamento das organizações brasileiras, poder-se-ia, primeiramente, dividi-las em duas categorias: *empresas de consultoria* que aplicam, majoritariamente, *insights* comportamentais às necessidades de clientes ou outros agentes externos, incluindo também treinamento e formação; e organizações que aplicam abordagens comportamentais internamente ao seu próprio gerenciamento, aos produtos ou aos serviços. As análises indicam também uma interseccionalidade entre tais organizações, em que muitas delas ao mesmo tempo que difundem, adotam em sua própria gestão aspectos de *insights* comportamentais, como o caso das consultorias. E há também entre a classe dos adotantes, difusores que atuam na disseminação de *insights* comportamentais em sua própria organização ou externamente em colaboração.

No rol de difusoras, tem-se como perfil predominante, as consultorias em *insights* comportamentais. Um segundo aspecto é a concentração geográfica dessas organizações, o que pode ser entendido como um fator influenciador na perspectiva de Lopes *et al.* (2018).

Quanto ao ano de adoção, têm-se as organizações brasileiras apesar do quantitativo discreto, mantiveram um pioneirismo mundial. Percebe-se — considerando que *insights* comportamentais aplicados tiveram dois marcos principais: a publicação de Nudge em 2008 (THALER; SUNSTEIN; 2008); e a inauguração da primeira unidade *nudge* em governo em 2010 —; que a *taxa de adoção*, ou seja, a velocidade relativa com que uma inovação é adotada por membros de um sistema social medida pelo número de indivíduos que a adotam em um dado período (ROGERS, 2003), foi considerada baixa.

Essa análise traz ainda a seguinte ponderação: antecedente ao ano de 2008, tem-se que as organizações adotavam práticas comportamentalmente informadas e comportamentalmente alinhadas, essa última geralmente “post hoc”, ou seja, a análise de eventos passados. Isso implica, que, aspectos comportamentais sempre estiveram mais ou menos presentes nas atividades das organizações investigadas, porém, o processo de experimentação ainda não se fazia presente.

Não, na verdade, eu descobri que eu já usava muitos dos preceitos da ciência comportamental há muito tempo. Em uma parte do tempo em que eu trabalhei na consultoria de gestão, trabalhei com implantação de mudanças. A implantação de mudança em organizações tem que ser feita sem ter poder formal, como foi a minha experiência no setor público. Você pode ter o poder formal, ser o líder de uma área, mas se você não conseguir convencer corações e mentes, mesmo a sua equipe, aquilo pode não acontecer. Não dá para mandar. Nem no setor público, nem no privado, quando você é um consultor. Quando você é o gerente da área, você instrui alguém a fazer uma coisa e a pessoa não faz, você pode demiti-la. No setor público, você não consegue; nem como consultor. Então, na verdade, eu fui treinado... ((redirecionando a fala)) Lembro dos treinamentos e da maneira de como fazer resolução de problemas, liderar mudanças, com outros preceitos, que são usados na ciência comportamental. É uma coisa bem antiga.

(PARTICIPANTE D7)

Já a partir de 2010, as práticas *comportamentalmente testadas* passaram a ser adotadas evidenciado o ponto de inflexão da prática inovadora, ou seja, o método de *insights* comportamentais.

Para projetar tal dimensão da difusão nas organizações brasileiras, é válido resgatar o panorama mundial das organizações que adotaram *insights* comportamentais em suas práticas. Um exemplo dessa abrangência é obtido na pesquisa Behavioral *Insights* Teams (WENDEL, 2020) que apresenta um diretório de organizações que alcançou, até o momento da consulta, 56 países e 548 organizações — mapeadas entre organizações com fins lucrativos, sem fins lucrativos, governamentais, acadêmicas e outras.

A Figura 8 apresenta esse panorama mundial que conforme se observa há uma concentração muito maior nos Estados Unidos e na Europa. Ilustra também a concentração dessas organizações no Brasil, estando *majoritariamente situadas na região sudeste*, tendo

como destaque o estado de São Paulo, que abriga o maior número de organizações, seguido por Brasília, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Essa *concentração geográfica*, em especial, incide, possivelmente, como um fator influenciador da adoção, ao conceber, por exemplo, a presença de grandes organizações públicas e privadas nas três capitais brasileiras em questão.

Figura 8 – Distribuição das organizações adotantes de *insights* comportamentais



Fonte: Behavioral Teams Directory

Nota: O Behavioral Teams Directory está disponível em: <http://www.action-design.org/behavioral-teams-directory>. A consulta foi realizada em 29-05-2022, por ser uma pesquisa de fluxo contínuo os resultados podem sofrer variações.

A identificação das organizações brasileiras complementa pesquisas anteriores, revelando 12 organizações a mais (desprezando desse quantitativo as duas organizações de localização não primária no Brasil que foram incluídas no rol de difusores). Contudo, conforme relatado nos aspectos metodológicos, não foi possível o acesso a todas, frente a isso o Quadro 4 relata a descrição das organizações que foram submetidas à análise dessa pesquisa.

Quadro 4 – Descrição das organizações analisadas

Organizações	Categoria	Descrição da Organização	
DIFUSORAS	PRD	Consultoria	Organização sem fins lucrativos que visa desenvolvimento tecnológico com aplicação voltada à demanda social e formação científica no âmbito das ciências do comportamento.
	CLO	Consultoria	Consultoria especializada em ciências comportamentais e uso do método científico para explorar como resolver problemas influenciando positivamente o comportamento humano.
	EMB*	Internacional Pública	Núcleo de ciências comportamentais criado dentro de uma estrutura organizacional maior; cujo objetivo é, por meio do trabalho em colaboração com outras equipes em países e governos, e outros parceiros, diagnosticar, projetar/desenhar e avaliar intervenções comportamentais visando eliminar a pobreza e aumentar a equidade.
	INT	Consultoria	Consultoria especializada em Economia comportamental e Neurociência com foco em conteúdo e serviços, que tem um único objetivo: ajudar prestadores de serviços a venderem de forma mais eficaz.

	IBL	Consultoria	Consultoria especializada em aplicar as ferramentas em Economia Comportamental com foco em intervenções práticas nas organizações, cursos, treinamentos e pesquisa.
	VPS	Consultoria	Consultoria especializada em Psicologia Econômica e Ciências Comportamentais com foco em educação financeira, treinamento, cursos ou supervisão de outros trabalhos em arquitetura de escolha e projetos em ciências comportamentais.
	NEX	Consultoria	Consultoria de gestão e pesquisa especializada nas ciências comportamentais aplicadas, com ênfase em projetos Nudge..
ADOTANTES	LAB*	Pública Nacional	Núcleo de ciências comportamentais criado dentro de uma estrutura organizacional maior, cujo objetivo é o de tornar políticas públicas mais eficientes por meio da aplicação de ciências comportamentais e com base em evidências.
	MOV	<i>Startup</i>	Oferece soluções de comunicação inteligente para engajamento educacional: combinando economia comportamental e inteligência artificial para melhorar os principais indicadores educacionais.
	RCF*	Pública Nacional	Núcleo de economia comportamental criado dentro de uma estrutura organizacional maior, cujo objetivo é aplicar os conceitos e técnicas inerentes à economia comportamental para contribuir com o processo decisório e o planejamento de iniciativas em diversas áreas de atuação do próprio órgão.
	CPQ**	Privada Nacional	Aplica ciências comportamentais com o objetivo e alavancar os processos internos da franquia de alimentos no segmento de cafeteria.
	SOM**	<i>Startup</i>	Programa de incentivos a atitudes socioambientais – como reciclagem – que usa a ciência comportamental para promover a Economia Circular na prática.
	NDR***	Pública Nacional	A NDR, visa dar continuidade aos primeiros projetos de ciência comportamental implementados pelo Programa Líderes Cariocas nos órgãos subordinados à Prefeitura do Rio de Janeiro. A unidade tem como metas disseminar o conceito de Ciência Comportamental.
	UNC***	Pública Nacional	A UNC é uma universidade pública estadual que têm adotado através de termo de cooperação técnica com uma consultoria insights comportamentais na gestão da rotina do campus.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

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

Nos 12 casos em que os participantes assumiram a adoção de *insights* comportamentais foram perguntadas questões que permitissem qualificar melhor o processo decisório de adoção: *como tomou o conhecimento sobre insights comportamentais, os fatores de influência, quando o processo de adoção foi iniciado e em qual fase do processo de adoção a organização se encontra*. Essa indagação inicial levou os participantes a narrarem suas próprias histórias pessoais que consubstanciou muitas vezes no desenvolvimento de suas carreiras, e consequentemente na adoção dos próprios *insights* comportamentais em suas organizações.

Por meio do relato inicial da obtenção de conhecimento e avaliação, foi possível inferir vários aspectos, tanto do processo decisório da adoção quanto dos aspectos macros da difusão no cenário nacional, detalhados na seção seguinte.

6.1.1 Antecedentes e influências da adoção dos insights comportamentais

Comum às proposições da literatura destacam-se as que se referem diretamente ao processo decisório de adoção de inovação gerencial que geralmente as sintetizam nas fases de *iniciação, decisão de adoção e implementação* (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006).

Essas atividades geralmente representam as *atividades de pré-adoção, a decisão gerencial de adotar a inovação e as atividades de pós-adoção* que se inserem em um processo multidimensional — influenciado por fatores dentro de várias dimensões, incluindo fatores ambientais ou contextuais, características dos indivíduos e organizações que adotam a inovação e características e atributos da própria inovação.

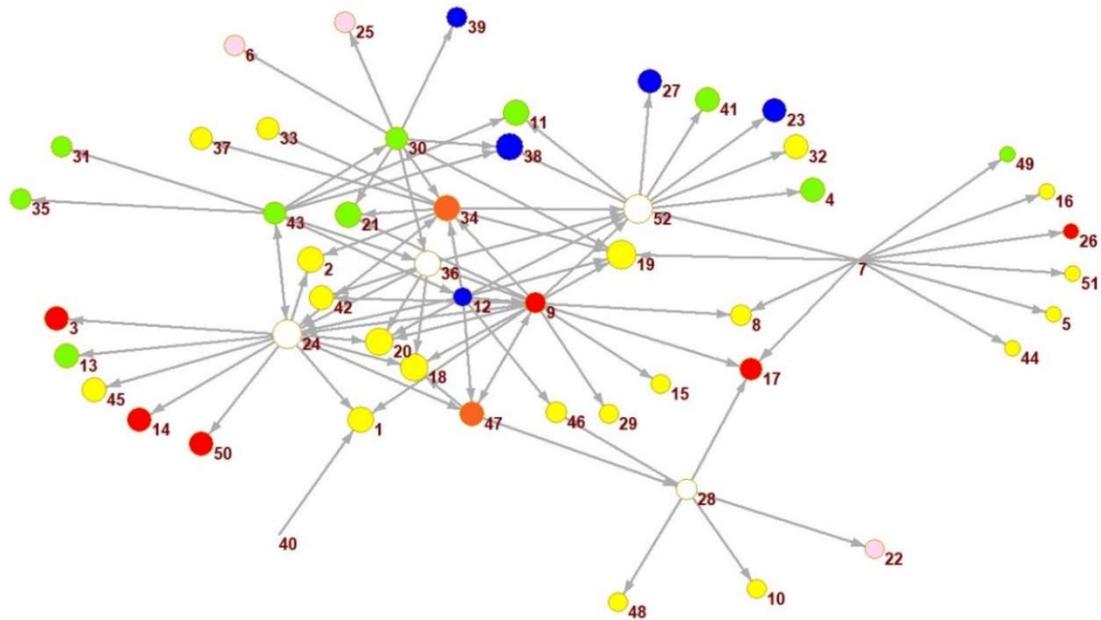
Nas atividades de pré-adoção, concebida também como “*antecedentes*”, tem-se a *obtenção de conhecimento da inovação, a persuasão ou influência* (atuação dos fatores), e adicionalmente a *motivação* da adoção — todos eles influenciando não linearmente na decisão de adoção.

Dessa forma, optou-se, inicialmente, por *analisar os antecedentes do processo de tomada de decisão de adoção e a relação de influência dos agentes externos e internos no processo, quando possível, buscando-se identificar nos casos, percepção dos participantes em relação às influências dos agentes e o impacto percebido no processo decisório.*

De modo a empreender uma narrativa coerente a esse texto, foi conveniente antecipar para essa seção aspectos dos relatos dos participantes obtidos no início e no final das entrevistas. Tais aspectos estão relacionados às indicações pelos participantes de agentes que exerceram influência na adoção de *insights* comportamentais e quem consideram referência nacional na área, constituindo as ligações fortes.

Foi capturado também as menções indiretas, consideradas ligações fracas, fossem elas colaboração, parceria ou clientes. Conseqüentemente esse aspecto engendra a visão do ambiente organizacional em que *insights* comportamentais estão inseridos e sua respectiva dinâmica. Assim, a dinâmica das organizações pioneiras em *insights* comportamentais no Brasil e seus agentes no relacionamento se mostra, pequena, porém diversificada, conforme ilustrado na Figura 9.

Figura 9 – Sociograma da rede de organizações brasileiras pioneiras em *insights* comportamentais



Fonte: Dados da pesquisa

A rede, para a presente análise, foi constituída de centralidade por aproximação (*closeness centrality*) e norteia, mais ou menos, os atores-chave do ciclo de adoção de *insights* comportamentais no Brasil. Tem-se primeiramente o papel central das *consultorias* (vértices brancos), posteriormente, *startups* (vértices alaranjados), *organizações públicas nacionais*, ou *governo* (vértices verdes), *pessoas físicas* (vértices amarelos), *organizações internacionais públicas* (vértices azuis), *outras organizações nacionais privadas* (vértices vermelhos), e por fim *organizações internacionais privadas* (vértices rosas)¹⁸.

Primeiramente destaca-se, apesar de não ser explorado na rede por não ser o foco, a influência de autores e acadêmicos do campo das ciências comportamentais, como fontes de conhecimento da inovação, evidenciando o relacionamento direto da inovação com à pesquisa científica, conforme abordado no referencial teórico.

O participante D4, por exemplo, relata que a primeira vez que teve contato com o tema, foi há 5 anos em um evento em que o palestrante David Hoffeld abordava a relação entre vendas e ciência: “[...] eu pensei: “Nossa! Que interessante!”. Eu nunca nem tinha imaginado essa

¹⁸ Percebe-se que muitos vértices se apresentam como pontos, quando não mencionados por outros entrevistados, outros também se apresenta isolados, uma vez que não foram entrevistados, portanto, não tiveram a oportunidade de mencionar outros atores. Esse ponto, por exemplo, antecipa uma limitação dessa pesquisa e propõe também uma lacuna para pesquisas futuras, visto que a rede apresenta outros atores que permeiam o ambiente de *insights* comportamentais no Brasil.

perspectiva humana de tomada de decisão, os aspectos irracionais e tudo que está em volta. Nunca tinha parado para pensar nisso” (PARTICIPANTE D4). Derivado desse primeiro contato, o participante relatou também a fase em que houve maior imersão na avaliação e entendimento da inovação: “[...] então, comecei a estudar um pouco mais. No próprio evento eu comprei o livro do autor, comecei a ler e em diante, foi um mergulho no assunto, que acabou culminando em uma pós-graduação de economia comportamental, onde hoje eu também dou aula de neurovendas” (PARTICIPANTE D4). Da mesma forma a participante D3 relata ter conhecido a ciência comportamental, principalmente, a partir de 2017, com o Nobel de Richard Thaler demonstrando uma reação não muito diferente do participante D4: “[..] que tema maravilhoso! Quero estudar! “Voltei a estudar e fiz o MBA da ESPM em economia comportamental, e, a partir daí — motivada pela paixão — fui construindo meus caminhos no banco” (PARTICIPANTE D3).

A Figura 10 ilustra acadêmicos que os participantes mencionaram como influência da adoção, seja na fase de obtenção de conhecimento, seja na fase de avaliação. Como centralidade tem-se Richard Thaler, que em certo sentido inaugurou o campo como uma abordagem aplicada por Nudge. Em seguida Daniel Kahneman, Dan Ariely e outros que abarcam, cada um, uma especificidade na área.

Figura 10 – Principais influenciadores acadêmicos



Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, a partir da concepção da rede, que *insights* comportamentais não tomou apenas organizações, departamentos e unidades especializadas em intervenções comportamentais, mas também um grande grupo de profissionais interessados em criar

mudanças de comportamento no “mundo real” e indivíduos com interesse geral na área, como antecipado por Hallsworth e Kirkman (2020).

Confirmando a inferência de Wood Jr. e Caldas (2009) sobre a influência de gurus acadêmicos e mídia na adoção de uma expertise estrangeira, tem-se que os principais pesquisadores e autores das ciências comportamentais e a mídia de divulgação (livros, blogs, podcasts, e outros canais de mídia) tenham exercido também influência nos processos de adoção, emergindo como importantes agentes externos.

Um aspecto comum a muitos dos participantes é que a *obtenção do conhecimento* também foi proveniente das suas próprias formações acadêmicas, que conforme Wood Jr. e Caldas (2009) se constituem as escolas de gestão, e muitas vezes também proveniente de um fator de incômodo subjetivo:

Na economia, a minha linha preferida de pesquisa foi a parte de microeconomia, logo, eu já gostava muito de Gary Becker, e do próprio Adam Smith, que eram assuntos mais ligados aos indivíduos. As questões macroeconômicas nunca me interessaram muito, até hoje. Eu sempre gostei da relação de incentivos e comportamento do indivíduo, enfim. Isso sempre deixou de ter uma importância na minha vida profissional, mas ainda assim, era algo que eu tinha satisfação pessoal de ler. Até que em 2010, eu encontrei um livro do Ariely, eu estava viajando, fui em uma livraria e o livro estava em destaque, o “The Upside of Irrationality” (o segundo livro dele). Eu li aquilo e fiquei enlouquecido, pensei: “É isso! ((demonstração de empolgação e ansiedade)) É isso que eu sempre lia na faculdade e era isso que eu sempre quis dizer, mas não sabia como” ((Risos)). Achei maravilhoso.

(PARTICIPANTE A4).

Paralelamente a isso, fiz a formação em psicanálise, tenho consultório, inclusive. Desde a graduação em economia eu via essa necessidade de ter um conhecimento melhor da área de psicologia, visto que eu entendia que os modelos econômicos... A visão é muito racional, tem seus modelos econométricos, ok, e a parte psicológica? A pessoa tem uma forma de reação que não necessariamente é quadradinha e certinha da teoria econômica. Eu já via essa necessidade.

(PARTICIPANTE A3).

No momento de decidir sobre faculdade e carreira, eu sempre tive muito interesse na área de neurociências, tomada de decisão, etc., mas acabei optando por fazer faculdade de economia, que, para minha surpresa, estudava justamente isso: decisões no ponto de vista normativo, racional, lógico. Isso me encantou! Mas, durante a faculdade eu já tinha ouvido sobre o campo da economia comportamental e sempre ficava superatenta sobre o assunto, lendo livros.... Eu fiz uma disciplina com a professora Bianch, que era de leituras, porque naquele momento não tinha uma disciplina formal no curso

(PARTICIPANTE A2).

Então, iniciei a economia, e, ao longo dela, desde o início não teve “match”. Eu senti falta de algumas coisas, eu imaginava ser mais uma ciência social. Eu fazia, mas a parte abstrata de matemática sempre foi mais difícil para mim. Logo, entrei na consultoria júnior, virei diretora de RH, e na consultoria me encontrei mais. [...]. Depois, fui trabalhar como estagiária em Telecom, e depois fui contratada. Na

Telecom, eu entrei no RH também, porque eu achei que era isso, mas, surgiu uma oportunidade na área de inteligência de preços, alguns meses ou um ano depois. Nessa área, tinha um gestor que era muito inovador, e ele criou essa coordenação de inteligência de preços, e criou a dinâmica de fazer experimentos pilotos com os consumidores, dos mais diferentes produtos. [...]. Então, tive a ideia de fazer o mestrado. Nessa sincronidade eu acabei indo para o CeDEx, que foi muito legal, porque o CeDEx era Central of Decision Research Experimental Economics, era de decisão e instrumental, e não behavioral, e para mim, na época, eu queria aprender metodologicamente como se fazia os experimentos. Então, essas situações se casaram. Tanto, que quando eu soube que o nome do mestrado era master in behavioral economics, eu torci o olho ((simula expressão de repulsa)), não queria, queria experimental economics. Tem coisas que a gente não consegue prever...

(PARTICIPANTE D5).

Considerando ainda a rede formada, foi possível verificar um ecossistema que permeia as organizações pioneiras em *insights* comportamentais no Brasil, entendido como composto de quatro esferas: (1) privada nacional (incluindo as consultorias e *startup* s) (2) pública nacional (incluindo, laboratórios de inovação em governo, autarquias e demais órgãos); (3) pública internacional (geralmente organizações em colaboração, e (1) privada internacional (geralmente clientes ou parceiros), e constituído pela inserção de comunidades de prática ativas.

Um achado interessante é que no cenário nacional a *maioria das organizações na área são especificamente empresas de consultoria ou consultores individuais*. No que tange a proposta dessa pesquisa, tais organizações pioneiras na aplicação de *insights* comportamentais caracterizam-se simultaneamente como “primeiros adotantes” e difusores (ROGERS, 2003). Esse achado se assemelha aos da pesquisa de Wendel (2020), em que foi relatado que maioria dos empregos na área de ciências comportamentais é em consultoria

Percebe-se também, tanto no cenário internacional (WENDEL, 2020) quanto no nacional, constatados nessa pesquisa, o número representativo de consultorias que tem ganhado destaque pela *inserção dos seus serviços no setor público* na tarefa de inserir uma nova expertise, no caso dessa pesquisa, os *insights* comportamentais (YLONEN; KUUSELA, 2019).

Para Sturdy *et al.* (2009) a consultoria de gestão é vista por muitos como um agente-chave na adoção de novas ideias e práticas de gestão nas organizações. Duas visões contrastantes são dominantes — consultores como inovadores, trazendo novos conhecimentos para seus clientes, ou como legitimadores do conhecimento do cliente.

Um movimento interessante em relação à participação dos consultores na difusão de *insights* comportamentais é que esses consultores ou consultorias distinguem-se das grandes consultorias comumente encontradas no mercado (ARMBRUSTER, 2006), o aspecto mais saliente é o *grau de especialização* que a pequena consultoria dedica à nova expertise, ou

mesmo a inserção de acadêmicos que atuam tanto na qualidade de pesquisadores quanto de consultores nessas organizações.

Box 1 – Descrição da especialização das consultorias em *insights* comportamentais

É missão nossa, produzir conhecimento e difundir conhecimento de análise do comportamento na comunidade. Temos muitos projetos, mas, de novo, menos em economia comportamental e mais análise do comportamento.

(PARTICIPANTE D1)

Trabalhamos como consultoria de propósitos sociais e utiliza as ciências comportamentais para ajudar as organizações nas esferas pública e privada, na geração de conhecimento e intervenções para melhorar a vida das pessoas. Esse é nosso propósito, e, desde então, temos trabalhado nisso.

(PARTICIPANTE D2)

Eu comecei a plicar esses conceitos de vendas na minha empresa, na minha primeira empresa, na verdade, que é de marketing digital, depois eu acabei abrindo duas empresas, que é bem focada vendas mesmo, então, eu ofereço consultorias, treinamentos, workshop, mentoria, enfim, uma série de frentes 100% focadas em vendas e produção de conteúdo.

(PARTICIPANTE D4)

Tem esses 30%, 20% dou aula em universidades, cursos, treinamentos, que não são capacity building (porque tem também), e 50% são esses projetos estratégicos, que vão desde construções de *nudges* nas centrais de atendimento, e outras coisas.

(PARTICIPANTE D5)

Se *insights* fazem parte da organização... SÃO a organização. Sem isso, não rola nada. São a parte constitutiva da VSP. Eu presto serviços de consultoria, onde tem mais chance de haver parceria, algumas capacitações in company, cursos abertos ao público, palestras e faço participações pró-bono sempre, desde o início; às vezes para alguns setores do governo.

(PARTICIPANTE D6)

A gente tem conduzido projetos, principalmente para o setor público, mas também para o setor privado, com temas que tenham impacto ambiental, econômico, mas principalmente social. Essa é uma das regras que usamos para produzir projetos, nem que seja para a iniciativa privada.

(PARTICIPANTE D7).

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Na literatura de inovação gerencial os consultores surgem como importantes agentes de mudança externos nas organizações (VOLBERDA; VAN DEN BOSH; HEIL, 2013) e possuem o papel de ofertar elementos prescritivos que auxiliam as organizações a atingir a qualidade de seus processos decisórios (SPETZLER; WINTER; MEYER, 2016).

Spetzler, Winter e Meyer (2016), atribuem como um dos papeis das consultoria fornecer ferramentas que ajudem as organizações. Essas ferramentas, em alusão ao Sistema 1 e Sistema 2, constituem o Sistema 3. Dentro dessa concepção os trabalhos das consultorias,

investigadas neste trabalho, apontam um processo e métodos de atuação inovativos, que resguarda certa semelhança com a proposição dos principais *frameworks* da literatura de *insights* comportamentais.

Box 2 – Exemplos de processos e métodos de consultoria em *insights* comportamentais

Esse modelo tem na sua primeira fase, a formulação da missão da organização. A partir da formulação da missão da organização, ou encarando-a como objetivo último das organizações, na segunda fase, você tem o planejamento estratégico das organizações. Aqui a gente já pode falar, então, que na própria formulação da missão nós temos um norteamento dos processos decisórios da organização. A partir da hora que a organização se consolida ao redor dessa missão, ou seja, do seu objetivo final, todas as tomadas de decisão visam aproximar a organização de cumprir o seu objetivo, sendo usada inclusive na resolução de conflito.

(PARTICIPANTE D1)

Se for uma consultoria, o que eu faço é acompanhar meu cliente em algumas reuniões, vou conversar com algumas pessoas de dentro da empresa, vou conversar com alguns dos clientes, e tentar trazer insights para o que eu entendo que sejam comportamentos indesejados nesse processo e proponho para o meu cliente uma dinâmica do que ele poderia melhorar.

(PARTICIPANTE D4)

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

(PARTICIPANTE D5)

O método que eu sempre prefiro é: converso com as pessoas; tento identificar os problemas; sempre procuro ir além do que simplesmente é trazido, porque, às vezes, nem é esse o principal problema, mas o ponto de partida; estudo e faço uma espécie de diagnóstico. Proponho, sempre, a capacitação, como eu falei, para que, no mínimo, a equipe da instituição participe, mas o que é muito melhor é quando dá para puxar representantes do público alvo, o que é mais complicado, é mais caro, às vezes tem limite de tempo, mas esse é o ideal: crowdsourcing com o público alvo. A partir disso, faço a análise do contexto atual, identificar motivadores para a manutenção do comportamento atual, para tentar mudar, e, depois, embasar e propor aquelas pequenas mudanças no contexto, desde lembrete, tipos diferentes de suporte, treinamento específico para algum intermediário e faça diferença, enfim.

(PARTICIPANTE D6)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Wood Jr. e Caldas (2009, p. 155), por exemplo, apontam os consultores, especialistas em treinamento e desenvolvimento e outros profissionais como agentes que “legitimizam e divulgam o consumo de expertise gerencial importada”, além disso, os autores mencionam também que o “próprio desenvolvimento da área de administração foi acompanhado da aparição de pequenas empresas de treinamento e desenvolvimento. Essas empresas promovem cursos e seminários para executivos. Geralmente, o conteúdo está baseado nos últimos modismos e modas originados no exterior” (WOOD JR; CALDAS, 2009, p. 155).

Hoje em dia, a gente tem clientes que tem muito esse híbrido, que chamados de *capacity building*, no mundo todo, se faz muito isso, e a gente faz 30% ou mais. Normalmente, o nosso curso para *e-company* tem uma parte de abertura ao vivo, parte gravada, e *workshop* de desenho em conjunto. A pessoa tem que sair com protótipo pronto de lá. Isso ajuda muito, porque aí eles implementam, e a gente tem bastante caso de sucesso disso, em que a pessoa fez o curso e está tocando. Ontem eu ouvi de um gerente, que ele tinha feito 8 experimentos (eu estou doida para saber os resultados), e ele fez a turma 1 de um dos bancos, no ano passado. [...] O prático, o saber fazer, para essas grandes organizações, faz muita diferença. Fico feliz de estar desse jeito. Estamos conquistando aos pouquinhos, para difundir cada vez mais a área.

(PARTICIPANTE D5).

Por exemplo, vou fazer um treinamento, o que busco fazer é entender quais são os tipos de comportamento que a empresa busca mudar nos clientes dela. Muitas vezes a empresa fala “Temos um problema muito grande, que para o nosso cliente fechar conosco, precisamos dar desconto. ”, e a gente sabe que não é por isso. O cliente da empresa tem o dinheiro, mas isso faz parte do processo. Sempre na hora de fechar as pessoas pedem desconto. Como a gente vai lidar com isso? Eu vou pegar exemplos da minha vivência, mas vou pegar autores que já trazem *insights* sobre isso, então, posso pegar um autor com que fala sobre negociação e vou, de alguma maneira, construir uma narrativa, trazer conselhos desse autor, conectando com as necessidades dessa empresa. Isso vira um treinamento de uma ou duas horas, por exemplo.

(PARTICIPANTE D4).

Reitera-se, a partir das primeiras evidências, ou seja, *a influência de acadêmicos e de consultorias*, que embora literatura sobre inovações gerenciais aponte que a maioria das inovações colocadas em prática venham das próprias organizações, de consultorias e, em menor grau, da academia¹⁹, um fluxo interessante da difusão das ciências comportamentais é que, em se tratando de *insights* comportamentais, seu conhecimento teórico bem como sua aplicação foram gerados na academia e, então, difundidos por meio de unidades de governo e consultorias para outras organizações, que por sua vez são capazes de completar o ciclo de geração, difusão e adoção.

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

Em certo ponto, nós temos alguns grandes nomes das ciências comportamentais no Brasil, que são concorrentes. Embora eles tenham uma relação cordial, no final das contas, eles são concorrentes. Se houvesse um esforço de cooperação inicial, eles conseguiriam ampliar a base e vender a ideia. Acho que o maior desafio para eles, é o que você está investigando, que é entrar em uma empresa e falar o que é ciências comportamentais e que pode trazer resultados. Acho que se eles se unissem um pouco nesse esforço, eles iriam aumentar a base. Hoje, eles estão disputando em um terreno

¹⁹ Essa constatação foi relatada em Hamel (2007), Mol e Birkinshaw (2008), Volberda, van Den Bosch e Mihalache (2014).

muito pequeno. Eles tinham que se unir para aumentar o tamanho desse terreno, depois é natural dividir e ter uma competição.

(PARTICIPANTE A4).

Considerando, em retrospectiva, as análises realizadas até esse ponto e considerando, portanto, a crítica de A4, tem-se que apesar do cenário nacional apresentar organizações que temporalmente foram pioneiras na adoção dos insights comportamentais, e considerando que até o momento a difusão encontra-se discreta, e que a maioria das organizações de consultoria tem disputado esse espaço (possivelmente em ascensão); uma contribuição possível dessa pesquisa, ao elencar esses quantitativos, os desafios e as críticas emergentes, seria fornecer aspectos que possam direcionar essas organizações a constituir uma organização formal dos praticantes de ciências comportamentais no Brasil, inspirados, por exemplo, em sociedades e associações internacionais²⁰ que já mantêm uma estrutura com o objetivo de difundir ciências comportamentais em suas localidades.

Além da presença dos *acadêmicos*, *mídia especializada*, como agentes fontes de conhecimento e influência na adoção, seguido pelo papel central das *consultorias especializadas*, em terceiro lugar estão as *organizações governamentais*, representadas por laboratórios de inovação em governo e outros órgãos do poder executivo.

Em específico, a Participante A1 retrata uma das primeiras iniciativas de adoção de *insights* comportamentais no Brasil:

Não tive nenhuma interação com *insights* comportamentais antes de trabalhar no laboratório, exceto por uma imersão que eu tinha feito no mestrado com os alunos do mestrado. Quando estamos no mestrado eles convidam a gente a monitorar um grupo de alunos para alguns projetos específicos. A instituição mantém 3 imersões e uma delas é para o governo federal, então, eu acompanhei os alunos da graduação como monitora de uma imersão que eles fizeram lá no *Ministério de Minas e Energia*, e uma frente olhando para ANEEL. Lá eles estavam utilizando as ciências comportamentais para incentivar a redução do consumo excessivo de luz e trabalhando a questão das bandeiras tarifárias.

(Participante A1).

Como uma abordagem que teve primariamente o foco em políticas públicas, esperava-se que fosse comum que no cenário nacional fosse o campo público também um dos primeiros adotantes. Iniciativas pioneiras promovidas pela frente de atuação em *insights* comportamentais na Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, demonstram o governo como pioneiro

²⁰ Uns exemplos dessas organizações podem ser obtidos em ABSA Disponível em: <https://www.behavioralscience.org/> Acesso: 01 jul. 2022. E Em <https://www.asbsci.org/>; e em ASBS Disponível em: <https://www.behavioralscience.org/> Acesso: 01 jul. 2022

no processo. Um exemplo diz respeito ao projeto de aperfeiçoamento das bandeiras tarifárias de conta de luz, que visou aumentar a compreensão do usuário sobre seu funcionamento e assegurar que ele tome decisões de consumo informadas comportamentalmente²¹. Já outro exemplo foi verificado em projeto que teve por objetivo propor novas soluções de desenho e implementação de políticas públicas, baseadas em insights da Economia Comportamental, que visem aumentar as adesões e migrações voluntárias ao plano de previdência complementar de servidores federais no Brasil²². O método se deu por um experimento que buscou, aplicar nudges (simplificação, uso de normas sociais, alertas e aviso, lembretes) e customização (Efeito Ikea), com o objetivo de compreender se os tratamentos utilizados se mostraram mais efetivos em induzir os sujeitos da pesquisa a aderirem ao plano de previdência complementar da Funpresp, do que a simples proposição com informações oficiais, caracterizado pelo grupo controle. Os resultados obtidos demonstraram que os tratamentos aplicados (Efeito Ikea, Heurística da Disponibilidade e Normas Sociais) se mostraram mais efetivos no que tange à mudança da decisão e consequente adesão aos planos, quando comparado com o grupo controle que recebeu apenas as informações oficiais a respeito do Funpresp. Tais resultados são indícios de que o uso desses mecanismos pode contribuir para a adesão voluntária aos planos de previdência complementar.

Como ator central emergem os *laboratórios de inovação*, que entre aqueles pertencentes ao setor público foram os mais mencionados. A atuação vem se dando nos contatos, parcerias com outros laboratórios e capacitações, como destaca o Participante A3:

Na verdade, o que a gente tem feito nessa divisão — temos uma pessoa que inclusive está voltada para essa parte de inovação —, é o contato com vários outros laboratórios de inovação de outros órgãos. Temos contato com o LABGES do Espírito Santo, com o (011) lab . Então, estamos começando a explorar esses contatos e parcerias com os outros laboratórios de inovação. Inclusive, o (011) lab já trabalha com linguagem simples, então a gente pergunta “será que vocês podem dar uma capacitação para nós?” Logo, conseguimos a capacitação. Acho que é um caminho para desbravar até fazer parcerias e trocar ideias do nosso laboratório de inovação, com os dos outros órgãos, para irmos crescendo nesse sentido. Trocando experiências.

(Participante A3).

Por isso, eu criei o Grupo de Estudos em Economia Comportamental, fui conversando com pessoas que eu sabia que atuava, tentando formar uma rede, e, com uma colega da USP, criamos esse grupo para qualquer interessado, sem ser restrito a universidade, para discutir estudos. Foi uma forma de conseguir conhecer pessoas, formar uma rede, me aprofundar na área, ler textos, etc. Fiz minha monografia, meu trabalho de conclusão de curso nesse tema. Devido ao grupo comecei a participar de eventos e fui

²¹ Disponível em: <https://www.ena.gov.br/pt/acontece/noticias/gnova-apresenta-solucao-de-comunicacao-para-bandeiras-tarifarias>. Acesso: 01 jul. 2022.

²² Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/5575>. Acesso: 01 jul. 2022.

ao evento da ENAP de *insights* comportamentais em políticas públicas que teve em 2018 em Brasília, eu conheci um pessoal que trabalhava na prefeitura de São Paulo na secretaria de inovação e tecnologia, no laboratório de inovação. Eles estavam com a ideia de iniciar projetos em *insights* comportamentais, nós fomos conversando e eu acabei começando a estagiar e ajudar na estruturação desse projeto. Assim começou. Fiquei uns meses atuando como estagiaria no (011) lab para tocar o projeto do Nudge e depois de 4 meses virei efetiva para de fato liderar o projeto. No total, trabalhei 2 anos na prefeitura, participando da criação dessa iniciativa. Foi uma época muito bacana. Tenho um carinho enorme pela ação.

(Participante A2).

O governo, no caso da difusão de *insights* comportamentais tem exercido um papel importante. Ainda que alguns dos agentes envolvidos não sejam diretamente analisados nessa pesquisa é válido ressaltar que suas ações foram relatadas indiretamente pelos participantes diretos dessa pesquisa. Nesse sentido, o papel do governo se torna proeminente na difusão (WOOD JR.; CALDAS, 2009).

Box 3– Exemplo de iniciativa de *insights* comportamentais em governo

O Programa de Ciências Comportamentais do laboratório de inovação em governo da PMSP, o LAB, foi criado em 2018 com o objetivo de promover melhorias nos serviços municipais com base em evidências. Tem como missão tornar políticas públicas da Prefeitura de São Paulo mais eficientes por meio da aplicação dos princípios do campo das ciências comportamentais.

(ANÁLISE DOCUMENTAL REFERENTE A LAB)

O Núcleo de Economia Comportamental (Necom) tem o propósito de aplicar os conceitos e técnicas inerentes à economia comportamental para contribuir com o aprimoramento do processo decisório e o planejamento de iniciativas em diversas áreas de atuação da Secretária Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) (PORTARIA SRRF07 nº 113, 27-07-2021).

(ANÁLISE DOCUMENTAL REFERENTE A RCF)

Em 2018 o Instituto Fundação João Goulart criou a NudgeRio, que visa dar continuidade aos primeiros projetos de ciência comportamental implementados pelo Programa Líderes Cariocas nos órgãos subordinados à Prefeitura do Rio de Janeiro. A unidade tem como metas disseminar o conceito de Ciência Comportamental Aplicada nos órgãos da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro — PCRJ, consolidar a execução de projetos Nudge e tornar-se referência para instituições governamentais municipais e estaduais. Estes projetos baseiam-se em Nudges e são inspirados em unidades internacionais como a Behavioural insights Team e a Social and Behavioral Science Team, visando aplicar estas experiências no desenho de políticas públicas mais eficazes.

(ANÁLISE DOCUMENTAL REFERENTE A NDR)

Behavioral Change Initiative (BCI), é uma iniciativa orientada por um acordo de cooperação técnica entre a CLO e a UNC dedicado à aplicação das Ciências Comportamentais a intervenções e políticas públicas na cidade universitária da Unicamp (Universidade Estadual de Campinas). O BCI é uma iniciativa da Unicamp, através do Laboratório de Estudos do Setor Público (LESP), da Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA), com a CLO Behavioral insights Unit.

(ANÁLISE DOCUMENTAL REFERENTE A UNC)

Em terceiro, ressalta-se o papel das *startups* com atuação fortemente ligada ao desenvolvimento econômico-social.

Box 4 – Exemplo de iniciativa de *insights* comportamentais *startups*

A MOV nasceu dessa ideia de trazer, por meio dessas tecnologias, aproximar mais o governo das pessoas. O foco hoje é na área de educação, portanto, o principal produto é o Eduq+, onde nós enviamos comunicações, não necessariamente mensagens de texto, apesar de ser o canal mais utilizado, a partir de toda estratégia de ciências comportamentais

(PARTICIPANTE A2)

A SOM é uma *startup* de impacto, para trabalhar a estrutura de influenciar novos comportamentos, em relação à temática direta de mudanças climáticas e economia circular.

(PARTICIPANTE A5)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Por último, ainda em menor número, demais organizações de caráter privado.

Box 5 – Exemplo de iniciativa de *insights* comportamentais em empresa privada

Como eu aplico isso para o meio profissional é: dentro do meu negócio, que é pouco de varejo; um pouco alimentação, tem suas peculiaridades. Todo negócio tem suas peculiaridades, até mesmo dentro do meu negócio. Eu tenho mais de uma loja, mais de uma lanchonete, e elas variam muito entre si — algumas estão em shopping, outras em empresas, outras, dentro de mercado.

(PARTICIPANTE A4)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em síntese, a difusão da inovação é considerada um processo social que, conforme observado por Araújo *et al.* (2016, p. 310), “as pessoas adotam um novo comportamento quando elas entram em contato com alguém que já o adotou, implicando, por exemplo, que a inovação disseminar-se-ia rapidamente em redes bem conectadas; e que agentes com maior número de ligações seriam os portais para a difusão”. Por essa proposição infere-se da rede representada na Figura 10 que os “os portais para a difusão de *insights* comportamentais no Brasil são as consultorias, que se apresentam como atores centrais do processo, seguido pelo governo, *startups*, por fim, os líderes de opinião.

O papel de *colaboração entre os atores da rede* também surgiu como fator preponderante tanto nos antecedentes quanto na persuasão e na implementação da inovação. Visto que não constituem somente a relação de parceiros organizacionais ou clientes. Buscam-se “pessoas que possam trazer conhecimento”, como destacou o Participante A5. Ao indagar aos participantes as referências no campo, suas colaborações, clientes e parcerias muitas vezes os participantes respondiam com a indicação de pessoas físicas, ainda que essas pessoas fossem

ligadas a alguma organização, levando a conceber um sistema social baseado em “líderes de opinião (ROGERS,2003).

Claret, teve um papel muito importante na ENAP, a ENAP protagoniza um papel muito importante no desenvolvimento dessas ações no Brasil. Tenho um carinho muito grande pela Bianch, a minha professora, foi uma das primeiras acadêmicas a falar do tema e me apontou caminhos interessantes. ((pausa para pensar)). O Lichand é uma grande referência, ele tem artigos muito bons, a MOVVA faz um trabalho muito interessante, com uma rigorosidade muito forte. Hoje, acho que atuam como referências, a Flávia e a Vera. Eu conheço elas, elas estão sempre nas palestras, nunca tive um contato tão grande com o trabalho delas, mas acho que elas atuam como referências no Brasil.

(PARTICIPANTE A3).

Eu sou suspeita, porque muitas dessas pessoas que eu admiro mais são do nosso grupo. Mas, Ana Maria Bianch, apesar de não estar surgindo, é uma pessoa que eu considero como referência. A Carol Franceschini, mesmo estando em Londres, tem uma bagagem e só aumenta, porque está lá, e é uma pessoa muito crítica, que admiro muito. O Gabriel Inchausti, é uruguaio, mas, por exemplo, se você falar com os Matozinhos, vai ver que as aulas dele são fenomenais. [...]. Gosto muito do trabalho do Guilherme Lima. Tem a Flora, acho que é uma estrela, que está crescendo muito rápido, gosto do posicionamento dela. A Roberta, a gente já escreveu coisas juntas, acho que ela está mais parada, mas é uma das pessoas que eu mais admiro na academia no Brasil de economia comportamental. É a que tem mais elo e a que eu mais admiro. Ela está publicando e tudo mais, mas está mais afastada do burburinho.

(PARTICIPANTE D5).

Tem muita gente legal que a gente explora, e no laboratório a gente tem consultado algumas pessoas como “ grupo de expert”, pessoas que se interessam por essa agenda. Nós desenhamos um projeto e solicitamos palpite e sugestões para essas pessoas. [...]uma outra coisa que também é legal, é que tem pessoas especialistas em comportamentos específicos de cada política pública. Na área de transportes, tem bastante gente que sabe sobre comportamento na área de transportes, ainda que não falem a linguagem das ciências comportamentais (heurísticas, vieses, etc.), mas entendem o comportamento do cidadão naquela política pública. Então, é bom ter um olhar com essa transversalidade ((ênfase com gestos)). Não é só considerar pessoas que sabem ciências comportamentais, as que conhecem o comportamento em cada política pública.

(PARTICIPANTE A1).

Assim, alguns formadores de opinião podem ser agentes de mudança, indivíduos que representam grupos externos e esforçam para influenciar as decisões de inovação, alinhados com o desejo do grupo externo, como no caso do Participante D7, que destacou a participação em seminários nacionais e internacionais desde 2014, realização de palestras e networking.

A rede da Figura 10, mostra também atores internacionais influenciando no sistema brasileiro, percebe-se então, uma rede de colaboração entre organizações que têm buscado difundir os *insights* comportamentais.

Internacionalmente, também recebi vários convites para participar, por exemplo, de lançamento de estratégia nacional de educação financeira na Costa Rica; seminários na Colômbia, Uruguai, Paraguai; congresso em que eu fui convidada na American Council on Consumer Interest (ACCI), que também é uma organização de pesquisa, mas também de aplicação voltada para o interesse do consumidor, e não para explorar o consumidor, em Washington. Com o banco mundial, fiz dois trabalhos.

(PARTICIPANTE D6).

A área de inovação da ONU, através da Mary, está sempre em troca com a gente para saber o que fizemos e compartilhar com outras localidades, além de nos perguntar sobre os nossos desafios, para então, colocar a gente em contato com outros lugares do mundo que estão atuando nesses temas. Também temos a OCDE.

(PARTICIPANTE A3).

A partir dos dados da pesquisa, foi possível verificar que cinco agentes se sobressaíram no processo de adoção de *insights* comportamentais nas organizações brasileiras, principalmente no que tange as etapas antecedentes à decisão de adoção, como obtenção do conhecimento e persuasão: (1) a *própria formação dos agentes internos, aliada influência dos gurus acadêmicos e mídia*; (2) *consultorias*; (3) *governo*; e, (5) *comunidades de praticantes* (geralmente representada por líderes de opinião).

O que corrobora com as proposições de Abrahamson (1991), que destaca no processo de adoção de inovação a influência de diversas organizações como empresas de consultoria, escolas de negócio e a mídia, podendo tal influência ser direcionada por interesses comerciais e reforçar imitações e modismos em alguns casos.

Wood Jr. e Caldas (2009) também que apontam que no nível interorganizacional, quando se trata da adoção de uma inovação estrangeira, seus agentes de difusão compreendem o governo brasileiro e suas agências, as escolas de Administração, a mídia empresarial, os gurus da Administração e as empresas de consultoria (WOOD JR.; CALDAS, 2009, p. 154), corroborando também para os achados dessa pesquisa.

6.1.2 A avaliação da inovação: o olhar subjetivo na compreensão dos insights comportamentais

A teoria da difusão de inovações específica que as inovações serão mais rapidamente adotadas quanto maior for vantagem relativa percebida de uma inovação sobre a ideia ou tecnologia que ela se sobrepõe; quanto maior for a compatibilidade percebida com as

necessidades e valores dos adotantes; e quanto maiores forem as possibilidades de experimentação, observação e o grau de visibilidade dos resultados da inovação. Por outro lado, serão mais lentamente adotadas quanto maior for a percepção da dificuldade de compreensão e uso da inovação (ROGERS, 2003).

Essas nuances foram evidenciadas na pesquisa, em contraste à dificuldade de conceptualização da inovação, a percepção de vantagem e alguns quadros de desafios enfrentados.

As percepções dos participantes quanto à concepção de *insights* comportamentais foram variadas. Durante a pesquisa foram reveladas as seguintes nomeações: *ciência comportamental aplicada* (Participante D7), *insights psicológicos*, como revelado por D6, *ciências comportamentais*, *insights comportamentais*, *economia comportamental* e *análise de comportamento*. Algumas se misturaram como sinônimos, e outras foram consideradas um conjunto relacionado.

Como relata D1, “*ambas, ciências comportamentais e análise do comportamento, podem trabalhar em conjunto, para ensinar pessoas a tomarem decisões e resolverem problemas*”. No entanto, o participante A4 citou Thaler, e ressaltou que “*no futuro, não vai ser mais economia comportamental, mas economia, porque isso vai ser incorporado à teoria. Não vai ser algo destacado como se fosse um ponto de vista à parte, uma coisa meio maluca.*”

Além disso, parece ser consensual entre os participantes de que, não só a definição, mas o conteúdo englobado pelas ciências comportamentais é diverso. O participante D5 definiu *insights* comportamentais como um termo guarda-chuva, por se tratar de uma área multidisciplinar, e destacou que, a vantagem é que todas as áreas podem fazer o uso dos aprendizados que a ciência comportamental traz. Em uma reflexão mais profunda, essa abrangência das ciências comportamentais, conforme o entrevistado D4, deveria estar em um âmbito mais fundamental, já que se trata de decisão de pessoas – que é algo essencial de todos, tanto no cotidiano, quanto em organizações, e que deveria haver formação concreta para essa área, e não só especialização.

Na economia comportamental, para o entrevistado A3, “*isso é mais do que nudge, e tem um campo muito promissor de melhorar, não só a produtividade, mas a qualidade de vida*”. O participante D6 ainda diz que comportamento emocional, o qual é influenciado pelos *insights* comportamentais, “*é o nosso funcionamento mais arcaico e muito poderoso, experiência de milhares e milhares de anos, então, é claro que ainda continua prevalecendo sobre o funcionamento mais racional — porque inteiramente nunca será — que começou há 15*

minutos". Isso revela a aplicação mais profunda e essencial das ciências comportamentais aos seres humanos.

Insights comportamentais... É que para mim, não existe nada que não tenha essa base de conhecimento. Como eu falei no início, sem conhecer como a mente funciona, eu não consigo pensar em nada. Os *insights* comportamentais é sobre como a mente funciona, sobre como tomamos decisões, fazemos escolhas, vieses — e, não, não sou adepta de 290 vieses diferentes, acho isso uma perda de tempo completa; apenas uns 20 já dá conta do recado —, o que muda comportamento, quando falo de vieses é heurística e vieses.... Ai sim, acho bem importante aprofundar sobre grupos, massa, grandes populações, o que muda comportamento, como a mente grupal funciona, tudo isso (PARTICIPANTE D6)

É unanime que as ciências comportamentais são ferramentas muito poderosas. Afirma o participante D3: *“você consegue encontrar pequenas mudanças em um contexto de escolha que incentivam certas decisões que podem beneficiar pessoas, individualmente, e a sociedade, como um todo. Há uma relação muito grande de custo-benefício”*. Entretanto, entende-se que é preciso um entendimento real sobre o que se trata.

Ainda, para D5, *“quem não aprendeu, tem que tomar muito cuidado sobre as referências que usa, [...] porque é muito fácil se desvirtuar, é onde você tem que tomar um cuidado.”* Ademais, o uso de muitos termos, e o risco sobre o erro do que se trata, também está relacionado a um problema indicado pelos participantes: linguagem que afasta gestores. Outro cuidado que se deve ter em relação a essa ciência é o fato de que, para A4, há casos em que essa, *“caiu na armadilha da espetacularização.”* E, nesse sentido, é válido se considerar que essa é uma ciência de exceção, e não de regra – citação de Rory Sutherland”.

É comum a todos os participantes que há desafios das ciências comportamentais no Brasil. A4 relatou: *“o meu próprio trabalho de dissertação, acabou fugindo um pouco disso, por pressão do orientador. Ainda não é uma ciência, aqui no Brasil. Mas, ao mesmo tempo, é uma baita oportunidade.”*

Por outro lado, como revelou D7 *“há uma coisa que eu sempre tive uma certa dificuldade, na consultoria, que é comprovar os resultados, também, na gestão pública, muitas vezes os resultados são mais demorados, e também mais intangíveis – demora anos, anos e anos, para você ter uma ideia da eficiência disso.”* Esses aspectos revelam a dificuldade de se incorporar *insights* comportamentais de forma efetiva em alguns setores organizacionais. Entretanto, acredita-se que essa poderosa ferramenta possa ser introduzida, consolidada e utilizada a bons fins, com as devidas conceituações e concretizações a respeito do conhecimento da ciência comportamental.

De outra forma, ao *conceber insights comportamentais como uma inovação*, as percepções dos participantes do estudo se fizeram semelhantes entre si, tanto na perspectiva dos desafios, quanto à perspectiva de vantagens e pontos positivos. Os *participantes revelaram o importante papel das ciências comportamentais para geração de inovação, e identificaram-na como próprio mecanismo inovador*. Ou seja, desde a proposta da implantação dessa ciência até seus produtos ou resultados, como mudanças na gestão, processos, tomada de decisões e novos projetos, a inovação é estabelecida.

Não somente isso, há a percepção, pelo participante A1, de que a inovação pode ser dada a partir de uma *“nova forma de olhar para algo que muitas outras áreas do conhecimento já olham”*. Além disso, os participantes acreditam que as ciências comportamentais, como meio gerador de inovação, devem ser consolidadas à longo prazo.

Utilizamos o campo da ciência comportamental como uma das metodologias possíveis. As vezes tem uma equipe explorando um problema que parece um problema de design, temos aqui um design ágil, mas talvez também dê para usar alguma coisa de *insights* comportamentais também. Tentamos mesclar. Misturar essas metodologias ainda é um desafio organizacional, dado que estamos explorando ainda, e explorar e articular ao mesmo tempo é um grande desafio (PARTICIPANTE A1).

Em relação à presença de inovação nas organizações, os participantes acreditam que haja ferramentas, se não a própria economia comportamental, para chegar aos resultados esperados. Os representantes IBL, VSP, LAB, MOV e RCF relacionaram essa ciência a ferramentas como *Design Thinking, Crowdsourcing, e Human Centered Design., por exemplo*. Em suma, o participante A3 acredita que *“tende-se casamentos das áreas e ferramentas de inovação”*.

Foi unânime entre os participantes a perspectiva sobre o desenvolvimento da implantação da abordagem de *insights* comportamentais como inovação. Conforme relatado por A1, *“advém de parcerias e com outras iniciativas de laboratório de inovação, com papers internacionais, ou outras unidades de inovação”*.

A1 ainda destaca a interação com a área de inovação de outras organizações: *“a área de inovação da ONU, está sempre em troca com a gente para saber o que fizemos e compartilhar com outras localidades, além de nos perguntar sobre os nossos desafios, para então, colocar a gente em contato com outros lugares do mundo que estão atuando nesses temas”* (PARTICIPANTE A1).

Em suma, essa pesquisa obteve um resultado positivo para a percepção de *insights* comportamentais enquanto inovação — e geradora de inovação — pelos participantes.

Entretanto, também houve um consenso quanto às dificuldades que essa área enfrenta no Brasil. O principal desafio é o risco relacionado à inovação.

Na perspectiva intrínseca à organização, a inovação é um risco, pois demanda variabilidade em suas atividades, como citou o participante D1, e com variabilidade, supõe-se que a organização está sujeita a perdas. Não apenas isso, conforme explicou A1, cada localidade, de cada laboratório de inovação, possui um perfil diferente, com necessidades diferentes e particulares. Então, essa inovação demanda também a exploração da área e a habilidade de reconhecer o que funciona e o que não funciona. Não apenas, A1 ainda afirma que a inovação é gerada quando se há um ambiente propício ao erro, ao risco. *“Então, se você vai trabalhar em um laboratório de inovação e tem aversão ao erro, seria difícil e você ficaria muito frustrado* (Participante A1).

Há uma coesão de ideias entre os participantes ao identificarem que empresas, e até mesmo o setor público, possuem essa barreira ao implantar as ciências comportamentais como inovação e ferramenta de inovação. No setor privado, existe o medo de perdas, enquanto no setor público também existem agravantes, como a necessidade de cumprimento de regras e burocracias, que atrapalham no tempo de implantação e resposta. Conforme participante D2, *‘apesar de haver mecanismos experimentais nesse processo, ele não se dá simplesmente por tentativa e erro, e falta entendimento sobre essa ciência, porque é ampla, e faltam ferramentas para isso’*. No entanto, para A2:

Aqui no Brasil você tem uma aproximação muito forte com as agendas de inovação no centro público, com agenda de Design Thinking, ou Human Center Design, com a agenda de avaliação de impactos, políticas baseadas em evidências, experimentos de campos, que nada disso é insight comportamental propriamente dito.
(PARTICIPANTE A2).

Apesar dessas dificuldades enfrentadas, segundo a participante D3, *“tem-se que trazer para sua realidade as ciências comportamentais, em todas as dimensões e em todos os setores que podemos usar (administradores, advogados, médicos); todas as áreas podem fazer o uso dos aprendizados que a ciência comportamental traz.”*

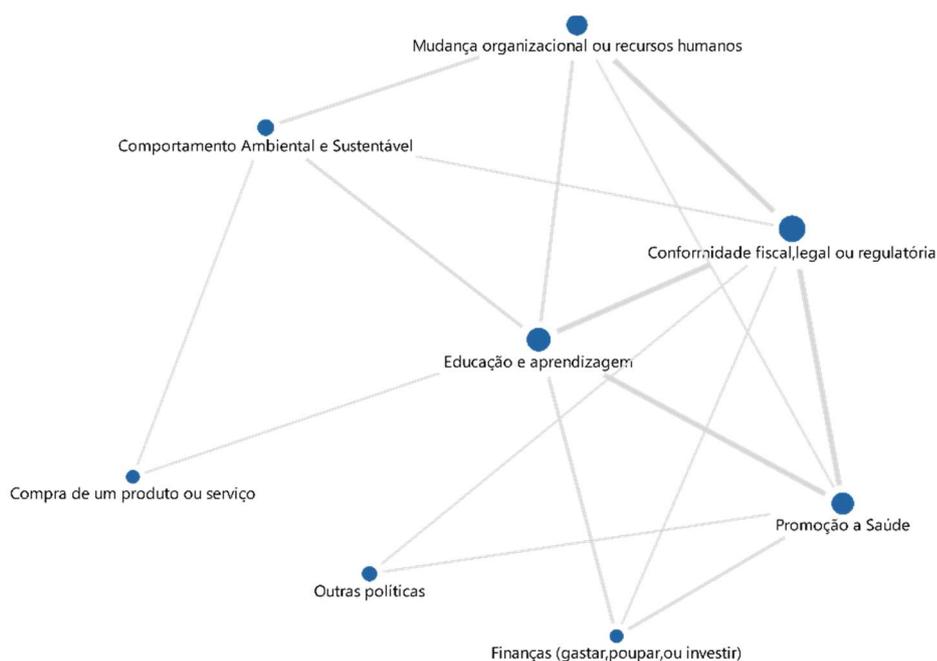
Dessa forma, como resultado, acredita-se que apesar de dificuldades de entendimento a respeito dessa inovação, foi possível perceber *insights* comportamentais como uma metodologia, como uma ferramenta, e como uma lente. Há o reconhecimento de que é importante ser aplicada a todos os setores. Sendo às vezes a missão da organização, sendo às vezes uma ferramenta de gestão, ou mesmo um produto.

Esse entendimento encaminha para uma discussão adiante em que se aborda as dimensões em que os *insights* comportamentais foram adotados, análise cerne dessa pesquisa.

6.2 INTRODUÇÃO DE NOVOS PROCESSOS GERENCIAIS, TÉCNICAS DE GESTÃO E ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DEVIDO À ADOÇÃO DE INSIGHTS COMPORTAMENTAIS

Foi observada uma diversidade de domínios de adoção de *insights* comportamentais nas organizações analisadas nesta pesquisa. Quando os participantes foram estimulados a relatar os tipos de comportamento que suas organizações procuram influenciar, foi possível inferir oito grandes categorias: (i) promoção à saúde; (ii) educação e aprendizagem; (iii) conformidade fiscal, legal ou regulatória; (iv) mudança organizacional ou recursos humanos; (v) uso de um produto ou serviço; (vi) compra um produto ou serviço; (vii) finanças (gastar, poupar, investir); (viii) comportamento ambiental e sustentável; (ix) outros. Os segmentos nessas categorias foram codificados indutivamente e classificados conforme a percepção e conhecimento da pesquisadora, muitos deles também se apresentam em coocorrência, conforme demonstrado na Figura 11.

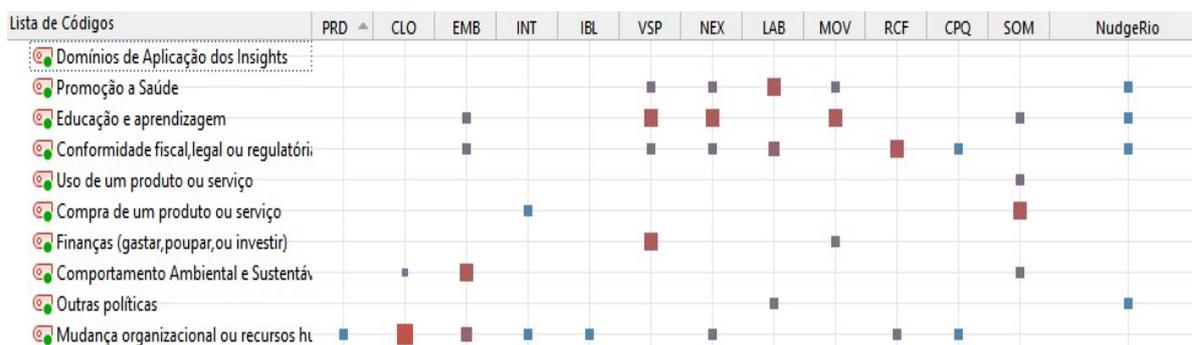
Figura 11 – Domínios predominantes de uso de *insights* comportamentais



Fonte: Dados da pesquisa

Essas categorias são evidenciadas na Figura 12, que traz o percentual de trechos codificados para cada comportamento que se busca influenciar. Por exemplo, comportamentos ligados à mudança organizacional ou aos recursos humanos foram os que tiveram maior incidência em relação aos demais, com 24,7% dos segmentos correspondendo a tais comportamentos.

Figura 12 – Domínios predominantes de uso de *insights* comportamentais



Fonte: Dados da pesquisa

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

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

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

(PARTICIPANTE D2).

Quanto às ferramentas para lidar com vieses e barreiras comportamentais, observou-se que elas têm sido utilizadas, principalmente, para promover uma melhor tomada de decisão em diferentes áreas. As técnicas para aplicar *insights* comportamentais foram agrupadas nos mecanismos listados na Figura 12, que sinaliza sua ocorrência para cada organização (colunas).

Observa-se entre as empresas analisadas uma preocupação com problemas práticos, na linha do que sugere a OCDE (2017).

As organizações usam uma variedade de técnicas direcionadas para cada domínio que desejam atuar, conforme mostrado na Figura 13. As categorias “nudge” relaciona-se às intervenções aplicadas para a mudança de comportamento sendo codificadas conforme técnicas proporcionadas pelas ciências comportamentais, principalmente aquelas que fazem o uso de vieses e efeitos.

Figura 13 – Matriz de codificação das intervenções utilizadas por domínio de atuação



Fonte: Dados da pesquisa.

A matriz da Figura 13 relaciona o comportamento que visa influenciar (domínios) e as técnicas utilizadas em cada categoria (intervenções). As intervenções mais comumente identificadas nos relatos dos entrevistados ocorreram nos campos da "educação e aprendizagem" e "compra de produto". Por sua vez, escassez, norma social e reciprocidade foram as categorias de nudge mais frequentes. Como complemento, ilustra-se no Quadro 5 exemplos de segmentos codificados que apresentam evidências das técnicas utilizadas.

Quadro 5 – Exemplos de segmentos codificados por intervenção

Intervenção	Descrição
Regra Pico-Fim	Um viés cognitivo que muda a maneira como os indivíduos se lembram de eventos e memórias passadas. Com base na regra do pico-fim, os indivíduos julgam uma experiência passada com base nos picos emocionais sentidos ao longo da experiência e no final da experiência.

Exemplo de segmento codificado:	
<i>Aí eu coloco fotos concretas para mostrar que eu não estou prometendo nada, que isso já existe concretamente. Então eu coloco reportagens, vídeos, eu quase sempre termino com um vídeo que leva para a emoção. Qual a última imagem que você quer deixar na cabeça da pessoa? Parece super perverso, mas não é, porque o que eu faço é real. Minhas apresentações eu acabo trazendo uma coisa meio hard no início, mas o último chat quase sempre é um vídeo do menino de nove anos de idade que traz uma história. É real, é emocionante.</i>	
Intervenção	Descrição
Efeito chamariz	Descreve como as preferências individuais, ao escolher entre duas opções, são alteradas pela adição de uma terceira opção “isca” relativamente pouco atraente. O chamariz é dominado de forma assimétrica, o que significa que é completamente inferior a uma opção (o alvo) e um pouco inferior à outra (o concorrente).
Exemplos codificados:	
<i>Mas, nas minhas propostas — porque a maioria das propostas para clientes e apoiadores, parceiros, eu que faço —, eu uso super ((referente ao uso de insights comportamentais)). Tem a estrutura das 3 alternativas, para a ser a do meio.... Isso eu super uso ((risos)).</i>	
<i>Acho que a parte da apresentação de preço, tem uma lógica que a gente apresenta que faz com que o comportamento seja previsível, eu já sei qual o cliente vai escolher. Toda vez é a mesma coisa, o cliente escolhe aquele que eu já sei que ele vai escolher, e toda vez eu reajo com “UAU! ”, mesmo sendo previsível, eu penso “Caramba! Funciona mesmo! ”. Eu sei que 90% das pessoas vão ter esse comportamento.</i>	
Intervenção	Descrição
Efeito mensageiro e viés de autoridade	O efeito mensageiro diz respeito a quem passa a informação e o modo como ela é passada tem implicação na força com que a mensagem é assimilada. Já o viés de autoridade é um viés cognitivo que torna as pessoas predispostas a acreditar, apoiar e obedecer aqueles que percebem como figuras de autoridade.
Exemplo de segmento codificado:	
<i>Eu uso da autoridade de um terceiro, que participa do programa, para falar que o que eu contei até agora, existe. Eu concretizo isso em vídeos, reais, não são fakes, mas que emocionam.</i>	
<i>Então, eu pedi para o CEO dessa empresa gravar um depoimento para mim, contando como foi o projeto, e coloquei isso logo no início da minha apresentação. Aí o cliente falou: “Nossa! Eu amei esse projeto, que legal ver o CEO falando! ”. Eu já sabia que ele iria reagir desse jeito. O CEO realmente tinha feito um bom trabalho e o cliente ficou muito satisfeito. E pedir para ele gravar o processo, falar do que ele gostou. Não tinha um roteiro, não o obriguei a dizer nada, sugeri para ele falar o que gostaria sobre esse projeto, que eu iria mostrar em uma reunião. Levei, de fato, e tive essa reação: “Nossa! Eu amei esse trabalho! ”. Na mesma reunião ele aprovou o orçamento.</i>	
Intervenção	Descrição
Disponibilidade	A heurística da disponibilidade descreve o atalho mental onde tomamos decisões com base em pistas emocionais, fatos familiares e imagens vívidas que deixam uma impressão facilmente recordada em nossas mentes.
Exemplos codificados:	
<i>Se o espaço de tempo for longo, eu preciso ser o último, senão ninguém lembra. Se tiver um mês entre a primeira e a última, eu quero ser último a apresentar para ficar mais fresco na memória. Isso é um detalhe, mas que faz uma diferença grande no processo de tomada de decisão, por mais ilógico que pareça, faz parte, e entender isso nos dá uma vantagem.</i>	
Intervenção	Descrição
Ancoragem	Uma heurística generalizada que nos leva a confiar demais nas informações que recebemos no início do processo de tomada de decisão. Como usamos essa informação de “ancoragem” como ponto de referência, nossa percepção da situação pode se tornar distorcida.

Exemplo de segmento codificado:	
<p><i>Por exemplo, se é uma concorrência, eu procuro entender se as empresas vão se apresentar em um espaço de tempo curto ou longo. Se for curto – em que 2 dias todo mundo apresentou–, eu tenho que garantir que sou o primeiro a apresentar. Fazendo isso, eu estabeleço a régua, e todas as outras empresas serão comparadas com a minha, que foi a primeira. Se eu fizer uma proposta “animal”, todas as outras vão parecer ruins, porque sempre vão comparar as outras com a minha, e isso me dá uma vantagem competitiva muito grande de entender o contexto e de influenciar o contexto. Não necessariamente a minha é a melhor, mas o fato de eu ter sido o primeiro a apresentar e ter jogado a régua lá em cima, todas as comparações vão ser feitas diretamente com a minha e eles vão achar um jeito de justificar que a minha é superior às outras.</i></p>	
Intervenção	Descrição
Saliência	O viés de saliência (também conhecido como saliência perceptiva) ocorre quando nos concentramos em itens ou informações que são especialmente notáveis, deixando de lado aqueles que não têm destaque.
Exemplos codificados:	
<p><i>A partir dessa constatação, nosso experimento baseou-se em técnicas nudges de simplificação, facilidade e conveniência, advertência gráfica e, em especial, da saliência para alcançar nossos objetivos.</i></p>	
Intervenção	Descrição
Recompensas e punições	Incentivo é o uso de recompensas e punições para estimular as pessoas a agir de uma determinada maneira.
Exemplo de segmento codificado:	
<p><i>Uma coisa que eu vi muito boa que eu fazia, supersimples, mas que deu um baita resultado, foi, por exemplo, fazer campanhas de incentivos. Normalmente, essas campanhas estavam ligadas à venda, e o prêmio era monetário. Eu falava: “Se você vender X pães de queijos essa semana, cada um da equipe ganha 100 reais”, ou, “olha, se nesse mês a gente faturar ‘x’, vocês vão ter um bônus de ‘y’ para cada funcionário”. Nós vimos que isso parou de ter efeito. Tinha efeito no primeiro mês, mas no segundo, já não funcionava ((expressão de dificuldade)), o pessoal já não tinha muito interesse mais.</i></p> <p><i>Uma coisa que deu uma boa virada de chave para nós, foi trocarmos os incentivos financeiros para não financeiros. Talvez, o que tenha dado mais certo, foi dar o dia extra de folga, ou trocar o dia de folga. Eles valorizam muito mais a folga — a escala de trabalho é de uma folga por semana —, e a gente passou a dar mais um dia de folga por semana, caso eles cumprissem as metas e tenham uma atuação dentro do esperado, ou, trocar dia de folga, porque, muitas vezes, pela escala, a pessoa folga numa quarta-feira. Eles valorizam muito mais folgar no final de semana. Começamos a observar isso: primeiro, como o contexto importa, que também entra a parte de motivação e engajamento, mas, também, trocar incentivos necessariamente objetivos (de renda e remuneração financeira), por metas um pouco mais comportamentais, com prêmios não necessariamente, financeiros.</i></p>	
Intervenção	Descrição
Simplificação	Reduzir a quantidade geral de texto, destacar informações importantes e garantir que as mensagens principais sejam colocadas onde o olho rastreia naturalmente pode ajudar a diminuir a carga cognitiva e melhorar a tomada de decisões.
Exemplos codificados:	
<p><i>Isso é uma partiua falar de uma das ações que fizemos interligada a questão das cartas, que é o uso de linguagem simples.</i></p>	
Intervenção	Descrição
Recompensas e punições	Reduzir a quantidade geral de texto, destacar informações importantes e garantir que as mensagens principais sejam colocadas onde o olho rastreia naturalmente pode ajudar a diminuir a carga cognitiva e melhorar a tomada de decisões.

Exemplo de segmento codificado:

Uma coisa que eu vi muito boa que eu fazia, supersimples, mas que deu um baita resultado, foi, por exemplo, fazer campanhas de incentivos. Normalmente, essas campanhas estavam ligadas à venda, e o prêmio era monetário. Eu falava: “Se você vender X pães de queijos essa semana, cada um da equipe ganha 100 reais”, ou, “olha, se nesse mês a gente faturar ‘x’, vocês vão ter um bônus de ‘y’ para cada funcionário”. Nós vimos que isso parou de ter efeito. Tinha efeito no primeiro mês, mas no segundo, já não funcionava ((expressão de dificuldade)), o pessoal já não tinha muito interesse mais.

Uma coisa que deu uma boa virada de chave para nós, foi trocarmos os incentivos financeiros para não financeiros. Talvez, o que tenha dado mais certo, foi dar o dia extra de folga, ou trocar o dia de folga. Eles valorizam muito mais a folga — a escala de trabalho é de uma folga por semana —, e a gente passou a dar mais um dia de folga por semana, caso eles cumprissem as metas e tenham uma atuação dentro do esperado, ou, trocar dia de folga, porque, muitas vezes, pela escala, a pessoa folga numa quarta-feira. Eles valorizam muito mais folgar no final de semana. Começamos a observar isso: primeiro, como o contexto importa, que também entra a parte de motivação e engajamento, mas, também, trocar incentivos necessariamente objetivos (de renda e remuneração financeira), por metas um pouco mais comportamentais, com prêmios não necessariamente, financeiros.

Intervenção	Descrição
Escassez	Quando um objeto ou recurso não é prontamente disponível (por exemplo, por limitação de quantidade ou tempo), tendemos a percebê-lo como mais valioso.

Exemplos codificados:

A coisa que eu fazia na época da fundação, mais do que agora, era aplicar o conceito da escassez para valorizar qualquer coisa. Quando a gente organizava treinamentos na prefeitura do Rio de Janeiro, em todos os treinamentos eu fazia questão de que houvesse mais candidatos do que vagas. Por exemplo, se o treinamento tivesse poucos candidatos, eu reduzia as vagas, porque deveria ser uma conquista. Já não era algo que eu cobrava, aliás, eu consegui cobrar alguns treinamentos mais específicos. Eu lembro que eu tive uma iniciativa de coaching individual, por isso, eu convenci as pessoas a participarem do percentual do custo da especialista em coaching, de tal maneira que o orçamento que eu tinha foi aumentado. Então, tive que incorporar mais pessoas, porque parte do custo individual era absorvido pela própria pessoa. A escassez é um tema interessante, e o aumento de facilidade para incentivar um comportamento que você queira.

Pelo site, você tem as mesmas opções de escolas e não precisa enfrentar fila nas Coordenadorias de Educação! Lembre-se que enquanto você está na fila para inscrever seu(sua) filho(a), outras pessoas já realizaram a inscrição em menos tempo e com muito mais conforto pela internet.

Intervenção	Descrição
Norma social	As normas sociais sinalizam os comportamentos apropriados e são classificadas como expectativas ou regras comportamentais em um grupo de pessoas. é prevalecente.

Exemplos codificados:

Então, mergulhamos um pouco mais no contexto de educação para entender quais são todos os componentes nos fatores psicossociais que afetam na adesão aos hábitos educacionais, mas a forma de materializa perpassa por todos os frames da economia comportamental, e envolve as questões mais tradicionais de aversão a perda, norma social.

Eles se amam e se odeiam, porque, no final do dia, eles estão disputando pelo mesmo cliente, né. Na faixa, é quase como se fosse o salão de bar deles, porque se está na frente da barraca, aquela faixa é daquela barraca, é uma linha imaginária deles, mas que é super respeitada. Então, eles começaram a trazer para a gente “cara, hoje o cliente está indo para outra praia porque a praia está ficando mais suja.” Ai, essa era uma motivação, porque estava perdendo cliente, então tinha um lado racional, mas também tinha um lado emocional “se os meus coleguinhas estão fazendo, eu preciso fazer também.

Você sabia que cada vez mais pessoas fazem matrícula de seus (suas) filhos (as) nas Escolas da Prefeitura da

<i>Cidade do Rio de Janeiro pelo site? Em 2015 foram mais de 130 mil pessoas. Este ano, estimamos que muitos mais farão a inscrição pelo www.matricula.rio, com mais facilidade e economizando tempo. “Não fique fora dessa e utilize o site para matricular seu (sua) filho (a)! ”</i>	
Intervenção	Descrição
Reciprocidade	Reciprocidade é uma norma social que envolve trocas de coisas semelhantes entre pessoas: responder à ação de alguém com uma ação equivalente. Geralmente é positiva (como retribuir um favor), mas também pode ser negativa (como punir uma ação negativa). A reciprocidade interessa aos economistas comportamentais porque não envolve uma troca econômica e é estudada por meio de jogos experimentais (ver teoria dos jogos).
Exemplos codificados:	
<i>Esse experimento foi feito durante 3 meses; tivemos 5 grupos de tratamentos diferentes, então, usamos mensagens relacionadas a reciprocidade; a percepção de consequências; mensagens que mudavam todo mês, – no final do ano aproveitamos para usar.</i>	
<i>Eu vou colocando esse processo onde o cliente vai seguindo uma dinâmica que ele nem percebe, mas vou construindo autoridade, trabalho prova social, trabalho reciprocidade, aversão a perda, enfim, todas as limitações do processamento cognitivo, as questões relacionadas a memória, vieses.... Absolutamente tudo..</i>	
<i>Você sabia que cada vez mais pessoas fazem matrícula de seus (suas) filhos (as) nas Escolas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro pelo site? Em 2015 foram mais de 130 mil pessoas. Este ano, estimamos que muitos mais farão a inscrição pelo www.matricula.rio, com mais facilidade e economizando tempo. Não fique fora dessa e utilize o site para matricular seu (sua) filho (a)!</i>	
Intervenção	Descrição
Hábitos	Hábito é um padrão automático e rígido de comportamento em situações específicas, geralmente adquirido por repetição e desenvolvido por aprendizado associativo, quando ações apresentam repetidamente uma correspondência com um contexto ou evento. “Comportamentos podem servir, de início, para se atingir determinado objetivo, mas quando a ação se torna automática e habitual, o objetivo perde sua importância. Por exemplo, uma pessoa pode comer pipoca no cinema por hábito, mesmo se a pipoca estiver velha.
Exemplos codificados:	
<i>Para falar a verdade, fazemos um mergulhão muito grande para a área que se liga mais a essa área de psicologia cognitiva de aprendizado, então, vai um pouco além dos insights, dos vieses – eu tinha muito contato com isso nos experimentos da prefeitura –, e sim tentar entender de uma forma mais estrutural o que motiva esses hábitos de estudos.</i>	
Intervenção	Descrição
Framing	O efeito Framing é quando nossas decisões são influenciadas pela forma como as informações são apresentadas. Informações equivalentes podem ser mais ou menos atraentes dependendo de quais recursos são destacados
Exemplos codificados:	
<i>Agora estamos fazendo outro experimento com o próprio SMS (a gente tentou usar a plataforma de WhatsApp, mas devido a complicações de tempo, não conseguimos). Estamos tentando usar mensagens com frames e enquadramentos comportamentais, para estimular o pagamento digital, focando nessa dificuldade que as pessoas têm de se deslocar até a lotérica.</i>	
<i>Eles já usam o SMS para troca de mensagens com os clientes, então, o experimento que a gente fez foi com mensagens de SMS com enquadramentos comportamentais, para testar se teria efeito no pagamento em dia.</i>	
Intervenção	Descrição
Viés do presente	O viés do presente refere-se à tendência de dar um peso maior a recompensas que estão mais próximas do tempo presente quando consideramos os <i>trade-offs</i> entre dois momentos futuros

Exemplos codificados:	
<i>Um uma coisa, por exemplo, para trabalhar essa questão do imediatismo, para fazer pensar “vale a pena”, quando você vai entregar o lixo, ele é quase um mini mercadinho “reverso”, você já vê na hora o que pode trocar. Então não fica aquele sonho “Ah! O que será que pode acontecer?” A hora que você entrega, você já concretiza ao pensar “isso aqui me dá quantos pontos?”</i>	
Intervenção	Descrição
Altruismo	Quando as pessoas fazem sacrifícios para beneficiar os outros sem esperar uma recompensa pessoal, pensa-se que se comportam de forma altruísta. As aplicações comuns desse comportamento pró-social incluem voluntariado, filantropia e ajuda aos outros em emergências.
Exemplos codificados:	
<i>Esse é seu extrato individual, e na casa, temos o extrato coletivo. Então, as pessoas vão entendendo que o que elas fizeram tem um benefício próprio e também tem um benefício coletivo, porque todo mundo que está ali vê o que há de diferença.</i>	
Intervenção	Descrição
Prova Social	A influência exercida pelos outros sobre nosso comportamento pode ser do tipo normativo ou informacional. A influência normativa sugere a conformidade para que o indivíduo seja aceito ou estimado enquanto a influência informacional ocorre em situações ambíguas em que estamos incertos sobre como nos comportar e olhamos para os outros em busca de informação ou deixas. A prova social é uma influência informacional (ou norma descritiva) e pode levar ao comportamento de manada. Às vezes é considerada uma heurística. Estudos sugerem que receber informações sobre como outros se comportam (prova social) leva a maior aquiescência entre pessoas de culturas coletivistas, ao passo que informações sobre o comportamento passado do indivíduo (consistência/compromisso) são associadas a maior aquiescência em pessoas de culturas individualistas.
Exemplos codificados:	
<i>Essa imagem vinha embaixo da mensagem de áudio em que a secretária dizia “Sou Fulana, secretária da educação do Rio de Janeiro... Todos os alunos do Brasil vão fazer a prova SAEB no dia X, e seu filho também. É muito importante que ele faça uma boa prova.</i>	
<i>A maioria dos pais irá encaminhar essa imagem abaixo para o seu filho (a). Por favor, encaminhe você também. Conto com você...</i>	
<i>Aí, o que fazemos é começar a criar posts, cards, dizendo “olha, 98% das pessoas trazem os resíduos separados”, para conseguirmos mostrar e criarmos uma nova referência, e a pessoa pensa “eu não posso fugir da regra”.</i>	
<i>Criamos uma tabela, que era para eles entenderem o que os outros barraqueiros têm. Então, criamos o “rei da reciclagem”, em que a gente tinha um extrato dizendo o quanto cada um deles — e com ele próprio em relação ao mês anterior —, e quem eram os coleguinhas que estavam reciclando mais.</i>	
Intervenção	Descrição
Aversão à perda	A aversão à perda é um viés cognitivo que descreve por que, para os indivíduos, a dor de perder é psicologicamente duas vezes mais poderosa que o prazer de ganhar. A perda sentida por dinheiro, ou qualquer outro objeto valioso, pode parecer pior do que ganhar a mesma coisa. A aversão à perda refere-se à tendência do indivíduo de preferir evitar perdas a adquirir ganhos equivalentes. Simplificando, é melhor não perder \$ 20, do que encontrar \$ 20.
Exemplos codificados:	
<i>Trabalhamos com a estrutura de dar os pontos primeiro, e ele vai perder se ele não fizer o comportamento — trabalhando com a estrutura do medo de perder.</i>	
Intervenção	Descrição
Priming	A técnica de <i>Priming</i> consiste em apresentar um estímulo, geralmente sutil, com o objetivo de influenciar a resposta das pessoas a um estímulo subsequente. O Priming funciona pela ativação inconsciente de uma associação ou representação mental na memória das pessoas

	logo antes que outro estímulo ou de uma tarefa. Podem ser na forma de cheiros, imagens, sons ou um pequeno texto.
Exemplos codificados:	
<i>Mudamos o layout das estruturas, fizemos questão de deixá-las alegres, coloridas, que é absolutamente fugir de todas as referências que tínhamos em relação ao lixo.</i>	
<i>O que fizemos foi criar um embaixador desses residuários, que eram os donos das barracas, e a gente colocou um residuário, que é uma cesta de pesca, inclusive, transparente, brincando, como se a praia estivesse conversando com as pessoas dizendo: “Aqui eu só aceito plástico! Ganhe um Like da sua praia”. Era trazer as referências, e dizer “aqui é só plástico”.</i>	

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: A descrição das intervenções (efeitos, vieses e heurísticas) foram obtidas em: <https://www.behavioraleconomics.com/resources/mini-encyclopedia-of-be/>, e <https://thedecisionlab.com/biases-index>

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

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

Inevitavelmente, as organizações terão abordagens diferentes para essas questões éticas. Alguns já são orientados para modelos de negócios que enfatizam a retenção de clientes e funcionários, impacto social positivo e / ou lucratividade de longo prazo — e muito provavelmente observarão as ciências comportamentais por meio dessa lente.

Eu diria que a minha fita métrica ainda é o conjunto da obra. Quer dizer, que impacto eu vou ter no país? Ou mesmo no âmbito, seja da IAREP, seja da OCDE. Como consigo levar essas propostas? Como vai sendo possível introduzir esse olhar no setor público, privado, acadêmico? Eu estou mais nessa vibe, que é desde o início. A gente até discute indicadores, mas eu estou considerando ainda, mais importante, estimular o debate em torno de tudo isso do que a métrica da avaliação.

(PARTICIPANTE D6)

Outros são mais de natureza transacional e podem pensar inteiramente no contexto do ROI.

Fizemos um cálculo rápido de retorno e investimento (ROI), e foi de 41 vezes, porque foram 4 centavos, cada semestre, que a gente levou. O retorno do investimento dessas 6.500 pessoas a mais pagando em tempo, gerou uma receita de até 41 vezes mais. Claro, não levando em consideração os custos adicionais de mão de obra, custos rotineiros da empresa.

(PARTICIPANTE D3)

Isso levanta ainda outra questão, se é ou não possível aplicar essas ferramentas de forma ética dentro de uma organização que busca práticas questionáveis de marketing ou negócios. Argumenta-se que o emprego adequado dessas ferramentas e estruturas é vital para sua aceitação interna e eficácia a longo prazo. Portanto, aplicar insights comportamentais de forma ética não é apenas o correto a fazer, mas também a melhor estratégia.

Um dos pressupostos das teorias que embasam a aplicação de *insights* comportamentais relaciona à incapacidade dos indivíduos tomarem decisões que são do seu melhor interesse. Tais decisões ruins possibilitam que eles sejam pescados como tolos (SHILLER; AKERLOF, 2016). Nesse sentido, uma preocupação que cerceia os adotantes de *insights* comportamentais refere-se aos aspectos éticos da intervenção. Esse debate pauta principalmente quando os *insights* são tratados do ponto de vista da manipulação.

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

(PARTICIPANTE D1).

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

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

(PARTICIPANTE A2).

As pessoas vão entendendo que o que elas fizeram tem um benefício próprio e também tem um benefício coletivo, porque todo mundo que está ali vê o que há de diferença.

(PARTICIPANTE A5).

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

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

(PARTICIPANTE D4).

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

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

[...] pelo princípio da transparência [...] nós sempre avisamos o objetivo da ação e a pessoa tem a opção de não receber. Se ela se cansar, em algum momento não estiver contente, ela pode sair desse tipo de comunicação.

(PARTICIPANTE A2)

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

(PARTICIPANTE A5)

Talvez o papel mais importante dos agentes de mudança, sejam internos ou externos, resida em efetivamente “definir” as ciências comportamentais na organização. Ou seja, a que a inovação veio? Para que deve ser usada? Essas perguntas têm implicações práticas, em termos

de *persuasão* no processo da adoção e na definição de objetivos realistas para organização, consequentemente, o valor que se espera gerar.

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

O foco hoje é na área de educação, portanto, o principal produto é o Eduq+, onde nós enviamos comunicações, a partir de toda estratégia de ciências comportamentais. O objetivo é aumentar o engajamento dos estudantes e responsáveis na vida escola. Eduq+ o principal produto dentro da MOVVA, porque o hoje o foco é na área de educação, então o Eduq+, mas nós também já atuamos, por exemplo, no Poupe+, que era esse plano de comunicação para incentivar hábitos financeiros saudáveis, e eventualmente, poderiam ter outros produtos a partir disso

(PARTICIPANTE A2).

um programa de incentivos, uma plataforma, onde vocês se inscrevem gratuitamente, aí você leva os seus recicláveis (plástico, papel, pet, óleo), cada um deles tem uma pontuação. Essa pontuação começa a virar vantagem, pontos, para você poder trocar por diferentes tipos de recompensas. Essas recompensas são sempre ligadas a poder trazer o acesso a uma comunidade vulnerável e ampliar condições, e possibilidades, inclusive, de melhoria de capacitação — porque trocamos por cursos (informática, costura, cabeleireiro, etc.), por serviços

(PARTICIPANTE A5).

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

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

(PARTICIPANTE D3).

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

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

(PARTICIPANTE D3).

As intervenções e experimentos são para as ciências comportamentais o que as invenções são para as ciências físicas — uma aplicação da ciência como tecnologia. Os *insights* comportamentais surgiram como um conjunto de ferramentas para o desenvolvimento de intervenções de políticas públicas para mudança de comportamento, e têm se expandido para diversos contextos organizacionais.

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

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

(PARTICIPANTE A1).

Um ponto em comum, é que tal processo comumente envolve o uso de Testes A/B e dos Testes Controlados Randomizados (RCT), que são usados para testar várias opções projetadas para influenciar determinados comportamentos, e seguem um padrão de desenho

experimental, geralmente determinados pelos grupos que sofrem a intervenção e por um grupo controle em uma população amostral (HAYNES; GOLDACRE; TORGERSON, 2012).

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

(PARTICIPANTE D3).

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

(PARTICIPANTE A2).

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

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

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

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

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

(PARTICIPANTE A1).

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

(PARTICIPANTE A1).

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

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

(PARTICIPANTE D1).

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

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

(PARTICIPANTE D5).

Dar um curso de criatividade vai gerar muito pouca criatividade. Agora, instalar uma metodologia ágil talvez seja diferente, porque você está mudando o sistema. [...] a economia comportamental faz mais isso: ela muda o sistema, mas muda o sistema através de *insights*, nudge.

(PARTICIPANTE D1).

A vista disso, grande parte do trabalho que envolve *insights* comportamentais corresponde à construção de conexões, criando sistemas eficientes para avaliar e medir dados provenientes de seus experimentos e processos (HAYNES; GOLDACRE; TORGERSON, 2012).

Isso resulta, em última análise, que seu uso ajuda as organizações não apenas a realizar experimentos, mas também a realizar de forma mais eficaz seus processos. Nesse caso, o hábito da experimentação, olhando principalmente para o comportamento humano, leva as organizações a testar continuamente novas ideias em relação ao status quo — mesmo quando

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

6.3 FATORES INFLUENCIADORES DA ADOÇÃO DE INSIGHTS COMPORTAMENTAIS.

Embora tenha-se conhecimento do quanto *insights* comportamentais se difundiram pelas organizações, em especial nos governos (OCDE, 2017; AFIF; ISLAN, CALVO-GONZALEZ; DALTON, 2019; WENDEL, 2020), pouca atenção foi dada às variações (ANSARI *et al.*, 2014) presentes no processo de adoção, principalmente aqueles referentes ao papel dos agentes de mudança internos e externos à organização.

Alcançada os primeiros objetivos, a incursão no processo de **análise seguiu o exame dos fatores influenciadores da adoção da inovação das organizações participantes da pesquisa e seus aspectos de difusão**. Conforme o critério de codificação temática, a análise foi fundamentada na literatura proposta por Lopes *et al.* (2018) que especificam os fatores que influenciam a inovação gerencial, sendo eles dispostos nos níveis **macro e interorganizacionais, interorganizacionais e individuais**.

6.3.1 Fatores influenciadores no nível macro e interorganizacional

Os fatores da adoção de uma inovação no nível, o macro e interorganizacional abarcam duas categorias influências. Uma se refere ao **ambiente geral e setorial**, e a outra ao **ambiente institucional**. Dessa forma, são consideradas características do cenário político, econômico e social, localização geográfica, estrutura do mercado, incertezas entre outros (LOPES *et al.*; 2018).

Especialmente o cenário político e econômico do Brasil, desde os 80 e 90, é fator recorrente quando o assunto é mudança organizacional, ou no caso dessa pesquisa, um fator determinante da adoção de uma inovação. De acordo com Wood Jr. e Caldas (2007, p. 152). O “contexto econômico e social contemporâneo é o terceiro elemento e relaciona-se às mudanças ocorridas no Brasil, que contribuíram para a ascensão de uma mídia empresarial receptiva às tecnologias gerenciais importadas” surgindo como fator determinante como relata a participante D6 conforme relato no Box 6.

Box 6 - Exemplo de fator influenciador de adoção no nível macro e interorganizacional

(Cenário econômico)

O que me trouxe para a interface psicologia-economia foi a **experiência da inflação descontrolada**, porque como analista, eu me formei na faculdade em 1979, a partir disso, já comecei a atender em consultório, enquanto fazia minha análise, fazendo a formação em psicanálise (que entrei em 1981), e assim foi. Então, eu peguei, na clínica, a escalada da inflação, e o que me intrigava era que alguns pacientes reclamavam da inflação em tempo integral, outros, nem falava sobre o assunto – parecia que não fazia diferença na vida deles –, e outros, ainda estavam achando brechas para se darem bem, para ganharem dinheiro com aquele mercado louco que tínhamos na época. Fui observando isso de um lado, e de outro lado, os planos de governo, como o plano cruzado no começo de 86, e todos os outros que se seguiram – e nenhum dando o menor jeito na situação. E é interessante, porque ninguém imaginava que no meio de 94 viria alguma medida que realmente fosse efetiva, como o Plano Real. Em 1994, no início, sem ainda ter esse horizonte que a inflação seria controlada, eu comecei como aluna especial no mestrado de psicologia social na USP, em uma linha de pesquisa sobre psicologia social e psicanálise...” Bom, ok! Aqui eu acho me encaixo”, isso, *já com a ideia de estudar e discutir* – e acabou sendo um estudo de caso na dissertação – *o que estava na cabeça das pessoas ao passarem por aquela experiência de inflação alta*. Como o plano real já veio no meio do primeiro ano, eu tive que mudar um pouco o foco para também **abranger a reação psíquica à estabilização da moeda**, o que foi interessante, porque para muita gente, foi péssimo. As pessoas já estavam acostumadas a, simplesmente, comprar muitas coisas, a fazerem estoques em seus negócios, esperar 15 dias, 1 mês, remarcava tudo, e dava a impressão que estava indo tudo bem, que tinham lucro, uma certa liquidez, etc. Quando veio o real... “Puff”, o pessoal caiu na real ((breve risada)), não sabiam administrar. Muita gente tinha aberto negócios no plano cruzado, foi uma enxurrada de novos negócios, como vídeo locadora... um monte de coisa sendo aberta em 1986. O pessoal ficou girando na ilusão. É uma das hipóteses que eu levanto: *a inflação deixa a gente no estado ilusório de que está ganhando dinheiro, aumentando o patrimônio, porque vão aumentando os zeros, mas, na verdade, o poder aquisitivo vai sendo corroído*. Óbvio, quanto mais pobre, pior, pois naquele período a maioria das pessoas pobres não tinham acesso a produtos bancários, não tinham como proteger o dinheiro, era um desastre, enfim.... Então, a partir disso, eu cheguei (sem saber que existia nada). Já tinha computador, estava começando a internet em 94, na USP estava começando, eu até fui dos primeiros a ter acesso pela USP. ((Risada de ainda incrédula)). Em 96, um *hacker* invadiu e derrubou tudo! Foi um caos! A gente não tinha nem como fazer um *backup* daquilo.... Os primeiros contatos que eu tinha, até perdi, exceto um colega da Nova Zelândia, já da *psicologia econômica*, que tinha me mandado artigos sobre a inflação pelo correio. E... Assim, eu tentei cruzar inflação, *psicanálise, funcionamento mental* – nem lembro as palavras chave que usei –, mas não achei nada, porque eu nunca tinha ouvido falar em psicologia econômica (menos ainda em *economia comportamental*).

(PARTICIPANTE D6)

Fonte: Dados da pesquisa

No mesmo sentido, já em 2018 no **contexto de desaceleração econômica**, as estratégias da NudgeRio se apresentam como soluções inovadoras e acessíveis ao gestor, entregando resultados à sociedade mesmo com as atuais limitações orçamentárias da máquina pública (ANÁLISE DOCUMENTAL). De outra forma, a EMB sinaliza como um dos fatores da adoção de *insights* comportamentais no contexto brasileiro a crise hídrica e a necessidade de políticas que possam auxiliar políticas regulatórias de gestão das águas.

Box 7 - Exemplo de fator influenciador de adoção no nível interorganizacional

(Crise ambiental)

A escassez hídrica é uma preocupação de alta prioridade às políticas públicas pelo mundo. Ainda que o Brasil possua 12% dos recursos de água doce do planeta, a disponibilidade de água no país ainda é um desafio. A água

potável é mais concentrada na região Norte do país, a menos populosa. O crescimento populacional, a urbanização, a poluição e as mudanças climáticas intensificam a demanda em regiões que sofrem com a falta de água. Além disso, altos níveis de água não faturada - casos em que a água fornecida não gera receitas - são particularmente comuns. Embora algumas perdas devam-se a ineficiências estruturais, parte das causas **deve-se a comportamentos dos consumidores, como fazer ligações clandestinas para consumir água gratuitamente ou deixar de pagar a conta mensal de água dentro do prazo.**

(ANÁLISE DOCUMENTAL REFETENTE À EMB)

Fonte: Dados da pesquisa

Outro fator influenciador no nível macro e interorganizacional no contexto brasileiro diz respeito aos aspectos sociais em referência à educação e ao comportamento econômico de pessoas em comunidades vulneráveis, sendo esses últimos os principais fatores influenciadores das *startups* de cunho social.

Box 8 - Exemplo de fator influenciador de adoção no nível interorganizacional

(Ambiente social)

Ele é um programa de incentivos, uma plataforma, onde vocês se inscrevem gratuitamente, aí você leva os seus recicláveis (plástico, papel, pet, óleo), cada um deles tem uma pontuação. Essa pontuação começa virar vantagem, pontos, para você poder trocar por diferentes tipos de recompensas. Essas recompensas são sempre ligadas a poder trazer o acesso a uma comunidade vulnerável e ampliar condições, e possibilidades, inclusive, de melhoria de capacitação — porque trocamos por cursos (informática, costura, cabeleireiro, etc.), por serviços. Aí, ouvíamos muito dos participantes (isso no finalzinho de 2015): “Nossa! Que incrível! Eu fiz uma conta de tudo que eu tinha conseguido alcançar, e trocado, e vi que fiz uma economia real de 200, 220, 300 reais.” O que, para uma comunidade — para moradoras dessa comunidade, que ganharam 800 reais —, é um balanço econômico bem satisfatório. Então, racionalmente, a otimização dos recursos, uau, fazia super sentido. Adicionado a tudo isso, elas falavam (agora, com o lado emocional): “além de tudo, agora, meu filho pode brincar na rua sem eu ter medo de ele se cortar com uma garrafa na rua.” Isso porque, ela começava a ver a transformação, inclusive, no entorno da casa dela. Porque, obviamente, valia muito mais, encaminhar corretamente, do que deixar quebrada na rua. Assim, ela começava a entender o que chamamos na sustentabilidade e de externalidade positiva, que é “poxa! agora não tenho mais a preocupação de meu filho brincar na rua e se machucar com vidro, com os cacos que ficam espalhados aqui, além do acúmulo de sujeira”, porque o lixo, efetivamente, inclusive, doenças que podem levar a morte. A leptospirose é uma doença diretamente relacionada ao lixo. “Uau!” Racionalmente, tudo lindo. Esse racional, inclusive, levava para uma questão emocional super relevante, as crianças poderem brincar, ter liberdade e tudo mais. Beleza! Ao mesmo tempo, não só na observação, como no ouvir, ele gerava outro sentimento extremamente emocional, que eram frases como: **“Ah! A menina de lá não participa, porque se ela vier trocar “lixo” por comida, vão achar que ela está muito pobre e miserável, porque isso é para o vizinho pobre, catador, e não é para ela.”** Aí, eu lidei com uma situação que foi tão... gente, “perai”, será que essa pressão da sociedade, essa pressão emocional, essa crença que temos sobre as diferenças da sociedade, são tão mais fortes do que, racionalmente, ela praticar o que faz sentido. Não era a mesma pessoa, mas isso servia na mesma comunidade. Nosso primeiro trabalho foi realmente em uma comunidade fechada, hoje, ficamos meio que na beira de algumas comunidades bem, bem, vulneráveis. Então, no final, a gente via que a gente atingia até um número menor, bem lado, e tinha essa coisa toda de um conhecimento das famílias que moram lá. Então, efetivamente, a pressão emocional da sociedade fazia muito sentido naquele contexto. Mesmo dentro de uma comunidade, você tem pessoas que conseguiram acessar coisas diferentes. Aí, elas não queriam se comparar com alguém que elas tinham na sociedade como a classe mais vulnerável possível, o catador de resíduos, e que aquilo era para ele, não para ela. ”

(PARTICIPANTE A5\Modo Padrão)

Fonte: Dados da pesquisa

A segunda categoria de fatores deste nível se refere ao **ambiente institucional** e as relações e acesso da organização a outras empresas do setor, rede de relacionamento com empresas inovadoras e especialistas entre outras (LOPES, *et al.*, 2018). Esse determinante foi antecipado na seção específica que examina *a rede das organizações pioneiras*.

Dessa forma a **participação em associações ou grupos inovadores na gestão, participação em redes de empresas e interação com organizações pioneiras são elementos centrais que emergiram tanto como fator do ciclo de adoção:**

Box 9 - Exemplo de fator influenciador de adoção no nível interorganizacional

(Ambiente institucional)

Uma referência mais próxima — acho que a gente tem tido uma dinâmica superpositiva — se não me engano você já teve contato, senão, poderia ter — com o pessoal do BCI, da UNICAMP. A dinâmica tem sido muito positiva! Vejo que eles têm dado direcionamento em um esforço de disseminar as ciências comportamentais dentro da própria estrutura, não só nas entidades, mas dentro do próprio contexto de ensino

(PARTICIPANTE D2).

Depois que eu fiz economia comportamental, e comecei a interagir com a comunidade de ciências comportamentais e vi a riqueza da comunidade. O que eu já tentei fazer foi tentar trazer alguém, mas como *Startup* eu não tenho bala para... O que eu faço é me cercar de pessoas que possam trazer conhecimento para o meu time.

(PARTICIPANTE A5)

Assim, temos o privilégio de fazer parte de uma rede razoavelmente densa ((referindo à Comunidade de Ciências Comportamentais)) conseguimos contatos de pessoas interessantes. Isso diminui um pouco da “distância” da contratação de pessoas assim.

(PARTICIPANTE D3)

Em termos de colaboração, já colaborei com o banco central, CVM, um pouco com a PREVIC, aqui, no Procon de São Paulo. Já fui levar a discussão na SENACON também (Secretaria Nacional do Consumidor), no Ministério da Justiça, na Marinha – via CVM.

(PARTICIPANTE D6)

Internacionalmente, também recebi vários convites para participar, por exemplo, de lançamento de estratégia nacional de educação financeira na Costa Rica; seminários na Colômbia, Uruguai, Paraguai; congresso em que eu fui convidada na American Council on Consumer Interest (ACCI), que também é uma organização de pesquisa, mas também de aplicação voltada para o interesse do consumidor, e não para explorar o consumidor, em Washington. Com o banco mundial, fiz dois trabalhos [...]. Aqui no Brasil, bom, na OCDE e agora eu estou apostando na possibilidade de avançar tudo isso, a partir do meio do ano que vem, quando eu tomar posse da presidência da IAREP. Vamos ver! Na torcida aqui.

(PARTICIPANTE D6)

Também temos faces internacionais como a ideas42 que é parceira em vários projetos e também compartilha o que a gente faz, a (vaitonstrategies e a Bussara), que nos apoiaram em várias iniciativas para a COVID ano passado, também compartilham o que a gente faz para fora do país. A área de inovação da ONU, através da Mary, está sempre em troca com a gente para saber o que fizemos e compartilhar com outras localidades, além de nos perguntar sobre os nossos desafios, para então, colocar a gente em contato com outros lugares do mundo que estão atuando nesses temas. Também temos a OCDE.

(PARTICIPANTE A1)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

É saliente a inserção dos participantes dessa pesquisa em um ecossistema próprio dos praticantes de *insights* comportamentais. Estes muitas vezes organizados em grupos como a Comunidade de Ciências Comportamentais ou mesmo outras comunidades de inovadores criadas por consultorias, ou órgãos públicos. Essa ação engendra a estrita relação com uma inovação denominada “comunidades de prática” se configuram como uma inovação gerencial que surgiu nos anos 1980 visando administrar o capital intelectual de maneira informal. As comunidades de prática se constituem de grupos informais que compartilham aprendizados em torno de uma determinada temática (MOL; BIRKINSHAW, 2008).

É saliente a inserção dos participantes dessa pesquisa em um ecossistema próprio dos praticantes de *insights* comportamentais. Estes muitas vezes organizados em grupos como a Comunidade de Ciências Comportamentais ou mesmo outras comunidades de inovadores criadas por consultorias, ou órgãos públicos. Essa ação engendra a estrita relação com uma inovação denominada “comunidades de prática” se configuram como uma inovação gerencial que surgiu nos anos 1980 visando administrar o capital intelectual de maneira informal. As comunidades de prática se constituem de grupos informais que compartilham aprendizados em torno de uma determinada temática (MOL; BIRKINSHAW, 2008).

As comunidades de prática ainda se encontram muito em evidência nas organizações atuais. De acordo com Mol e Birkinshaw (2008), as consultorias, por exemplo, criam dezenas de comunidades virtuais. Esse aspecto, se fez relevante para essa pesquisa, devido ao próprio caráter de netnografia em uma comunidade de participante. Aqui também antecipa uma lacuna para pesquisas futuras de modo a explorar outras comunidades presentes no cenário nacional.

Durante as entrevistas e a análise documental, observaram-se também evidências de práticas relacionadas ao isomorfismo nas organizações investigadas, principalmente aquelas que aludem a mimese organizacional, a partir da experiência da primeira Unidade nudge. Os relatos das experiências desenvolvidas no Brasil a partir da BIT e outras organizações pioneiras podem ser verificadas no Box 10:

Box 10 - Evidências de isomorfismo

Bom, em 2018, surgiu a possibilidade de eu criar, dentro da prefeitura do Rio de Janeiro, o que se chama de uma Unidade de Nudge, que é um grupo de pessoas dedicado a fazer projeto de ciência comportamental para a prefeitura. Por que “unidade de nudge”? Porque a primeira área a explorar essa nova ciência, estruturada, em governo foi a que chamamos de Behavioral *Insights* Team, criada dentro do gabinete do ministro David Cameron, na Inglaterra, em 2010, e, como parte desse grupo era o Richard Thaler, um dos autores do livro “Nudge”, uma expressão de muita notoriedade, um conceito de aplicação de ciência comportamental, eles deram o apelido Unidade de Nudge — em inglês, Nudge Unit. Então, eles foram os primeiros do mundo. Desde então, muitos

lugares criaram as unidades de nudge, grupos dedicados, e, agora, segundo a OCDE, já são mais de 200. Em 2018, eu criei a primeira unidade no Brasil, o primeiro Nudge Unit de governo — a Nudge Rio — que tem conduzido vários projetos, em várias áreas da prefeitura .

(PARTICIPANTE D7)

[...] e através dela eu conheci algumas pessoas da NudgeRio, e, então, ligamos para lá, fizemos uma visita, fui bem recebido. Eles fizeram uma capacitação para os servidores do município e chamaram a gente, eu e minha chefe da época. Nós fomos lá e vimos. E depois fizemos um seminário aqui no Museu de História Nacional, e foi interessante porque veio o (011) Lab e outras pessoas que também trabalham com isso. Foi interessante saber que estava começando em outros locais. [...] Como órgãos, a NudgeRio parece ter um pioneirismo nessa área. A CVM eu sei que tem um trabalho nessa área, mas é voltado mais para as finanças comportamentais, e orientação do investidor; e esses órgãos de laboratório de inovação, como o (011) lab tem trabalho nessa área. São poucas referências que eu tenho aqui no Brasil. Eu realmente não conheço... Parece que a RCF é realmente o primeiro órgão de peso, público federal, que está atuando nessa área, o que me deixa muito feliz, mas ao mesmo tempo com uma responsabilidade enorme nos ombros, porque estamos guiando de forma pioneira.

(PARTICIPANTE A3)

Em novembro de 2020 eu resolvi fazer essa proposta, falei com o superintendente, era algo que eu já estava conversando, e, então, fiz uma palestra interna na RCF para os servidores e gestores. Expliquei o que é economia comportamental, falei que isso é usado em outras organizações tributárias pelo mundo, por vários órgãos não governamentais, privados, ou governamentais e multigovernamentais, como OCDE, Banco Mundial, e coloquei a questão “por que não incluir isso na RCF também?”. Foi uma proposta que foi bem aceita, logo em seguida, já havia alguns projetos que estavam sendo selecionadas para financiamento, e recebemos do Banco Central um financiamento para fazer a implantação com ajuda de uma consultoria.

(PARTICIPANTE A3)

Olha... Evidência. Eu digo a você que não existem autores, não existem instituições, existem evidências. Assim, é uma instituição muito acadêmica, o banco mundial é muito acadêmico, e, com isso, a EMB também é, e é muito aberta para evidências de todo lugar do mundo. Eles buscam, efetivamente, as experiências de outras instituições, que possam ser utilizadas como inspiração nos trabalhos realizados.

(PARTICIPANTE D3)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Sobre o ambiente interorganizacional, as normas e legislações trabalhistas também emergiram como fator de análise, no entanto ao invés de impulsionar, são por vezes embarreiradores da adoção

A questão da gestão pública, assim como eu tenho restrições legais, os gestores públicos têm muito mais do que eu. Como eu te falei, eu vou muito no *freeroll*, eu, dificilmente, invisto uma coisa financeira para fazer um projeto, etc. Na gestão pública, acontece o contrário. Às vezes, é uma questão de alocar o orçamento. A pessoa tem um recurso, normalmente, um cobertor curto (que se cobre o pé, descobre a cabeça). Então, ele está alocando recursos para aquela política baseada em *insights* comportamentais, então, ele precisa justificar isso de maneira mais incisiva e assertiva. Também, na gestão pública, muitas vezes os resultados são mais demorados, e também mais intangíveis. Como você vai medir uma melhora no bem-estar da sociedade? Do cidadão? Uma coisa é você fazer uma cartinha de impostos, que em um ano você vê o quanto melhorou a arrecadação, e outra coisa, é investir em bem-estar, saúde e educação, e isso demora anos, anos e anos, para você ter uma ideia da eficiência disso.

(PARTICIPANTE A4)

6.3.2 Fatores influenciadores no nível intraorganizacional

No nível intraorganizacional, os fatores de influência podem se referir a fatores contingenciais, a fatores relacionados à sua orientação estratégica para inovação, sua configuração estrutural, à comunicação interna e externa da organização, estrutura de poder, interesses, coalizões e busca por legitimidade e reputação. (LOPES *et al.*, 2018).

Um aspecto interessante é que em relação à caracterização das organizações objetos deste estudo têm-se organizações com perfil diverso, em que sua própria missão delimita sua orientação estratégica para inovação, como, por exemplo, na diferenciação em nicho.

No que tange aos fatores contingenciais, as diferenças se fazem presentes desde a natureza do setor, tamanho, tempo de existência, quantidade e especialização dos funcionários (LOPES *et al.*, 2018). O tamanho das organizações participantes é um fator relevante para a análise: foi possível encontrar organizações muito grandes, como aquelas ligadas ao serviço público, e organizações muito pequenas — que possuem todas as funções gerenciais concentradas em um ou dois indivíduos. Ademais, há uma disparidade no tamanho das equipes que trabalham diretamente com *insights* comportamentais nessas organizações, que inclui desde um praticante único, até uma equipe de 20 colaboradores, conforme os seguintes relatos.

Box 11 - Relato de determinante de adoção no nível intraorganizacional\ fatores contingenciais

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

(PARTICIPANTE A2)

A matéria prima é o comportamento humano – que está em todo lugar – então, a questão talvez seja um pouco de como a gente consegue, dentro das organizações, dar um direcionamento de que é uma equipe, um *squad*, que é multidisciplinar, que pode sim atuar em diversas áreas, mas tendo escopos diferentes que conversam entre si dentro da mesma organização.

(PARTICIPANTE A2)

[...] tem umas 7 pessoas [...] cada um tem sua área, e como essa área [economia comportamental] é nova, ela está sendo formada [...]. Temos três pessoas mais afeitas com as ciências de dados, porque tem a parte de fazer experimentos, extração de dados, análise estatísticas etc. [...] e outras três na área de negócios, para ajudar a entender diversas áreas, como arrecadação, cidadania fiscal, planejamento, enfim. Estou cercado por essas pessoas, uma equipe muito boa, felizmente! As equipes muitas vezes estão focadas naquele trabalho específico, que tem que fazer processos, metas para cumprir... Parar um pouco e pensar para fora, para quem estamos trabalhando, como que é o contribuinte, tem esse efeito motivador

(PARTICIPANTE A3)

A estruturara da VSP e é mega enxuta, eu faço a maior parte das coisas. Eu fiz essa parceria mais estabelecida para os cursos não in company e agora, para o curso assíncrono, então, ela cuida da parte mais administrativa disso.

(PARTICIPANTE D7)

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

finanças. Então, temos muitos economistas ligados à avaliação de impacto, que é uma atividade muito forte do banco, como instituição de desenvolvimento, e, agora, entrou essa área mais social e comportamental. A equipe é totalmente multidisciplinar, mesmo! É importante mencionar que ela fica, apesar de multidisciplinar, dentro dessa prática global de pobreza, que é formada, basicamente, por economistas analíticos– que irão trabalhar com dados e avaliação de impactos. É um perfil muito específico de técnicos do banco.

(PARTICIPANTE D3)

Mas, no laboratório de inovação, hoje em dia estamos com 12 pessoas ((sinalização de dúvida)), dividimos o nosso trabalho em três frentes de atuação, para organizarmos nosso portfólio. Tem uma frente que é de desenho e (melhoria) de serviços, outra, para mobilizar comunidades de inovadores públicos, e a terceira, para desenvolvimentos de capacidades para inovar.

(PARTICIPANTE A1)

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

(PARTICIPANTE A3).

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

Eu me preocupei em criamos um núcleo de economia comportamental, não uma unidade de nudge, porque entendemos que economia comportamental é mais do que *nudges*.

(PARTICIPANTE A3).

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

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

(PARTICIPANTE A1).

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

(PARTICIPANTE D2).

Güntner, Lucks e Sperling-Magro (2019) argumentam, baseados na opinião de especialistas, que o propósito estratégico da unidade de nudge (ou unidade de ciências comportamentais) de uma empresa provavelmente determinará sua localização na estrutura da organização. Neste mesmo sentido, os especialistas entrevistados por Güntner, Lucks e Sperling-Magro (2019) afirmaram que, embora nudge seja um termo cativante, ele não faz justiça às amplas aplicações das ciências comportamentais nas organizações. Dessa forma, um aspecto importante nessa pesquisa é que o próprio sentido dado pelos participantes aos *insights* comportamentais determina também sua orientação estratégica para essa inovação, conforme apontado por A3:

No entanto, a economia comportamental é muito mais do que isso. Eu vejo um campo extenso para atuação dentro dos órgãos, e eu diria, não só em organismos públicos, mas privados também. É mais do que nudge. Tanto que a nossa preocupação foi dar o nome de Núcleo de Economia Comportamental, com muitas aplicações. Eu acho que em termos de mensagem geral, para todos os órgãos, é essa ideia de que economia comportamental é mais do que nudge, e tem um campo muito promissor de melhorar, não só a produtividade, mas a qualidade de vida (PARTICIPANTE A3).

É.. é um baita desafio, porque esse tema, tem ‘um monte’ de linguagem que afasta os gestores: termos em inglês (nudge, insight...), heurísticas, vieses, etc. Parece muito complexo. ((lembrou do termo RCT dentro dessa linguagem)). Então, tem uma linguagem muito complicada, e a gente costuma a apresentar para os gestores como: “Bom, toda política pública tem sua dimensão comportamental, como a gente pode olhar para a dimensão do comportamento de uma forma mais qualificada? ”. Tem gente olhando para arcabouço legal, legislação, multas, punições, etc. O que mais tem na dimensão do comportamento, que possamos trabalhar do ponto de vista de incentivos e constrangimentos, para incentivar o comportamento que a gente pactuou como comportamento adequado na política pública? (PARTICIPANTE A1).

6.3.3 Fatores influenciadores no nível individual

Por fim, a análise dos fatores no nível individual destaca os aspectos objetivos dos agentes internos de mudança, como a idade, qualificação e tempo como gestor, profissionalismo (presença de pessoal e conhecimento técnico), propensão ao risco perfil de liderança, entre outros.

Quanto a qualificação da força de trabalho, conforme citado por Crossan e Apaydin (2010), foi identificado dentre os participantes um nível de formação especializada nos campos de interesse de *insights* comportamentais, imperativo às formações em ciências sociais como economia, psicologia, administração, comunicação, marketing e gestão pública. Os níveis de formação dos participantes também variaram de especialização ao doutorado. Sendo por vezes a própria formação (ou seja, o conhecimento obtido na academia) fator de motivação para a inserção no campo de interesse de *insights* comportamentais.

Para Damanpour e Schneider (2006), adoção de uma inovação envolve a introdução de novas ideias, que implementadas podem ajudar na solução de problemas organizacionais. Frente a isso, novas ideias e soluções requerem o conhecimento e experiência específicos. Nesse sentido, a o grau de formação dos agentes de mudança se torna fator importante na tarefa de inovar.

De outra forma, olhando para os aspectos cognitivos e comportamentais, os agentes altamente instruídos são mais propensos a usar abordagens complexas e diversas para resolver problemas e tomar decisões, o que, no aspecto dessa pesquisa, envolve suas capacidades de obter informações para reduzir a incerteza no processo de adoção de *insights* comportamentais, facilitando assim a adoção da inovação (ROGERS, 2003).

Além de disso, a educação (nível de escolaridade) pode aumentar a capacidade de gerar soluções criativas para problemas complexos (LIN *et al.*,2016), inspirando receptividade a novas ideias e a disposição para o risco, que desempenham um papel importante tanto na detecção da necessidade de inovar quanto na criação de um ambiente favorável para sua implementação

Box 12 - Relato fator de influência de adoção no nível individual
(Fatores contingenciais: formação dos agentes de mudança)

Eu sou formado em administração de empresas, e depois, fui fazer minha pós-graduação em psicologia experimental, mais especificamente em análise do comportamento.

(PARTICIPANTE D1)

Sou formado em economia (“graduação”, acrescentou) pela USP, fiz mestrado em economia na FGV, direcionando as matérias para economia comportamental, na trilha de economia e finanças.

(PARTICIPANTE D2)

Sou da área de administração de empresas também (formada em administração de empresas pela UnB), tenho algumas pós graduações relacionadas às minhas atividades correntes da época, dentre elas, em comércio exterior e a área de gestão.

(PARTICIPANTE D3)

Sou formado em comunicação, fiz uma pós em marketing e outra em economia comportamental.

(PARTICIPANTE D4)

Em 1994, no início, sem ainda ter esse horizonte que a inflação seria controlada, eu comecei como aluna especial no mestrado de psicologia social na USP, em uma linha de pesquisa sobre psicologia social e psicanálise...A minha formação é aquela: graduação em psicologia, especialização em psicanálise, mestrado e doutorado em psicologia social.

(PARTICIPANTE D6)

E também, comecei meu mestrado no início do ano passado em administração pública e governo na FGV, na linha de economia do setor público, e estou fazendo análise de impacto de uma intervenção comportamental de um dos projetos realizados na prefeitura.

(PARTICIPANTE A1)

Voltando no tempo, no momento de decidir sobre faculdade e carreira, eu sempre tive muito interesse na área de neurociências, tomada de decisão, etc., mas acabei optando por fazer faculdade de economia, que, para minha surpresa, estudava justamente isso: decisões no ponto de vista normativo, racional, lógico. Isso me encantou! Mas, durante a faculdade eu já tinha ouvido sobre o campo da economia comportamental e sempre ficava super atenta sobre o assunto, lendo livros... Eu fiz uma disciplina com a professora Bianch, que era de leituras, porque naquele momento não tinha uma disciplina formal no curso. Fiz graduação na USP em economia, e ao fim da minha graduação, comecei a procurar oportunidades de onde atuar no campo. Eu tinha muita certeza que eu queria trabalhar e estudar nessa área, mas tinha muitas poucas oportunidades, em especial, de estágios para alguém sem experiência aqui no Brasil

(PARTICIPANTE A2)

Bom, partindo da minha graduação, eu sou graduado em economia pela FEA-USP, no longínquo ano de 2001, faz 20 anos. Por incentivo de alguns amigos, eu acabei fazendo o processo seletivo para o programa de mestrado em administração no campo de processos decisórios, e em 2019 eu entrei para o programa de mestrado na FEA. Eu fiz os dois cursos simultaneamente, o da MBA (em economia comportamental na ESPM e o mestrado).

(PARTICIPANTE A4)

Fonte: Dados da pesquisa

Um aspecto interessante que deve ser considerado como um fator de influência importante no nível individual diz respeito à própria forma de gerenciar a inovação. Especialmente no contexto brasileiro, tem-se que ainda são escassos os profissionais qualificados para lidar com dos *insights* comportamentais.

A gente queria uma pessoa que tivesse experiência em economia comportamental, em ciências comportamentais no geral, que pudesse contribuir para um debate, usar termos, saber, efetivamente, desenhar um experimento e que tivesse conhecimento de análise de dados. Esse perfil é muito difícil. Ou você acha uma pessoa expert em análise de dados, ou uma pessoa, cientista comportamental, mais ligada às ciências sociais, que tem a experiência de análise de dados baseado no trabalho acadêmico que

já fez, mas não mais profundo. Esse profissional é difícil de encontrar; está surgindo agora.

(PARTICIPANTE D3)

Não só os cientistas comportamentais — claro, eles têm que dominar muito mais ao tema, a teoria —, mas também os cientistas de dados, que formam um segundo elemento em uma prática de ciência comportamental aplicada. Precisa-se ter um conhecimento dos conceitos da ciência comportamental para ele poder ser mais efetivo no momento da estruturação do experimento, que é uma arte. Estruturar o experimento, para comprovar que deu certo, pode ser uma das coisas mais difíceis do trabalho. Gerar ideias de abordagens que podem ser hipóteses para a mudança do comportamento e de escolhas pode ser divertido, uma coisa meio artística. Já para o cientista de dados, não, tem que ter um entendimento de como, e de diferentes ângulos, ele poderá usar estatística para comprovar o resultado. Para isso, precisa-se ter o entendimento (profundo) da ciência comportamental.

(PARTICIPANTE D7)

Box 13 - Relato de fator de influência de adoção no nível individual

(Fatores contingenciais: experiência profissional agentes de mudança)

Eu sou formado em administração de empresas, e depois, fui fazer minha pós-graduação em psicologia experimental, mais especificamente em análise do comportamento.

(PARTICIPANTE D1)

Sou formado em economia (“graduação”, acrescentou) pela USP, fiz mestrado em economia na FGV, direcionando as matérias para economia comportamental, na trilha de economia e finanças.

(PARTICIPANTE D2)

Sou da área de administração de empresas também (formada em administração de empresas pela UnB), tenho algumas pós graduações relacionadas às minhas atividades correntes da época, dentre elas, em comércio exterior e a área de gestão.

(PARTICIPANTE D3)

Sou formado em comunicação, fiz uma pós em marketing e outra em economia comportamental.

(PARTICIPANTE D4)

Em 1994, no início, sem ainda ter esse horizonte que a inflação seria controlada, eu comecei como aluna especial no mestrado de psicologia social na USP, em uma linha de pesquisa sobre psicologia social e psicanálise...A minha formação é aquela: graduação em psicologia, especialização em psicanálise, mestrado e doutorado em psicologia social.

(PARTICIPANTE D6)

E também, comecei meu mestrado no início do ano passado em administração pública e governo na FGV, na linha de economia do setor público, e estou fazendo análise de impacto de uma intervenção comportamental de um dos projetos realizados na prefeitura.

(PARTICIPANTE A1)

Voltando no tempo, no momento de decidir sobre faculdade e carreira, eu sempre tive muito interesse na área de neurociências, tomada de decisão, etc., mas acabei optando por fazer faculdade de economia, que, para minha surpresa, estudava justamente isso: decisões no ponto de vista normativo, racional, lógico. Isso me encantou! Mas, durante a faculdade eu já tinha ouvido sobre o campo da economia comportamental e sempre ficava super atenta sobre o assunto, lendo livros... Eu fiz uma disciplina com a professora Bianch, que era de leituras, porque naquele momento não tinha uma disciplina formal no curso. Fiz graduação na USP em economia, e ao fim da minha graduação, comecei a procurar oportunidades de onde atuar no campo. Eu tinha muita certeza que eu queria trabalhar e estudar nessa área, mas tinha muitas poucas oportunidades, em especial, de estágios para alguém sem experiência aqui no Brasil.

(PARTICIPANTE A2)

Bom, partindo da minha graduação, eu sou graduado em economia pela FEA-USP, no longínquo ano de 2001, faz 20 anos. Por incentivo de alguns amigos, eu acabei fazendo o processo seletivo para o programa de mestrado em administração no campo de processos decisórios, e em 2019 eu entrei para o programa de mestrado na FEA. Eu fiz os dois cursos simultaneamente, o da MBA (em economia comportamental na ESPM e o mestrado).

(PARTICIPANTE A4)

Fonte: Dados da pesquisa

Adicionalmente, além dos fatores objetivos apresentados, ao analisar os fatores de influência no nível individual, se fez relevante as motivações subjetivas, ou seja, as características cognitivo-comportamentais, como emoção, presença de vieses, e outros, que motivaram os agentes tanto no processo de adoção de *insights* comportamentais quanto na orientação da aplicação.

Quanto na configuração da arquitetura de escolhas em seu modelo de negócios, a participante A5 relata a motivação em enquadrar pontos de troca para o que possa impulsionar a decisão dos seus clientes em escolher cursos de formação:

Baseado na *minha própria experiência*, para mim, a decisão de você investir na sua educação é muito relevante. Eu também coloco esse eu exemplo, esse meu propósito, na arquitetura de escolhas do meu programa. Por isso que o curso é gigante, por isso que, comparativamente, se você olhar quanto custa um curso e quanto custa um quilo de feijão, a gente super “rouba” no jogo. É muito mais barato, muito, você trocar por um curso do que por um quilo de feijão. Em vez de eu falar “faça isso”, a ciência comportamental fala que eu posso criar uma arquitetura de escolha que eu não preciso obrigar ninguém a fazer nada, mas eu posso a fazer várias estruturas que levam a pessoa a trocar por A, B ou C. Por isso que a gente recorre a esse número. O benefício de você ser fundadora de um negócio é porque você pode olhar o número que te agrada, para mim, é um número que eu faço questão de percorrer, é um número que todo mês tem que estar ao ver quantos foram trocados, e, se não for, a gente vai criando alternativas. Eu acredito que seja um nudge para o bem: quanto mais repertório você tiver... Eu não só acredito nisso, eu sou fruto disso, eu venho de uma família super humilde, que migrou, que para a série primária tinha que andar 7 km. Cara, eu preciso me orgulhar muito, eu fiz uma educação ótima — fiz duas faculdades, dois MBAs, duas pós-graduações...

(PARTICIPANTE A5)

De outra forma, a participante D5 atribui a sua experiência os sucessos obtidos em sua organização. Um aspecto observável é a ênfase no conhecimento prático que o campo exige. De outra forma, como fator motivacional, também surgiu o sentimento de altruísmo e reciprocidade.

Uma coisa interessante é que eu penso experimentalmente. Para uma pessoa que começou a trabalhar com dezenove anos desse jeito, a minha cabeça age... Sobre o que a pessoa fala, eu consigo dar uma resposta experimental muito rápida, e isso acaba me ajudando também. Delineamentos experimentais complexos vem para mim de forma muito natural, quando tem muitos atores, poucas variáveis de controle, a gente faz uma matriz de mitigação de risco, que eu aprendi naquela época. [...] O prático, o saber fazer, para essas grandes organizações, faz muita diferença. Fico feliz de estar

desse jeito. Estamos conquistando aos pouquinhos, para difundir cada vez mais a área. [...] Eu tenho essa veia mais prática, mais mão na massa e segurança. Por ter trabalhado por muito tempo com metas pesadas, eu fui treinee, e tudo mais, acho que quando eu ia para as reuniões, ou quando faço, eu vou muito blindada. É muito difícil me desbalancear, mesmo quando eu vou para um VP que não acredita em economia comportamental. Como eu fiz com outro nome, tenho muita segurança, isso nos ajuda muito. Por isso, hoje, estamos nas melhores empresas, porque, normalmente, começa de cima para baixo para conseguir projetos nessa linha, mas sempre há um vestibular por dia, eu falo para as pessoas com quem converso mais intimamente. É um vestibular, em que você entra em uma grande empresa, por exemplo, você passa por vários vestibulares. Agora, então, as pessoas já estão se conhecendo; a pandemia foi boa para gente, por causa dos cursos online, também alguns clientes, pessoas muito seniores de alguns bancos, fizeram nossos cursos e agora estão difundindo para as bases. Nessa loucura de pandemia, conseguimos fazer o curso remoto. Poxa! Quem faria 30 horas de curso no executivo.

(PARTICIPANTE D5)

Em 2014, eu decidi que — após ter passado um período em uma ONG — eu precisava trabalhar no setor público, porque eu sempre estudei em escola pública, e desde a época que eu morava fora do Brasil eu sabia que eu ia voltar e passar um período no setor público, para pagar minha dívida com a sociedade — que sempre pagou os meus estudos.

(PARTICIPANTE D7)

De forma geral, os relatos apresentados nas três categorias de influência da adoção de insights comportamentais nas organizações brasileiras, avançam no entendimento prático e acadêmico de como esses fatores se relacionam entre si, enfatizando contextos em que um ou outro se torna mais relevante. Dessa forma, a próxima seção visa articular de forma sintetizada os achados dessa pesquisa. Resumindo os achados mais representativos e verificando as evidências que suportam os pressupostos anteriormente elencados.

7 SÍNTESE DOS RESULTADOS POR CATEGORIA

Fundamentalmente, *insights* comportamentais podem ser uma inovação para entender melhor os *stakeholders*, sejam eles clientes, funcionários, parceiros ou cidadãos. As ciências comportamentais, de forma mais ampla, fornecem ferramentas para descobrir percepções sobre como os indivíduos realmente se comportam, não como eles necessariamente deveriam se comportar para maximizar suas utilidades econômicas, mas como eles realmente se comportam, em todas as suas nuances psicológicas.

Essa perspectiva das ciências comportamentais como uma prática ativa (devendo ser adaptada ao contexto), não uma solução pronta para uso, é uma distinção crucial. Ao focar em isolar o comportamento de interesse, realizar experimentos e medir comportamentos reais, as

ciências comportamentais auxiliam a não procurar respostas imediatas, mas sim “perguntas respondíveis”.

Quando as organizações se comprometem a aprender por observação e hipóteses testáveis, desafia próprias intuições, reduzindo vieses e estereótipos comuns aos processos decisórios humanos, e incentivando assim a qualidade da tomada de decisão organizacional, cujas preferências descritas na pesquisa evidencia as preferências reveladas e os verdadeiros comportamentos “no mundo real”.

Os resultados dessas percepções aprimoradas são melhorias materiais e mensuráveis em produtos e serviços, políticas, e especificamente no contexto dessa pesquisa, em práticas, processos e técnicas de gestão, estruturas organizacionais, que se traduzem em aumento da receita, diminuição de custos, melhores experiências em processos e uma organização de alto desempenho, ou seja, criando valor para a organização: visando a obtenção de melhores resultados para seus *stakeholders*.

Assim de forma a sintetizar os achados dessa pesquisa o Quadro 6 revela os principais pontos verificados pela análise, envolvendo, a exemplificação das categorias previamente estabelecidas.

Quadro 6- Quadro de suposições de análise de *insights* comportamentais como uma inovação gerencial

Categorias	Elementos de Análise	Achados
Processos decisórios de adoção ou geração de inovações	<p>CONHECIMENTO DA INOVAÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • características do sistema social; O sistema social se caracteriza como aberto, apresentando uma rede de relacionamentos de colaboração e competição. Consultorias representam principais agentes de difusão, seguido pelo governo, <i>startups</i> e organizações internacionais. • canais de comunicação; Os canais são homofílicos, caracterizados principalmente por comunidades de prática. Além disso, têm-se que a mídia de massa representada por acadêmicos, livros, blogs, podcasts e outros, representam canais de comunicação especializados e sobressaem como importantes agentes externos. Como fontes de conhecimento também se tem as escolas de formação (que inclui a graduação, MBAs, programas de mestrado e doutorado). <p>PERSUASÃO; A persuasão na adoção do processo se mostrou como uma importante etapa, geralmente ocorrendo por meios de cursos in company, ou programas de capacitação que alinham prática e teoria. Na etapa de persuasão os agentes recorrem aos exemplos de outras organizações o que pode tendenciar ao isomorfismo ou aspectos de moda.</p> <p>DECISÃO; A decisão de adoção, quando em governo, mostrou-se a partir de um movimento “<i>bottom up</i>” em que agentes internos obtiveram o conhecimento e lançaram a ideia que pode ser</p>	

	<p>estruturada derivando inclusive em novas estruturas organizacionais na administração pública como o caso RCF e NRD.</p> <p>IMPLEMENTAÇÃO;</p> <p>A fase de implementação ainda é a fase que a maioria das organizações adotantes se encontram. A RCF de forma a integrar outras unidades tem trabalhado da difusão interna da ideia, a SOM, apesar de bem estabelecida, busca ainda a consolidação do seu modelo de negócio de forma que esse possa ser replicado. As organizações ainda enfrentam a dificuldade de mão de obra, e legislações específicas que impedem</p> <p>CONFIRMAÇÃO;</p> <p>A confirmação foi verificada pelo nível de relatos das consequências positivas da adoção e sua tendência de escalonamento.</p> <p>FATORES IMPULSIONADORES</p> <p>Os fatores impulsionadores geralmente se referiam sobre a necessidade de resolver um problema comportamental, de outra forma percebe-se também a necessidade de construir reputação colocando a organização no mapa dos</p> <p>Os fatores de geração de adoção não foram verificados, uma vez que a literatura de geração da inovação à trata como algo novo para o estado da arte. No entanto, a perspectiva processual das intervenções geradas se assemelha processualmente à geração de inovação.</p>
<p>Fatores de influência na adoção ou geração de <i>insights</i> comportamentais</p>	<p>Nível macro e interorganizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente político instável • Ambiente social <p>Intraorganizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influência da rede; • Influência de acadêmicos; • Nicho estratégico; • Agentes externos como consultorias; • Modismo e isomorfismo; <p>Nível individual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Força de trabalho altamente qualificada e científica • Orientação para temas sociais; insatisfação com “mercado clássico”; • Orientação paternalista; • Percepção do bem comum; • Busca de lucro;
<p>Dimensões conceituais que os <i>insights</i> comportamentais resultaram</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Novas práticas que consideram teste e experimentação por meio de frameworks de aplicação; • Novas técnicas comportamentalmente alinhadas, informadas e testadas; • Novas estruturas organizacionais e configuração de organizações horizontais e matriciais; • Adaptação das intervenções ao contexto; • Relacionando com inovações em produtos e modelos de negócio (Economia Circular e Produto Digital).
<p>Aplicação de <i>insights</i> comportamentais</p>	<p>Domínios de aplicação;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foram verificados oito domínios predominantes (i) promoção à saúde; (ii) educação e aprendizagem; (iii) conformidade fiscal, legal ou regulatória; (iv) mudança organizacional ou recursos humanos; (v) uso de um produto ou serviço; (vi) compra um produto ou serviço; (vii) finanças (gastar, poupar, investir); (viii) comportamento ambiental e sustentável; (ix) outros. <p>Problemas comportamentais avaliados;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Os problemas comportamentais avaliados correspondiam à dificuldade de poupar, comportamento inadequado no uso de água; comportamento de reciclar, evasão escolar, absenteísmo, higiene do trabalho no teletrabalho, motivação extrínseca e intrínseca, diversidade e inclusão organizacional entre outros. <p>As técnicas de intervenção adotadas;</p> <ul style="list-style-type: none"> As intervenções adotadas consideraram na maioria dos casos nudges que envolviam vieses e efeitos comuns conhecidos na literatura como <i>framing</i>, <i>Priming</i>, prova social, efeito chamariz, entre outros. <p>Metodologia processual adotada:</p> <ul style="list-style-type: none"> A metodologia adotada alinou-se com a metodologia recomendada pelas organizações pioneiras ao considerar o uso de Testes A/B, Testes Controlados Randomizados (RCT) uma perspectiva processual que envolve: (i) determinar o problema; (ii) desenhar a solução (iii) testar (iv) avaliar (v) escalonar. <p>Alinhamento com o paternalismo libertário:</p> <ul style="list-style-type: none"> A maioria das intervenções se alinham com os aspectos filosóficos proposto pelo paternalismo libertário e pela ética dos <i>nudges</i>, ainda que fossem realizados por organizações não governamentais. No entanto, foi possível também verificar: nudges não transparentes e nudges que beneficiam somente ao arquiteto da decisão, quase sempre estando estes relacionados à venda e marketing.
Consequências	<ul style="list-style-type: none"> Efeitos sociais (aumento da reciclagem, redução de evasão). Efeitos motivacionais Efeitos de eficiência público (aumentos de arrecadação, redução de acidentes de trânsito). Lucro.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A seguir apresenta-se a síntese dos pressupostos da pesquisa, se esses foram corroborados ou refutados e os achados da pesquisa referentes a cada um desses pressupostos.

Quadro 7 – Pressupostos verificados

Pressuposto	
P ₁ -A adoção de insights comportamentais incide na criação de <i>novas estruturas organizacionais</i> ;	✓
P ₂ -A adoção de insights comportamentais incide em <i>atividades e práticas</i> que contemplem diferentes facetas de regras e rotinas pelas quais o trabalho é realizado dentro das organizações;	✓
P ₃ -A adoção de insights comportamentais incide nos <i>processos de gestão</i> necessários à efetivação das práticas de gestão;	✓
P ₄ -Os fatores no nível macro e interorganizacional, no nível interorganizacional e individual exercem o mesmo nível de influência na decisão de adoção de insights comportamentais.	X
P ₅ -As influências cognitivo-comportamentais dos agentes de mudança são determinantes, no nível de análise individual, da adoção de <i>insights</i> comportamentais.	✓
P ₆ - <i>Insights</i> comportamentais avançam as metas das organizações criando valor para os <i>stakeholders</i> .	✓
P ₇ -Os processos de adoção de <i>insights</i> comportamentais não são lineares e podem incidir em adaptações ou isomorfismo;	✓

P ₈ -Adoção de <i>insights</i> comportamentais incidem em consequências positivas para as organizações;	✓
P ₉ -A adoção de <i>insights</i> comportamentais está diretamente relacionada a outros tipos de inovação.	✓

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Dentre os pressupostos indicados oito deles foram verificados, o que implica *insights* comportamentais com uma inovação gerencial. No entanto, os fatores de influência revelaram pesos distintos de acordo com a orientação estratégica da organização.

8 CONCLUSÃO

Esta pesquisa analisou a adoção de *insights* comportamentais em organizações brasileiras pioneiras nesse campo e representa um dos primeiros esforços para examinar de modo mais aprofundado esse tema ao analisar a adoção de *insights* comportamentais nas práticas, processos, técnicas de gestão e estruturas em organizações brasileiras. Além disso, buscou-se também analisar a forma com que os *insights* comportamentais se configuram como inovação gerencial, enquanto podem criar, ou modificar, práticas, processos e técnicas de gestão, estruturas organizacionais, com vistas à criação de valor para a organização e à obtenção de melhores resultados para seus *stakeholders*. Para isso, a seguinte pergunta norteou a pesquisa: como as organizações brasileiras estão adotando os *insights* comportamentais?

Frente a esse escopo, os objetivos específicos buscaram identificar organizações brasileiras que adotaram *insights* comportamentais e analisar os fatores influenciadores da adoção; revelar a que domínios a inovação foi incorporada, que técnicas utilizam e a quais dimensões da inovação gerencial os *insights* foram incorporados; descrever o processo decisório de adoção de *insights* comportamentais, revelando as diferenças entre sua geração e adoção, os aspectos de sua difusão, bem como os seus resultados sobre as organizações e seus *stakeholders*; e por fim examinar as percepções individuais sobre a tomada de decisão dos principais agentes envolvidos na implementação da inovação.

Com base no referencial teórico foi possível estruturar nove proposições, selecionadas da literatura. Todas foram evidenciadas no trabalho, indicando que o modelo teórico-conceitual da pesquisa (Fig. 6) fez sentido para a investigação do fenômeno. Uma proposição que não foi elencada, mas surgiu como fator saliente na pesquisa seria a orientação política dos agentes da adoção. Em se tratando da adoção dos *insights* comportamentais, a maioria dos participantes revelaram-se com um viés de orientação paternalista.

A partir dessas proposições iniciais foram selecionadas da literatura categorias de análise que subsidiaram o teste dessas proposições. As categorias visaram analisar o contexto decisório que ocorre a adoção de *insights* comportamentais nas organizações analisadas. Para isso foram discriminados os fatores influenciadores no nível macro e interorganizacional, os fatores no nível intraorganizacional e, por fim, os fatores individuais, os quais nesta pesquisa tiveram como uma contribuição teórica a inserção das influências cognitivas-comportamentais dos agentes de mudança no nível individual. As categorias respectivas aos processos decisórios consideraram tanto a perspectiva da adoção quanto alguns aspectos da perspectiva de criação,

que embasaram a análise da inovação, ou seja, de *insights* comportamentais. Na categoria de análise da inovação, buscou-se compreender como os domínios dos *insights* usados, que comportamentos buscam influenciar, por meio de quais técnicas. Por fim são analisadas as consequências da adoção da inovação para os diversos *stakeholders*.

Observou-se na pesquisa que a adoção de *insights* comportamentais tem se difundido nas organizações brasileiras, porém ainda discretamente. Como resultado identificou-se um panorama de organizações brasileiras que adotaram *insights* comportamentais, sendo no total 22 organizações. Observou-se também a atuação em rede no processo de difusão, constituindo-se de relações no contexto de um ecossistema em torno da inovação investigada.

A extensão dessa difusão permitiu enquadrar o campo em áreas concentradas em razão das aplicações dos *insights* aos comportamentos que buscam influenciar, a saber: promoção à saúde; educação e aprendizagem; conformidade fiscal, legal ou regulatória; mudança organizacional ou recursos humanos; uso de um produto ou serviço; compra de um produto ou serviço; finanças (gastar, poupar, investir); comportamento ambiental e sustentável, dentre outros.

Quanto às técnicas de intervenções comportamentais mapeadas, observaram-se aquelas (i) comportamentalmente testadas, ou seja, com a adoção de *insights* comportamentais (ii) comportamentalmente informadas, baseadas em resultados das ciências comportamentais e adotadas sem o processo de experimentação; e aquelas (iii) comportamentalmente alinhadas, compatíveis com os princípios comportamentais.

Conceitualmente, notou-se uma aplicação ampla dos conceitos, indo além da economia comportamental e *nudge*, não sendo necessariamente concernente à posição normativa do paternalismo libertário. Isso implica, por um lado, tanto a adoção de *insights* comportamentais para fins de vendas e *marketing*, quanto, por outro lado, seu uso para políticas sociais ou organizacionais, ainda que haja um dissenso entre os participantes da pesquisa a esse respeito. O aspecto mais saliente e comum a todas organizações é o caráter de experimentação e visão processual nas organizações, que, conforme evidenciado, tem trazido resultados para seus *stakeholders*. Observou-se, a partir das evidências encontradas, que a adoção das ciências comportamentais de forma ampla tem oferecido resultados positivos para as organizações adotantes. Um exemplo importante diz respeito aos incentivos psicológicos e sociais utilizados, uma vez que tais incentivos se mostraram mais eficientes do que incentivos financeiros ou normas contundentes para o desempenho da organização.

Da mesma forma, os aspectos comportamentais têm sido considerados na busca de novas oportunidades estratégicas por tais organizações, que os utilizam como forma de

diagnosticar barreiras e criar soluções para problemas organizacionais comuns, o que ficou evidenciado nos processos das organizações participantes da pesquisa.

No entanto, um ponto importante revelado na pesquisa se refere à importância de se desenvolver um diagnóstico claro de um problema organizacional antes de procurar aplicar *insights* comportamentais. Isso porque o principal motor de um problema costuma não ser o comportamento, portanto e, desse modo, uma solução comportamental pode não ser apropriada.

A pesquisa apontou também que os *insights* comportamentais destinados a indivíduos também podem ser aplicados para influenciar o comportamento organizacional. No entanto, há ressalvas: os resultados variam conforme o contexto, a organização e seus agentes — o que implica na necessidade de sempre testar em cada contexto e realizar as adaptações necessárias.

Os resultados das análises forneceram ainda a compreensão sobre o processo decisório de adoção de *insights* comportamentais por organizações brasileiras, evidenciando que a prática implica uma nova inovação gerencial decorrentes da adoção e adaptação. Foi constatada, adicionalmente, a relação de *insights* comportamentais com outros tipos de inovação como, por exemplo em modelos de negócio, sociais ou em políticas

Ao sugerir a inovação de *insights* comportamentais como uma inovação gerencial, tem-se como relevância a introdução das técnicas que funcionam para além dos pressupostos tradicionais de gestão, que até agora se concentram principalmente em gerenciar o lado lógico reflexivo do pensamento (Sistema 2). Reconhecidamente, a concepção da racionalidade organizacional parece ser mais importante para os processos, práticas, técnicas e estruturas que permeiam a gestão organizacional racional e burocrática.

No entanto, ao inserir em suas práticas, processos e técnicas a noção do funcionamento do Sistema 1, automatizado, intuitivo e afetivo, as organizações podem aproveitar a força e a capacidade que este fornece para decisões rápidas de maneira confiável. Assim, acredita-se que as organizações podem se valer de mais um recurso que pode ajudar a melhorar o desempenho e a eficiência criando valor para seus *stakeholders*.

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

Finalmente, esta pesquisa fornece um relato indicativo, mas não exaustivo, da adoção

de *insights* comportamentais no Brasil e, respectivamente, a sua incorporação na gestão organizacional. A presente pesquisa contribui com avanços na compreensão da difusão das ciências comportamentais nas organizações brasileiras, além de denotar a importância de *insights* comportamentais aplicados especialmente às áreas concernentes ao desenvolvimento socioeconômico, formulação de políticas públicas e ao comportamento organizacional. No entanto, mais pesquisas são necessárias para investigar o impacto desses *insights*, especialmente, se realizadas no contexto de organizações mais complexas e com abordagens diferentes aos negócios.

Como uma das contribuições, esta pesquisa ofertou elementos críticos para o entendimento das possibilidades do uso de *insights* comportamentais à gestão, sinalizando eventuais lacunas e oportunidades de aplicação e expansão da prática. Ademais, pode subsidiar gestores e organizações em sua pretensão de inovar, considerando aspectos sociais e comportamentais de seus *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of management review*, v. 16, n. 3, p. 586-612, 1991.
- AFIF, Z.; ISLAN, W. W.; CALVO-GONZALEZ, O.; DALTON, A. G. **Behavioral Science Around the World: Profiles of 10 Countries**. eMBED brief. Washington, D.C.: World Bank Group, 2019. Disponível em: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/710771543609067500/behavioral-science-around-the-world-profiles-of-10-countries>. Acesso em 23 jun. 2022.
- ALLCOTT, H. Social norms and energy conservation. *Journal of public Economics*, v. 95, n. 9-10, p. 1082-1095, 2011.
- ANDERSON, C. J. **The psychology of doing nothing: forms of decision avoidance result from reason and emotion**. *Psychological bulletin*, v. 129, n. 1, p. 139, 2003..
- ANSARI, S. M.; FISS, P. C.; ZAJAC, E. J. Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of management review*, v. 35, n. 1, p. 67-92, 2010.
- ANSARI, S.; REINECKE, J.; SPAAN, A. How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation. *Organization Studies*, v. 35, n. 9, p. 1313-1341, 2014.
- ANTINYAN, A.; ASATRYAN, Z. Nudging for tax compliance: A meta-analysis. **ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper**, n. 19-055, 2019.
- ARAÚJO, U. P. *et al.* Dinâmica da assimilação de métodos analíticos pela ciência no Brasil. **READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 22, p. 307-332, 2016.
- ARAÚJO, U. P. **Relação agência e estrutura em redes colaborativas: uma análise do consórcio brasileiro de pesquisa e desenvolvimento do café**. 2008.
- ARIELY, D. **Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape our Decisions**. Harper Collins, 2009.
- ARMBRUSTER, H; BIKFALVI, A; KINKEL, S; LAY, G. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, v. 28, p. 644-7, 2008.
- ARMBRUSTER, T. **The economics and sociology of management consulting**. Cambridge University Press, 2006.
- AYRES, L. **Thematic coding and analysis**. In: GIVEN, L. M. *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 2008. p. 867-868.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARTON, A.; GRÜNE-YANOFF, Till. **From libertarian paternalism to nudging-and beyond**. *Review of Philosophy and psychology*, v. 6, n. 3, p. 341-359, 2015.
- BAZERMAN, M. **Processo decisório**. 8. ed. -Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BEHAVIOURAL *INSIGHTS* TEAM. **The Behavioural insights Team's Update Report: 2015-16**, 2016. Disponível em: <https://www.bi.team/publications/the-behavioural-insights-teams-update-report-2015-16/>. Acesso em: 03 mar. 2021.
- BEHAVIOURAL *INSIGHTS* TEAM. **The Little Book of Green Nudges**, 2020. Disponível em: <https://www.bi.team/publications/the-little-book-of-green-nudges/>. Acesso em: 03 mar. 2021

- BELL, D. E.; RAIFFA, H; TVERSKY, A. **Descriptive, normative, and prescriptive interactions in decision making**. Cambridge University Press. 1988.
- BENARTZI, S. *et al.* Should governments invest more in nudging?. **Psychological science**, v. 28, n. 8, p. 1041-1055, 2017.
- BESHEARS, J.; GINO, F. Leaders as Decision Architects: Structure your organization's work to encourage wise choices, **Harvard Business Review**, 2015.
- BHARGAVA, S.; LOEWENSTEIN, G. Behavioral economics and public policy 102: Beyond nudging. **American Economic Review**, v. 105, n. 5, p. 396-401, 2015.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management innovation. **Academy of management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- BIRKINSHAW, J.; MOL, M. How management innovation happens. **Sloan Management Review**, v. 47, n. 4, p. 81-88, 2006.
- BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Brasília, DF, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 09 jun. 2021. Acesso em: 15 jun. 2021
- BUEHLER, Roger; GRIFFIN, Dale; ROSS, Michael. Exploring the "planning fallacy": Why people underestimate their task completion times. *Journal of personality and social psychology*, v. 67, n. 3, p. 366, 1994.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- BYERLY, H, *et al.* Nudging pro-environmental behavior: evidence and opportunities. **Frontiers in Ecology and the Environment**, v. 16, n. 3, p. 159-168, 2018.
- CALDAS, M.; WOOD JR., T. Inovações gerenciais em ambientes turbulentos In: WOOD JR., Thomaz (Coord). **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 141-160, 2007.
- CAMPOS FILHO, A. C.; SIGORA, J.; BONDUKI, M. **Ciências comportamentais e políticas públicas: o uso do SIMPLES MENTE em projetos de inovação**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2020.
- CAVALCANTE, P.; MENDONÇA, L.; BRANDALISE, I. **Políticas Públicas e Design Thinking: Interações para enfrentar desafios contemporâneos**. Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia. Brasília: Enap: Ipea, p. 29-52, 2019.
- ČERNE, M.; KAŠE, R.; ŠKERLAVAJ, M.. Non-technological innovation research: evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. **Scandinavian Journal of Management**, v. 32, n. 2, p. 69-85, 2016.
- CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory**. Thousand Oaks, CA: SAGE. 2014.
- CIALDINI, R.B. *et al.* Compliance with a request in two cultures: The differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 25, n. 10, p. 1242-1253, 1999.
- CIALDINI, R.B.; TROST, M.R. **Social influence: Social norms, conformity and compliance**, 1998.

- CIRIOLO, E.; LOURENÇO, J. S.; ALMEIDA, S. R. The application of behavioural *insights* to policy in Europe. In: **Handbook of behavioural change and public policy**. Edward Elgar Publishing, 2019. p. 102-121.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2a Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of management studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.
- DAMANPOUR, F. Footnotes to research on management innovation. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. **Management and organization review**, v. 8, n. 2, p. 423-454, 2012.
- DAMANPOUR, F.; SANCHEZ-HENRIQUEZ, Fernando; CHIU, Holly H. Internal and external sources and the adoption of innovations in organizations. **British Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 712-730, 2018.
- DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers 1. **British journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 215-236, 2006.
- DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M; AVELLANEDA, C. N. Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, 2009.
- DAMANPOUR, F.; WISCHNEVSKY, J. D. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. **Journal of engineering and technology management**, v. 23, n. 4, p. 269-291, 2006.
- DAMÁSIO, A. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. Editora Companhia das Letras, 2012.
- DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective. **Journal of management studies**, v. 36, n. 6, p. 757-778, 1999.
- DATTA, S.; MULLAINATHAN, S. **Behavioral design: a new approach to development policy**. *Review of Income and Wealth*, v. 60, n. 1, p. 7-35, 2014.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE handbook of qualitative research**. SAGE Publications, Inc, 2005.
- DIANOUX, C. *et al.* Nudge: A relevant communication tool adapted for agile innovation. **Journal of Innovation Economics Management**, n. 1, p. 7-27, 2019.
- DOLAN, P.; HALLSWORTH, M.; HALPERN, D.; KING, D.; METCALFE, R.; VLAEV, I. **Influencing behaviour: The mindspace way**. *Journal of Economic Psychology*, v. 33, n. 1, p. 264-277, 2012.
- DUCKWORTH, A.; LAIBSON, D.; MILKMAN, K. Beyond willpower: strategic solutions for reducing self-defeating behavior. *Psychol Sci Public Interest*, v. 19, n. 3, p. 102-129, 2018.
- EBERT, P.; FREIBICHLER, W. Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. **Journal of organization Design**, v. 6, n. 1, p. 1-6, 2017.

- EDWARDS, W. Behavioral decision theory. **Annual review of psychology**, v. 12, n. 1, p. 473-498, 1961.
- EDWARDS, W. The theory of decision-making. **Psychological bulletin**, v. 51, n. 4, p. 380, 1954.
- EDWARDS, W.; LINDMAN, H.; SAVAGE, L. J. Bayesian statistical inference for psychological research. **Psychological review**, v. 70, n. 3, p. 193, 1963
- EINHORN, H. J.; HOGARTH, R. M. **Confidence in judgment: Persistence of the illusion of validity**. *Psychological review*, v. 85, n. 5, p. 395, 1978.
- FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; VERSPAGEN, B. The evolution of Norway's national innovation system. **Science and Public Policy**, v. 36, n. 6, p. 431-444, 2009.
- FISCHHOFF, B.; BROOMELL, S. B. Judgment and decision making. **Annual Review of Psychology**, v. 71, p. 331-355, 2020.
- FOX, J.; COOPER, R. P.; GLASSPOOL, David W. A canonical theory of dynamic decision-making. **Frontiers in psychology**, v. 4, p. 150, 2013.
- FRAMBACH, R. T.; SCHILLEWAERT, N. Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. **Journal of business research**, v. 55, n. 2, p. 163-176, 2002.
- FREDERICK, S.; LOEWENSTEIN, G.; O'DONOGHUE, T. Time discounting and time preference: A critical review. **Journal of economic literature**, v. 40, n. 2, p. 351-401, 2002.
- FREEMAN, L. The development of social network analysis. **A Study in the Sociology of Science**, v. 1, n. 687, p. 159-167, 2004.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**: Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIGERENZER, G. Ed; HERTWIG, R. Ed; PACHUR, T. Ed. **Heuristics: The foundations of adaptive behavior**. Oxford University Press, 2011.
- GIGERENZER, G. On the supposed evidence for libertarian paternalism. **Review of philosophy and psychology**, v. 6, n. 3, p. 361-383, 2015.
- GIGERENZER, G.; GOLDSTEIN, D. G. Reasoning the fast and frugal way: models of bounded rationality. *Psychological review*, v. 103, n. 4, p. 650, 1996.
- GIGERENZER, G.; HENRY, J. Homo heuristicus: Why biased minds make better inferences. *Topics in Cognitive Science*, v. 1, n. 1, p. 107-143, 2009.
- GIGERENZER, G.; TODD, P. M. **Simple heuristics that make us smart**. Oxford University Press, USA, 1999.
- GODIN, B.; VINCK, D. (Ed.). **Critical studies of innovation: Alternative approaches to the pro-innovation bias**. Edward Elgar Publishing, 2017.
- GOLDSTEIN, D.G. *et al.* Nudge your customers toward better choices **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 99-105, 2008.
- GOMES, J. H. G. M. *et al.* **Uma proposta de experimentação baseada em nudge digital na decisão de adoção de serviços financeiros inovadores**. XXXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. ANPAD, 2021.
- GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. **Journal of**

engineering and technology management, v. 11, n. 2, p. 95-116, 1994.

GRÜNE-YANOFF, T. Old wine in new casks: libertarian paternalism still violates liberal principles. **Social Choice and Welfare**, v. 38, n. 4, p. 635-645, 2012.

GÜNTNER, A.; LUCKS, K.; SPERLING-MAGRO, J. **Lessons from the front line of corporate nudging**. McKinsey Quarterly, 2019.

HAGMAN, W. *et al.* Public views on policies involving *nudges*. **Review of philosophy and psychology**, v. 6, n. 3, p. 439-453, 2015.

HALLSWORTH, M. *et al.* EAST Four simple ways to apply behavioural *insights*. **The Behavioural insights Team Publications**. London, 2014.

HALLSWORTH, M.; KIRKMAN, E. **Behavioral insights**. The MIT press essential knowledge series. Cambridge: MIT Press, 2020.

HAMEL, G. **The Future of Management**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.

HAMEL, G. The why, what, and how of management innovation. **Harvard business review**, v. 84, n. 2, p. 72, 2006.

HANSEN, P. G. The definition of nudge and libertarian paternalism: Does the hand fit the glove?. **European Journal of Risk Regulation**, v. 7, n. 1, p. 155-174, 2016.

HANSEN, P. G.; JESPERSEN, A. M. Nudge and the manipulation of choice: A framework for the responsible use of the nudge approach to behaviour change in public policy. **European Journal of Risk Regulation**, v. 4, n. 1, p. 3-28, 2013.

HATTIE, J.; TIMPERLEY, H. **The power of feedback**. Review of educational research, v. 77, n. 1, p. 81-112, 2007.

HAYNES, L.; GOLDACRE, B.; TORGERSON, D. Test, learn, adapt: developing public policy with randomised controlled trials. **Cabinet Office-Behavioural insights Team**, 2012.

HENRICH, J.; HEINE, S. J.; NORENZAYAN, A. The weirdest people in the world? **Behavioral and brain sciences**, v. 33, n. 2-3, p. 61-83, 2010.

HEUKELOM, F. **Behavioral economics: A history**. New York: Cambridge University Press, 2014.

HOMONOFF, T. A. Can small incentives have large effects? The impact of taxes versus bonuses on disposable bag use. **American Economic Journal: Economic Policy**, v. 10, n. 4, p. 177-210, 2018.

JANSEN, J. JP; VAN DEN BOSCH, F. AJ; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management science**, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.

JOHNSON, E J. GOLDSTEIN, D. **Do defaults save lives?**. Science v. 302, 2003. Disponível em: www.sciencemag.org. Acesso em: 22 jan. 2021.

JOHNSON, E. J. *et al.* Beyond *nudges*: Tools of a choice architecture. **Marketing Letters**, v. 23, n. 2, p. 487-504, 2012.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, D.; SIBONY, O.; SUNSTEIN, C. **Ruído: uma falha no julgamento humano**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2021.

KIMBERLY, J R.; EVANISKO, M. J. Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative

- innovations. **Academy of management journal**, v. 24, n. 4, p. 689-713, 1981.
- KLOPPER, H. The qualitative research proposal. **Curatiónis**, v. 31, n. 4, p. 62-72, 2008.
- KOZINETS, R. V. **Netnography. Doing ethnographic research online**. Thousand Oaks, CA.
- LAM, A. Organizational Innovation. In: FAGERBERG, J., *et al* (Org.). **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 115-147.
- LEPENIES, R.; MALECKA, M. Behaviour change: extralegal, apolitical, scientific?. In: **Handbook of Behaviour Change**. Edward Edgar, 2019. p. 344-359.
- LOPES, D. P. T. *et al*. Management innovation and social innovation: Convergences and divergences. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, 2017.
- LOPES, D. P. T. **Inovação gerencial na perspectiva da gestão de recursos Humanos**, 2017. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais.
- LOPES, D. P. T.; SANTOS, S. R. M. DOS; SILVA, V. H. R. DA; MARTINS, G. S. Fatores determinantes da inovação gerencial -Uma proposta para análise e investigação. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 33, 2018.
- LOURENÇO, J. S., CIRIOLO, E., ALMEIDA S, R; TROUSSARD, X. **Behavioural insights applied to policy**: European Report 2016. Disponível em:https://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/portfolios/biap-country_overviews/. Acesso em: 23 jun. 2022.
- LOVALLO, D.; KAHNEMAN, D. Delusions of success. **Harvard business review**, v. 81, n. 7, p. 56-63, 2003.
- LOVALLO, D.; SIBONY, O. **The case for behavioral strategy**. 2010.
- LUCE, R. D.; RAIFFA, H. **Games and Decisions: Introduction and Critical Survey**. New York, NY: John Wiley Inc., 1957.
- MANDEL, N.; JOHNSON, E.J. **When web pages influence choice: Effects of visual primes on experts and novices**. *Journal of consumer research*, v. 29, n. 2, p. 235-245, 2002.
- MANOOGIAN, J.; BENSON, B. **Cognitive bias codex**. 2016. Disponível em: <https://busterbenison.com/piles/cognitive-biases/>. Acesso em: 24 abr. 2021
- MARCH, J. G. SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.
- MCKENZIE, C. RM.; LIERSCH, M. J.; FINKELSTEIN, St. R. Recommendations implicit in policy defaults. **Psychological Science**, v. 17, n. 5, p. 414-420, 2006.
- MILKMAN, K. L. *et al*. A mega-study of text-message *nudges* encouraging patients to get vaccinated at their pharmacy. 2021. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3780356
- MILLAR, C. CJM.; GROTH, O.; MAHON, J.F. Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 5-14, 2018.
- MOL, M. J.; BIRKINSHAW, J. **Giant Steps in Management: Creating Innovations that Change the Way We Work**. Prentice Hall/Financial Times, 2008.
- MOL, Michael J.; BIRKINSHAW, Julian. The role of external involvement in the creation of management innovations. *Organization Studies*, v. 35, n. 9, p. 1287-1312, 2014.
- MOREIRA, B. C. de Melo; SILVA, D. R.. **Economia comportamental**. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <https://gnova.enap.gov.br/pt/publicacoes>. Acesso em: 06 jun. 2021.

- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- MÜNSCHER, Robert; VETTER, Max; SCHEUERLE, Thomas. A review and taxonomy of choice architecture techniques. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 29, n. 5, p. 511-524, 2016.
- MUTHUKRISHNA, M. *et al.* Beyond Western, Educated, Industrial, Rich, and Democratic (WEIRD) psychology: Measuring and mapping scales of cultural and psychological distance. **Psychological science**, v. 31, n. 6, p. 678-701, 2020.
- NASCIMENTO, L. S; STEINBRUCH, F. K. “The interviews were transcribed”, but how? Reflections on management research. **RAUSP Management Journal**, v. 54, p. 413-429, 2019.
- NERY, P. F. Errar é Humano: Economia comportamental aplicada à aposentadoria. **Texto para Discussão nº 188**. Brasília : Senado Federal, Consultoria Legislativa, 2016. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/517576>. Acesso em: 06 jun. 2021
- NESTA. **Landscape of Innovation approaches: An updated overview of the methods and approaches we’ve come across in the world of public innovation**, 2018. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/blog/landscape-innovation-approaches-introducing-version-2/>. Acesso em: 22 mar. 2021.
- NEWELL, A; SHAW, J. C.; SIMON, H. A. Elements of a theory of human problem solving. **Psychological review**, v. 65, n. 3, p. 151, 1958.
- OBAMA, B. **Executive order-Using behavioral science *insights* to better serve the American people**. Office of the Press Secretary, 2015.
- OCDE. Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE). **Behavioural *insights* and public policy: Lessons from around the world**. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights-and-publicpolicy-9789264270480-en.htm> Acesso em 02 de outubro de 202
- OCDE. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**, 4th Edition, Paris: OCDE/EUROSTAT, 2018.
- PEREIRA, C. K. B. **O impacto do viés inconsciente na carreira das mulheres: caso de ensino “Construtora Meirelles & Silva”**. 2020. Tese de Doutorado.
- PETERS, K. (org.). **BEworks Choice Architecture Report**. BEworks, 2021 Disponível em: <https://go.beworks.com/choice-architecture-report>. Acesso em: 23 fev. 2021.
- PETERSON, M. **An introduction to decision theory**. Cambridge University Press, 2009.
- POPE, D. G.; SYDNOR, J. R. **Behavioral economics: Economics as a psychological discipline**. The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making, v. 2, p. 800-827, 2015.
- POWELL, Thomas C.; LOVALLO, Dan; FOX, Craig R. Behavioral strategy. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 13, p. 1369-1386, 2011.
- QUINN, W. S. Actions, intentions, and consequences: The doctrine of doing and allowing. **The Philosophical Review**, v. 98, n. 3, p. 287-312, 1989.
- RACHLIN, H. **Judgment, decision, and choice: A cognitive/behavioral synthesis**. WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co, 1989.
- RESNIK, M. D. **Choices: An introduction to decision theory**. U of Minnesota Press, 1987.

Sage Publications, 2010.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**, 5th Edition. Free Press, 2003.

ROGERS, E. M.; SHOEMAKER, F. F. **Communication of Innovations; A Cross-Cultural Approach**. 1971.

RUBINSTEIN, H. **Applying Behavioural Science to the Private Sector: Decoding What People Say and What They Do**. Springer, 2018.

SAGHAL, Y. Salvaging the concept of nudge. **Journal of medical ethics**, v. 39, n. 8, p. 487-493, 2013.

SAMSON, A. Introdução à Economia Comportamental e Experimental. In: ÁVILA, F.; BIANCHI, A. M. (Org.). **Guia de economia comportamental e experimental**. Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: EconomiaComportamental.org, 2015. Disponível em: <https://www.economiacomportamental.org/guia/>. Acesso em: 24 abr. 2021.

SAVAGE, L. J. **The foundations of statistics**. Courier Corporation, 1972.

SCHMIDT, R. A model for choice infrastructure: looking beyond choice architecture in Behavioral Public Policy. **Behavioural Public Policy**, p. 1-26, 2022.

SCHNEIDER, C.; WEINMANN, M.; VOM B., J. **Choice architecture: Using fixation patterns to analyze the effects of form design on cognitive biases**. In: Information systems and neuroscience. Springer, Cham, p. 91-97, 2015.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997[1934].

SEN, A. **Collective Choice and Social Welfare**, San Francisco, Holden-Kay. 1970.

SHAFIR, E. **The behavioral foundations of public policy**. Princeton University Press, 2012.

SHILLER, J. R.; AKERLOF, A. G. Pescando Tolos-A Economia da Manipulação e Fraude. Alta Books Editora, 2016.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **The quarterly journal of economics**, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations**, 4th ed, New York: Free Press, 1947.

SLOVIC, P.; FISCHHOFF, B.; LICHTENSTEIN, S. Behavioral decision theory. **Annual review of psychology**, v. 28, n. 1, p. 1-39, 1977.

SOMAN, D.; YEUNG, C. (Ed.). **The behaviourally informed organization**. University of Toronto Press, 2021.

SOUZA NETO, R. A. *et al.* Efeitos dos softwares de análise de dados qualitativos na qualidade de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 3, p. 373-394, 2019.

SPETZLER, C.; WINTER, H.; MEYER, J. **Decision quality: Value creation from better business decisions**. John Wiley & Sons, 2016.

STANOVICH, K. E.; WEST, R.F. Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? **Behavioral and brain sciences**, v. 23, n. 5, p. 645-665, 2000.

STRYJA, C.; SATZGER, G. Digital nudging to overcome cognitive resistance in innovation adoption decisions. **Service Industries Journal**, v.39, p. 1123-1139, 2019.

STURDY, A. *et al.* Between innovation and legitimation-boundaries and knowledge flow in

- management consultancy. **Organization**, v. 16, n. 5, p. 627-653, 2009.
- SUNSTEIN, C. R. **Nudging: a very short guide**. In: *The Handbook of Privacy Studies*. Amsterdam University Press, 2018. p. 173-180.
- SUNSTEIN, C. R. Do people like *nudges*. **Admin. L. Rev.**, v. 68, p. 177, 2016.
- SUNSTEIN, C. R.; THALER, R. H. Libertarian paternalism is not an oxymoron. **The University of Chicago Law Review**, p. 1159-1202, 2003.
- SUNSTEIN, C.R. *Nudges*, agency, and abstraction: A reply to critics. **Review of Philosophy and Psychology**, v. 6, n. 3, p. 511-529, 2015.
- TAKEMURA, K. Behavioral decision theory. **Psychological and mathematical descriptions of human choice behavior: Springer Japan**, 2014.
- TETLOCK, P. E. Cognitive biases and organizational correctives: Do both disease and cure depend on the politics of the beholder? **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 2, p. 293-326, 2000.
- TETLOCK, P. E. Some Thoughts on Fourth-Generational Models of Social Cognition. **Psychological Inquiry**, v. 1, n. 3, p. 212-214, 1990.
- THALER, R. H.; BENARTZI, S. Save more tomorrow: Using behavioral economics to increase employee saving. **Journal of political Economy**, v. 112, n. S1, p. S164-S187, 2004.
- THALER, R. H.; SHEFRIN, H. M. An economic theory of self-control. **Journal of political Economy**, v. 89, n. 2, p. 392-406, 1981.
- THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade**. Objetiva, 2019.
- THALER, R. H.; SUNSTEIN, C.; BALZ, J. Choice architecture. **The behavioral foundations of public policy**, p. 428-439, 2013.
- THALER, R. Mental accounting and consumer choice. **Marketing science**, v. 4, n. 3, p. 199-214, 1985.
- THALER, R.H. **Misbehaving: A construção da economia comportamental**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.
- THALER, R; H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness**, 2008.
- TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da informação**, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Availability: A heuristic for judging frequency and probability. **Cognitive psychology**, v. 5, n. 2, p. 207-232, 1973.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.
- UNITED NATIONS. **Behavioural Insights at the United Nations**. Achieving Agenda 2030. 2016. Disponível em: <https://www.undp.org/publications/behavioural-insights-united-nations-%E2%80%93-achieving-agenda-2030>. Acesso em: 26 jun. 2022.
- VACCARO, I. G. *et al.* Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 28-51, 2012.
- VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M.S. (Ed.). **Research on the management of innovation: The Minnesota studies**. Oxford University Press on Demand, 2000.

- VAN MAANEN, J. The fact of fiction in organizational ethnography. **Administrative science quarterly**, v. 24, n. 4, p. 539-550, 1979.
- VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F. AJ; MIHALACHE, O. R. Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1245-1264, 2014.
- VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and economic behavior**, 2. ed. Princeton: Princeton University Press, 1947.
- WEINMANN, M.; SCHNEIDER, C.; VOM BROCKE, J. Digital nudging. **Business & Information Systems Engineering**, v. 58, n. 6, p. 433-436, 2016.
- WENDEL, S. A. **Survey of Behavioral Teams. Behavioral Teams**, 2020. Disponível em: <https://www.behavioralteams.com/>.
- WENDEL, S. **Designing for behavior change: Applying psychology and behavioral economics**. O'Reilly Media, 2020.
- WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. Inovação gerencial no Brasil: adoção e implantação de expertise importada. In: WOOD JR., Thomaz (Coord). **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 144-166.
- WORLD BANK. **World development report 2015: Mind, society, and behavior**. The World Bank. Washington, DC, 2015. Disponível em: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/645741468339541646/pdf/928630WDR0978100Box385358B00PUBLIC0.pdf>. Acesso em 23 jun. 2022.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4a. ed. São Paulo: Bookman, 2010.
- ZALTMAN, G.; D., R.; HOLBEK, J. **Innovations and Organizations**, RE Krieger Pub. Co., Malabar, FL, 1984.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA A

Questões para entrevista
<p>1 Você pode me contar um pouco sobre sua organização? (verificar quantidade de empregados; tipo de organização; mercado atendido pela organização; tempo de existência da organização; se pública que tipo de órgão governamental, poder e domínios de política pública se inserem).</p> <p>2 Ainda sobre sua organização você pode me contar como é a estrutura (verificar nível de hierarquia; funções geralmente executadas; fluxos de informação; formação e especialização dos funcionários).</p> <p>3 O que você entende por <i>insights</i> comportamentais?</p> <p>4 Como tomou conhecimento sobre <i>insights</i> comportamentais? (identificar agentes influenciadores).</p> <p>5 Como e quando vocês decidiram aplicar os <i>insights</i> comportamentais? Foi a partir de alguma influência ou curiosidade ou da necessidade de solucionar um problema.</p> <p>6 A aplicação <i>insights</i> comportamentais faz parte do propósito da organização?</p> <p>7 Em sua organização há uma equipe destinada a gerar e aplicar intervenções baseadas em <i>insights</i> comportamentais ou uma função específica? Onde sua função ou equipe está localizada dentro de sua organização? Dentro de outra unidade ou foi criada uma unidade própria? Como são distribuídas as funções da equipe que aplica <i>insights</i> comportamentais? Qual a formação acadêmica sua ou da equipe?</p> <p>8 Pode me contar tipos de comportamento que normalmente buscam mudar? O que sua equipe faz para impulsionar a mudança de comportamento? Que tipos de técnicas comportamentais sua equipe normalmente emprega?</p> <p>9 Como essas técnicas são desenvolvidas? Pode me contar um pouco do processo de desenvolvimento de uma intervenção em que obteve sucesso e outra que foi um fracasso? (identificar processo de geração ou adaptação).</p> <p>10 Aproximadamente que porcentagem de suas intervenções (produtos, comunicações, políticas, estudos de campo, etc.) você diria que teve o efeito desejado? Como você mede esse efeito?</p> <p>11 Vocês colaboram com outras organizações ou ajudam a difundir os conhecimentos em <i>insights</i> comportamentais?</p> <p>12 Os <i>insights</i> comportamentais foram incorporados a outras funções da organização? (RH, finanças etc.). Como se relacionaram os <i>insights</i> comportamentais a essas funções? Você considera que incorporação de <i>insights</i> comportamentais modificou a organização de alguma forma?</p> <p>13 Há relação dos <i>insights</i> com inovação na sua organização? Como? (</p> <p>14 Verificar se considera inovação em si e se se relacionam com outras inovações).</p> <p>1 Pense na última vez em que você ou sua equipe tenha tomado uma decisão importante em relação aos de <i>insights</i> comportamentais ou a outra a outra inovação na organização em que tenha obtido sucesso (Pausa, até que ele indique que tem tal incidente em mente).</p> <p>a) Sua ação ou da sua equipe resultou em alguma melhoria para a organização? (Se a resposta for “não”):</p> <p>b) Imagino que você possa pensar na última vez em que alguém fez algo que realmente tivesse efeito na organização. (Quando ele indicar ter tal situação em mente):</p> <p>c) Quais foram às circunstâncias gerais que levaram a este incidente;</p> <p>d) Quando aconteceu este incidente?</p> <p>e) Qual era o trabalho desta pessoa?</p> <p>f) Há quanto tempo a trabalha nesta função/tarefa?</p> <p>g) Consegue relatar exatamente como aconteceu?</p> <p>h) O que faria de diferente se a situação se apresentasse novamente?</p> <p>i) Poderia indicar alguma organização / setor ou pessoa ao qual tenha realizado uma intervenção ou tenha ajudado a implantar <i>insights</i> comportamentais?</p> <p>j) Poderia mencionar dois nomes que considere ser referência em <i>insights</i> comportamentais no Brasil?</p> <p>2 Você poderia mencionar dois nomes que você considere ser referência em <i>insights</i> comportamentais no Brasil?</p> <p>3 Como uma última contribuição, você poderia compartilhar para esta pesquisa, documentos relativos aos <i>insights</i> comportamentais, ou outras inovações em sua organização? Pode ser atas de reunião, relatórios de trabalho, reports para comunidade, propostas comerciais, apresentações etc?</p> <p>Poderia indicar para participar da pesquisa alguma organização ou alguém que você tenha colaborado para a adoção <i>insights</i> comportamentais ou que você tenha atuado com alguma intervenção?</p>

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA B

Questões para entrevista
<p>1. Você pode me contar um pouco sobre sua organização? (verificar quantidade de empregados; tipo de organização; mercado atendido pela organização; tempo de existência da organização; se pública que tipo de órgão governamental, poder e domínios de política pública se inserem).</p> <p>2. Ainda sobre sua organização você pode me contar como é a estrutura (verificar nível de hierarquia; funções geralmente executadas; fluxos de informação; formação e especialização dos funcionários).</p> <p>3. O que você entende por <i>insights</i> comportamentais?</p> <p>4. Como tomou conhecimento sobre <i>insights</i> comportamentais? (identificar agentes influenciadores).</p> <p>5. Como e quando vocês decidiram aplicar os <i>insights</i> comportamentais? Foi a partir de alguma influência ou curiosidade ou da necessidade de solucionar um problema?</p> <p>6. Geralmente como vocês usam os <i>insights</i> comportamentais na organização? Que tipos de comportamento buscam mudar e por meio de quais técnicas?</p> <p>7. O seu público (as pessoas entre as quais você está tentando mudar o comportamento) sabe que você está aplicando <i>insights</i> comportamentais com eles?</p> <p>8. Poderia me contar um pouco sobre como a organização se estruturou para aplicar <i>insights</i> comportamentais? (verificar o tamanho de equipe se foi criada uma nova estrutura, que tipos de profissionais foram contratados).</p> <p>9. Que fatores do ambiente foram relevantes para a adoção de <i>insights</i> comportamentais na sua organização?</p> <p>10. Considerando agora os fatores internos a organização, quais foram os mais relevantes para a adoção de <i>insights</i> comportamentais.</p> <p>11. Como foi o processo de avaliação de <i>insights</i> comportamentais até decidir em adotar? Você vê outras possibilidades de uso de <i>insights</i> comportamentais em sua organização?</p> <p>12. Como se dá a relação de <i>insights</i> comportamentais com outras funções dentro da sua organização?</p> <p>13. O que você entende por inovação?</p> <p>14. Quais as inovações foram avaliadas por sua organização para adoção nos últimos 5 anos? (verificar as principais inovações tecnológicas e não tecnológicas, incluindo inovação gerencial).</p> <p>15. Você considera que <i>insights</i> comportamentais influenciou a adoção de outras inovações?</p> <p>16. PERGUNTA DO INCIDENTE CRÍTICO:</p> <p>a) Pense na última vez em que você ou sua equipe tenha tomado uma decisão importante em relação aos de <i>insights</i> comportamentais ou a outra a outra inovação na organização em que tenha obtido sucesso. (Pausa, até que ele indique que tem tal incidente em mente).</p> <p>b) Sua ação ou da sua equipe resultou em alguma melhoria para a organização? (Se a resposta for “não”):</p> <p>c) Imagino que você possa pensar na última vez em que alguém fez algo que realmente tivesse efeito na organização. (Quando ele indicar ter tal situação em mente):</p> <p>d) Quais foram às circunstâncias gerais que levaram a este incidente;</p> <p>e) Quando aconteceu este incidente?</p> <p>f) Qual era o trabalho desta pessoa?</p> <p>g) Há quanto tempo trabalha ela nesta função/tarefa?</p> <p>h) Consegue relatar exatamente como aconteceu?</p> <p>i) O que faria de diferente se a situação se apresentasse novamente?</p> <p>17. Você poderia mencionar dois nomes que você considere ser referência em <i>insights</i> comportamentais no Brasil?</p> <p>Como uma última contribuição, você poderia compartilhar para esta pesquisa, documentos relativos aos <i>insights</i> comportamentais, ou outras inovações em sua organização? Pode ser atas de reunião, relatórios de trabalho, reports para comunidade, propostas comerciais, apresentações etc?</p>

APÊNDICE C – CONVITE PARA A PESQUISA

Prezado (a),

Você tem adotado *insights* comportamentais em seu trabalho ou organização para desenvolver melhores políticas, processos, produtos ou gestão? Se sim, gostaríamos de saber mais!

O termo *insights* comportamentais está sendo usado de muitas maneiras. Aqui está o que queremos dizer neste contexto:

Sua organização (através de você ou sua equipe) desenvolvem intervenções destinadas a mudar o comportamento de alguém (para tornar mais provável que alguém execute uma ação desejada ou para impedir uma ação indesejada). Buscam influenciar de forma discreta e simples o comportamento e decisões das pessoas por meio de intervenções em políticas e comunicações internas ou externas, produtos, serviços, processos, interfaces de usuário, ou gerenciamento organizacional. Sua organização (através de você ou sua equipe) faz isso com uma compreensão de como as pessoas tomam decisões e agem com base nas ciências comportamentais (economia comportamental, psicologia experimental, comportamento do consumidor e campos relacionados). A literatura que fundamenta seu trabalho enfoca na decisão comportamental, vieses cognitivos, heurísticas e outros atalhos cognitivos (como hábitos e dicas sociais) que nossas mentes usam. Pode ser que use experimentos para medir o impacto de suas ferramentas de mudança de comportamento.

Tendo isso em vista, gostaria de convidá-lo (a) a participar da pesquisa de campo de minha dissertação de mestrado, conduzida no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET, sob a orientação do Prof. Dr. Daniel Paulino Teixeira Lopes. O estudo é de natureza descritiva e aborda a seguinte questão de pesquisa: - como as organizações brasileiras estão adotando os *insights* comportamentais?

Dada a questão apresentada o objetivo da pesquisa para qual o senhor (a) está sendo convidado a participar é analisar a adoção de inovações gerenciais baseadas em *insights* comportamentais em organizações brasileiras, e busca evidenciar, a partir do estudo multicase de organizações brasileiras pioneiras, como ocorreu o processo de adoção dos *insights* comportamentais. Além disso, este projeto poderá ajudar a compreender os fatores determinantes, as orientações e aplicações dos *insights* comportamentais, se estes estão sendo incorporados à gestão e se estariam impulsionando inovações. Espera-se por meio desta pesquisa, abrir caminhos para explorar as possibilidades do uso dos *insights* comportamentais à gestão, uma vez que, esta linha de investigação pode vir a contribuir mais com o entendimento e a prática da gestão como hoje são vivenciadas, criando-se, assim, uma ponte mais concisa e legítima entre as ciências comportamentais e a inovação gerencial.

Partindo de uma abordagem qualitativa os casos analisados ocorrerão por análise documental e por entrevistas que visam explorar um pouco como os *insights* comportamentais estão sendo aplicados na gestão e as percepções dos gestores e membros de equipe quanto a decisão de seu uso nas organizações. A entrevista ocorrerá no momento em que achar mais apropriado, com prévio agendamento e ocorrerá de forma remota pela plataforma *GOOGLE MEET*. Informamos que a sua desistência do processo e retirada do consentimento de utilização dos dados do participante da pesquisa é possível a qualquer momento e sem nenhum prejuízo. Neste caso é suficiente o envio da solicitação para o e-mail jane.henriques@ifmg.edu.br. Nesta situação a pesquisadora responsável fica obrigada a enviar ao participante de pesquisa, a resposta de ciência do interesse do participante de pesquisa retirar seu consentimento.

A sua participação é muito importante! Antes de consentir sua participação convido-o a conhecer os termos presentes neste *link* (link para o TCLE). É uma etapa importante para uma boa condução do nosso trabalho. **Atenciosamente;** Jane Henriques Gonçalves Marinho Gomes PPGA/CEFET-MG.

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Projeto CAAE: 50995121.4.0000.8507, aprovado pelo Sistema CEP/CONEP, em 26 de outubro de 2021..

Prezado (a)

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: Inovações gerenciais baseadas em insights comportamentais: um olhar sobre os processos decisórios na sua adoção em organizações brasileiras conduzida por Jane Henriques Gonçalves Marinho Gomes discente do Programa de Pós Graduação em Administração do CEFET-MG, sob orientação do Professor Dr. Daniel Paulino Teixeira Lopes, lotado no Departamento de Ciências Sociais Aplicadas do CEFET-MG. Este convite se deve ao fato de sua organização ser identificada como uma organização brasileira que tenha adotado insights comportamentais em seus processos e gostaríamos de saber mais.

A pesquisa refere-se a um estudo de múltiplos casos cujo objetivo geral é analisar a adoção e incorporação de insights comportamentais nas práticas, processos, técnicas de gestão e estruturas em organizações brasileiras. A relevância dessa pesquisa, como contribuição teórica, justifica-se pelo fato de investigar uma prática relativamente nova para o campo da administração em que uma investigação aproximada dos fatores determinantes que levaram as organizações identificadas a serem os primeiros a adotarem a inovação no país, como e por que aplicam os insights comportamentais, e seus incidentes de sucesso ou falha podem fornecer respostas para que a abordagem seja melhor difundida e adotada por outras organizações brasileiras.

A sua participação nesta pesquisa ocorrerá por meio de uma entrevista a partir do qual será possível obter dados sobre o perfil sociodemográfico da organização, dos gestores ou equipes que aplicam os insights comportamentais, informações sobre o perfil da organização e o processo de adoção das práticas baseadas na economia comportamental e o estilo decisório dos indivíduos envolvidos no processo além de possibilitar a elaboração de uma análise qualitativa mais ampla sobre a percepção dos gestores quanto às decisões, e comportamentos relacionados à adoção das baseadas na economia comportamental e como estas tem produzido efeitos sobre a organização.

A entrevista ocorrerá de forma remota pela plataforma GOOGLE MEET, com prévio agendamento, e terá duração máxima de 60 minutos.

Importante ressaltar que o participante ao concordar em participar da entrevista pela plataforma supracitada estará também concordando com os termos de segurança e privacidade de uso da plataforma disponíveis em: <https://support.google.com/a/answer/7582940?hl=pt-BR> além de concordar com o uso de voz e imagem.

As entrevistas serão transcritas e o conteúdo sofrerá análise temática, seguindo etapas predefinidas, a saber: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e a interpretação.

Os participantes desta pesquisa podem estar expostos a alguns riscos:

Desconforto e cansaço. Risco de grau mínimo. Para minimizá-lo, aconselhamos local tranquilo e momento adequado para a entrevista. O participante também poderá interromper a pesquisa a qualquer momento e realizá-la em outro momento ou ainda optar por retirar a sua participação, caso não se sinta confortável.

Gasto de tempo excessivo. Risco de grau médio. O roteiro da entrevista foi construído de maneira a demandar cerca de 60 minutos do entrevistado. Neste sentido, para mitigar possível cansaço, a seção pode ser dividida de acordo com a vontade do participante, podendo parar e retornar de onde parou.

Perda de Anonimato e Divulgação de Informações Pessoais. Risco de grau máximo, em razão do de possíveis extravios de informações na internet, por utilização de e-mail e da plataforma GOOGLE MEET para realização da entrevista, bem como a utilização de IP como identificador de respondente único e o fornecimento do e-mail. As possibilidades de extravio de informações e perda de anonimato pode ser mitigada pelo fato de que somente a pesquisadora e o orientador possuem acesso aos dados coletados, além da utilização de e-mail criptografado. Além disso, como medida mitigadora da perda de anonimato e divulgação de informações pessoais têm-se que uma vez concluída a coleta de dados, a pesquisadora responsável irá fazer o download dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem", estendendo a mesma medida para o presente documento.

Invasão de privacidade e/ou desconforto para responder alguma questão. Risco de grau mínimo. Cada participante terá garantida a liberdade para não responder as questões que não se julgar confortável.

Há também a garantia de que em qualquer etapa do desenvolvimento, o participante poderá desistir de contribuir com a pesquisa e, nesse caso, os dados colhidos da sua participação serão descartados.

Cabe ressaltar que essa investigação se compromete com o anonimato dos participantes, no entanto, informamos as limitações da pesquisadora para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação de acordo com a limitações de ambientes virtuais.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar da pesquisadora informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através do e-mail: jane.henriques@ifmg.edu.br. Sua colaboração ocorrerá exclusivamente para fins deste projeto de pesquisa, e objetivos, para os quais o presente TCLE terá força de autorização para a utilização dos dados. Os dados da pesquisa serão armazenados em arquivo digital local, sob guarda e responsabilidade da pesquisadora, por um período de 5 anos após o término da pesquisa. Caso o participante queira receber os resultados da pesquisa, os mesmos serão enviados para o e-mail informado contendo análises descritivas após validação e consolidação dos dados obtidos.

Já sobre os benefícios da pesquisa, eles se darão de maneira indireta para o respondente. O benefício indireto relacionado com a sua colaboração nessa pesquisa será a construção de conhecimento científico que irá embasar ações estratégicas sobre a aplicação das ciências comportamentais por organizações brasileiras. Vale ressaltar, ainda, que o relatório final, abordando os aspectos éticos desta pesquisa, será devidamente protocolado na Plataforma Brasil.

O benefício indireto relacionado com a sua colaboração nessa pesquisa será a construção de conhecimento científico que irá embasar ações estratégicas sobre a aplicação das ciências comportamentais por organizações brasileiras.

Como participante de uma pesquisa e de acordo com a legislação brasileira, você é portador de diversos direitos, além do anonimato, da confidencialidade, do sigilo e da privacidade, mesmo após o término ou interrupção da pesquisa. Assim, lhe é garantido:

A observância das práticas determinadas pela legislação aplicável, incluindo as Resoluções 466 (e, em especial, seu item IV.3) e 510 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplinam a ética em pesquisa e este Termo;

A plena liberdade para decidir sobre sua participação sem prejuízo ou represália alguma, de qualquer natureza;

A plena liberdade de retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo ou represália alguma, de qualquer natureza. Nesse caso, os dados colhidos de sua participação até o momento da retirada do consentimento serão descartados a menos que você autorize explicitamente o contrário;

O acompanhamento e a assistência, mesmo que posteriores ao encerramento ou interrupção da pesquisa, de forma gratuita, integral e imediata, pelo tempo necessário, sempre que requerido e relacionado a sua participação na pesquisa, mediante solicitação ao pesquisador responsável;

O acesso aos resultados da pesquisa;

O ressarcimento de qualquer despesa relativa à participação na pesquisa (por exemplo, custo de locomoção até o local combinado para a entrevista), inclusive de eventual acompanhante, mediante solicitação ao pesquisador responsável;

A indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa;

Qualquer dúvida ou necessidade – nesse momento, no decorrer da sua participação ou após o encerramento ou eventual interrupção da pesquisa – pode ser dirigida ao pesquisador, por e-mail: jane.henriques@ifmg.edu.br

Se preferir, ou em caso de reclamação ou denúncia de descumprimento de qualquer aspecto ético relacionado à pesquisa, você poderá recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), vinculado à CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa), comissões colegiadas, que têm a atribuição legal de defender os direitos e interesses dos participantes de pesquisa em sua integridade e dignidade, e para contribuir com o desenvolvimento das pesquisas dentro dos padrões éticos. Você poderá acessar a página do CEP, disponível em: <<http://www.cep.cefetmg.br>> ou contatá-lo pelo endereço: Av. Amazonas, n. 5855 - Campus VI; E-mail: cep@cefetmg.br; Telefone: +55 (31) 3379-3004 ou presencialmente, no horário de atendimento ao público: às terças-feiras: 12:00 às 16:00 horas e quintas-feiras: 07:30 às 12:30 horas.

Cumprido ressaltar que a pesquisa terá seu início somente após sua aprovação no comitê de ética.

Se optar por participar da pesquisa, peço-lhe que responda a pergunta abaixo como “ACEITO PARTICIPAR”.

Aceita participar da pesquisa?

Aceito participar

Não aceito participar

Assinatura do Participante

Nome e Rubrica do pesquisador responsável

APÊNDICE E – Termo de autorização para uso de voz e imagem

Eu _____, de posse do TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO da pesquisa intitulada Processo decisório de adoção de *insights* comportamentais nas práticas, processos e técnicas de gestão de organizações brasileiras. Após ter ciência e entendimento quanto aos (i) riscos e benefícios que essa pesquisa poderá trazer e (ii) métodos que serão usados para a coleta de dados; e por estar ciente da necessidade da gravação e filmagem, AUTORIZO, por meio deste termo, que os pesquisadores Jane Henriques Gonçalves Marinho Gomes - RG MG-16.740.801, mestranda em Administração pelo CEFET-MG sob orientação do Prof. Dr. Daniel Paulino Teixeira Lopes, capturem filmagem e gravação de voz de minha pessoa por meio da plataforma GOOGLE MEET para fins EXCLUSIVOS da referida pesquisa científica e com a condição de que esse material, na sua forma original, não seja divulgado. Nessas condições, apenas o material derivado do original poderá, nos termos desta autorização, ser divulgado em meios científicos, tais como, teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso, artigos em periódicos, congressos e simpósios ou outros eventos de caráter científico-tecnológico – no sentido de preservar o meu direito ao ANONIMATO e demais direitos, como definido na regulamentação ética da pesquisa envolvendo seres *Humanos* no Brasil.

As filmagens e gravações de voz ficarão sob a propriedade e a guarda do pesquisador responsável pela pesquisa Jane Henriques Gonçalves Marinho Gomes.

Terão acesso aos arquivos a pesquisadora acima mencionada e seu orientador Daniel Paulino Teixeira Lopes

Esta AUTORIZAÇÃO foi concedida mediante o compromisso dos pesquisadores citados em garantir-me que:

1. a transcrição da gravação de minha voz me seja disponibilizada, caso a solicite;
2. os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui tratada e outras publicações científicas dela decorrentes;
3. a minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação científica das informações geradas pela pesquisa;
4. a utilização das informações geradas pela pesquisa para qualquer outra finalidade não especificada no TCLE somente poderá ser feita mediante minha autorização;
5. os dados coletados serão armazenados por 5 (cinco) anos, sob a responsabilidade dos pesquisadores responsáveis pela pesquisa; e, após esse período, serão destruídos.
6. a interrupção de minha participação na pesquisa poderá ser feita a qualquer momento, sem nenhum ônus, mediante mera comunicação à pesquisadora responsável, que, nesse caso, deverá providenciar a devolução (e adoção de medidas condizentes com essa situação) do material relacionado a esta autorização.

Valido esta autorização assinando e rubricando este documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

_____, ____ de _____, ____
Local e data

Assinatura do Participante da Pesquisa

Nome e Rubrica do pesquisador responsável