

012

IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

SESSÕES TEMÁTICAS



APLICANDO *INSIGHTS* COMPORTAMENTAIS PARA O APRIMORAMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: A FERRAMENTA SIMPLES MENTE

Antonio Claret Campos Filho (ENAP)

INTRODUÇÃO

Este trabalho parte de uma premissa, endossada por um crescente acúmulo de experiências internacionais: em diversas situações, as políticas e os programas governamentais têm seus resultados comprometidos e recursos desperdiçados por um equívoco evitável nos dias de hoje. Trata-se da consideração inadequada de como as pessoas – tanto aquelas envolvidas na formulação e implementação dessas políticas e programas, quanto seus usuários finais – percebem seus componentes e tomam suas decisões.

Ao implementar políticas públicas, o Estado frequentemente busca mudar o comportamento dos agentes – individuais ou coletivos – empregando vários instrumentos, como regulação, incentivos e informação¹. O modelo de agente subjacente à maioria das políticas públicas é o modelo do agente racional – centrado na maximização de sua utilidade, capaz de processar informações de forma completa e de fazer suas escolhas de modo coerente e consistente no tempo.

A dominância do modelo do agente racional permaneceu incontestada por muito tempo, até que algumas ‘anomalias’ começaram a ser identificadas por disciplinas como a psicologia e a economia. Evidências empíricas que colocavam em xeque os pressupostos do modelo dominante passaram a configurar um novo campo interdisciplinar, denominado economia comportamental.

O campo da economia comportamental – ou ciências comportamentais aplicadas, como preferem muitos de seus principais expoentes – desenvolveu-se de forma acelerada, desde os trabalhos pioneiros do economista Richard Thaler e dos psicólogos Amos Tversky e Daniel Kahneman a partir dos anos 70 (e que levaram à concessão do Prêmio Nobel de economia a este último, em 2002)². O método empregado preferencialmente nesse novo campo é o método indutivo. A partir de evidências empíricas (sempre que possível, a partir de experimentos controlados) procura-se descrever o modo como os seres humanos tomam decisões.

A emergência da economia comportamental, assim, deriva do questionamento do modelo do agente racional e seus pressupostos de plena racionalidade. No lugar de pautar-se por um modelo normativo/prescritivo, a economia comportamental se estabelece a partir de uma abordagem empírica dos processos decisórios humanos.

Os resultados de observações sistemáticas apontaram para um agente decisório distinto do modelo do *homo economicus*. O agente que emerge

¹ Bemelmans-Videc, M.-L., Rist, R. C., & Vedung, E. (1998).

² Um precursor fundamental dessa abordagem foi Herbert SIMON que, já nos seus estudos da década de 1950, aponta para os limites da racionalidade humana e para a regra do *satisficing* na tomada de decisões complexas, no lugar da regra da otimização propugnada pelo modelo do agente racional.

dos estudos comportamentais é caracterizado pelo emprego de heurísticas para resolver problemas difíceis e por vieses – ou erros sistemáticos decorrentes desse emprego³. Seres humanos possuem uma significativa aversão a perdas e reagem a mudanças percebidas a partir de um ponto de referência⁴.

Muitas vezes, os seres humanos precisam de um “cutucão” (*nudge*) para tomar decisões mais alinhadas aos seus próprios interesses – alimentar-se melhor, poupar para a aposentadoria, economizar energia⁵. Sua atenção é limitada e, em diversas ocasiões, é capturada por eventos salientes, mas pouco relevantes, que desviam o foco de problemas mais urgentes ou importantes⁶. As pessoas tendem a se comportar de acordo com normas, apresentando uma significativa tendência à conformidade social.

Um desdobramento mais recente da economia comportamental foi a aplicação de *insights* comportamentais às políticas públicas. A partir de evidências empíricas obtidas pelas ciências comportamentais, alguns consensos sobre aspectos importantes da natureza e da condição humana foram sendo formados, como o papel de fatores cognitivos, emocionais e sociais como determinantes do comportamento – e, portanto, como alvos para intervenções de políticas públicas direcionadas a modificar as circunstâncias das pessoas e suas ações (Kahneman, 2013).

Nesse contexto, a maneira como as opções oferecidas por um programa são apresentadas aos cidadãos – sua *arquitetura de escolha*⁷ – pode ser determinante para sua aceitação. O desenho de programas, ao ser orientado pelas evidências trazidas pelas ciências comportamentais sobre como as pessoas agem e tomam decisões (como pequenas mudanças na forma como uma mensagem ou escolha é enquadrada, ou como um processo é estruturado), pode ter relevante impacto sobre possíveis decisões e ações.

As ciências comportamentais vêm acumulando evidências do poder exercido pela situação/contexto na tomada de decisões. Ao admitirmos que os afetados por uma política ou os usuários de um programa possuem uma limitada capacidade de atenção, de processamento de informação e de autocontrole, o desenho dessas políticas e programas deve considerar a ocorrência de erros previsíveis e de desvios que não seriam esperados se estivéssemos lidando com sujeitos dotados de racionalidade plena.

Os formuladores de políticas precisam estar atentos à sua capacidade de influência sobre as pessoas afetadas. Se tal capacidade for subestimada, pode debilitar o alcance dos resultados esperados. Por outro lado, tal capacidade pode ser potencializada a partir de *insights* comportamentais SHAFIR (2013). A arquitetura de escolha assume assim grande relevância e não deve ser negligenciada, se quisermos extrair os dividendos dos avanços desse campo de conhecimento para o aprimoramento das políticas públicas.

Este trabalho propõe um protótipo de ferramenta que permite a aplicação de elementos comportamentais – identificados tanto por pesquisas acadêmicas quanto por governos e organismos internacionais – ao aprimoramento das políticas públicas no Brasil.

A ferramenta desenvolvida – SIMPLES MENTE – destaca doze elementos: Simplificação; Incentivos; Mensageiro; *Priming*; Lembretes e Compromissos; Emoção; Saliência; Modelos Mentais; Ego; Normas Sociais; Tendência pelo Padrão e Escassez. Tais elementos podem ser utilizados para aprimorar o diagnóstico e ampliar o leque de alternativas disponíveis a partir da incorporação de *insights* comportamentais.

Não se espera que a ferramenta seja empregada exaustivamente em todas as situações, tendo em vista que alguns elementos podem ser aplicáveis a uma determinada *policy issue* e não a outra. A intenção é salientar alguns dos elementos mais robustos e potentes identificados até o momento no campo da economia comportamental e na prática de governos e organismos internacionais, de forma que possam ser enfocados no momento da formulação de uma política ou programa, tanto para apoiar o diagnóstico do problema quanto para subsidiar o aprimoramento da solução proposta.

³ Kahneman (2012).

⁴ Ibid.

⁵ THALER & SUNSTEIN (2009).

⁶ SUNSTEIN (2018).

⁷ Ibid.

DISSEMINAÇÃO DA AGENDA E FERRAMENTAS DESENVOLVIDAS NO CONTEXTO INTERNACIONAL

A utilização de *insights* oriundos das ciências comportamentais aplicadas ao campo das políticas públicas tem obtido significativa relevância nos últimos anos. Seguindo a experiência pioneira da *Behavioural Insights Unit* do Reino Unido, diversos países têm adotado tal abordagem na análise e aprimoramento de suas políticas. Publicação recente do Banco Mundial (AFIF et al., 2019) destaca dez países onde a aplicação de *insights* comportamentais tornou-se uma prática governamental que já apresenta resultados.

Diversos organismos internacionais apontaram a importância de se considerar os instrumentos conceituais e metodológicos oriundos das pesquisas comportamentais. Em 2015, o Banco Mundial dedicou sua principal publicação anual, o *World Development Report*, ao tema, com o título "*Mind, Society and Behavior*", sistematizando as contribuições das ciências comportamentais, não apenas para ampliar o entendimento de questões centrais na agenda do desenvolvimento, mas também para orientar o desenho e a implementação de programas tornando-os mais adequados ao modo como as pessoas tomam suas decisões.

Recentemente, a ONU instituiu um grupo de assessoria ao Secretário-Geral para tratar de temas comportamentais. Um de seus principais focos é potencializar o alcance dos objetivos da Agenda 2030. Para tanto, sua proposta é analisar criticamente os fatores comportamentais que levam as pessoas a utilizar os programas de forma eficaz e eficiente (SHANKAR e FOSTER, 2016).

Um estudo promovido pela União Europeia – UE (LOURENÇO et al., 2016) identificou mais de 200 iniciativas em 32 países de políticas públicas relacionadas a perspectivas comportamentais, classificadas entre: (1) testadas (*behaviourally tested*), iniciativas que promoveram a testagem experimental de hipóteses comportamentais; (2) informadas (*behaviourally informed*), desenhadas explicitamente a partir das evidências acumuladas no campo de investigação das ciências comportamentais, mas não testadas, e (3) alinhadas (*behaviourally aligned*), que são as iniciativas coerentes com os princípios das ciências comportamentais, embora não tenham sido desenhadas com esse intuito.

O estudo da UE destacou quais elementos comportamentais eram centrais em cada intervenção, seja como dificultador (*bias*) ou facilitador (*lever*) da mudança proposta. O relatório analisa ainda o desenvolvimento institucional das equipes dos países responsáveis pela orientação de políticas a partir das perspectivas trazidas pelas ciências comportamentais.

A OCDE (2017) apresentou 159 casos, em 23 países, nos quais foram aplicados *insights* comportamentais em maior ou menor grau de aprofundamento. Partindo dos estudos de caso e de evidências encontradas na literatura, o citado Relatório propõe uma série de recomendações para instituições e especialistas adotarem perspectivas comportamentais em suas áreas de atuação. Dentre tais recomendações, cabe destacar: (i) Considerar aplicações de *insights* comportamentais para as regras formais e práticas que regem o trabalho das organizações públicas para reforçar a efetividade dessas organizações; (ii) Ampliar a aplicação para incluir o comportamento das empresas reguladas; (iii) Desenvolver metodologias, controles de qualidade e funções de suporte de capacidade das diferentes iniciativas comportamentais; (iv) Incentivar o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades entre os funcionários públicos para compreender e aplicar *insights* comportamentais nos órgãos públicos, por exemplo através de *mainstreaming*, formação e informação; (v) Levantar em consideração *insights* comportamentais ao projetar e avaliar a implementação da política; (vi) Desenvolver processos para analisar quando há uma questão comportamental que pode ser abordada com sucesso através da aplicação de ciências comportamentais. Igualmente, determinar quando uma intervenção comportamental pode não ser apropriada e entender por quê; (vii) Explorar todo o potencial de *insights* comportamentais como uma ferramenta para interagir com as partes interessadas e coletar feedback sobre o que funciona (OCDE 2017, tradução livre).

Recentemente, modelos e ferramentas têm sido desenvolvidos por países, organismos internacionais e organizações com o objetivo de tornar o acúmulo de evidências das ciências comportamentais mais aplicável à inovação em políticas públicas. Cabe destacar, tanto por seu pioneirismo como pelo volume de trabalhos já produzidos, a metodologia MINDSPACE, empregada pelo *Behavioural Insights Team* do Reino Unido (BIT-UK).

O MINDSPACE apresenta de forma simples nove dos elementos comportamentais mais robustos identificados na literatura e com grande potencial de aplicação concreta no aprimoramento das políticas públicas. Tais elementos e sua breve descrição são encontrados no Quadro abaixo:

Quadro 1- MINDSPACE

| | |
|--------------|--|
| Mensageiro | Somos fortemente influenciados por quem nos comunica |
| Incentivos | Nossas reações a incentivos são moldadas por atalhos mentais (aversão a perdas, desconto hiperbólico, contas mentais...) |
| Normas | Somos fortemente influenciados pelo que os outros fazem |
| Defaults | “Seguimos o fluxo” das opções programadas |
| Saliência | Nossa atenção é atraída para o que é novo e nos parece relevante |
| Priming | Nossos atos são influenciados por <i>pistas</i> inconscientes |
| Afeto | Nossas associações emocionais podem determinar nossa ação |
| Compromissos | Buscamos ser consistentes com nossas promessas públicas |
| Ego | Agimos de modo a nos fazer sentir melhor sobre nós mesmos |

Fonte: DOLAN et alli, 2010 – tradução adaptada pelo autor.

Dentre as diversas aplicações do MINDSPACE, cabe destacar a experiência do Departamento de Transporte do Reino Unido, que elaborou uma *caixa de ferramentas (toolkit)* procurando responder algumas questões orientadoras: O que a teoria diz sobre os fatores e influências sobre o comportamento? Quais comportamentos são pertinentes à política e por quê? Que *insights* comportamentais podem ser empregados para atingir os objetivos da política? Qual organização está melhor situada para propiciar a mudança comportamental e quem mais pode apoiar? Como avaliar se a iniciativa foi bem-sucedida? A *toolkit* apresenta ainda alguns *templates* para abordar de forma estruturada tais questões orientadoras.

Outros modelos como o Mindspace foram desenvolvidos recentemente. O Behavioural Insights Team do Reino Unido propôs em 2015 uma nova metodologia, denominada *EAST*, aglutinando os principais *insights* comportamentais em quatro categorias: Fácil (*Easy*); atraente (*attractive*); Social e Tempestivo (*timely*). Outro marco metodológico empregado recentemente pelo BIT-UK é o *TESTS*, empregado para estruturar as fases a serem desenvolvidas em projetos que empreguem ciências comportamentais: *Target* (identificação do comportamento alvo); *Explore* (identificação do contexto e das oportunidades de interação com atores relevantes); *Solution* (desenhar a intervenção que busca solucionar o problema); *Test* (testagem da solução) e *Scale* (escalar a intervenção testada).

Outra abordagem de aplicação de *insights* comportamentais vem sendo desenvolvida pela organização não-governamental Ideas42 – que atua em mais de 100 projetos em 35 países. O modelo empregado é o *behavioral design* (BARROWS et ali, 2019), que incorpora no processo das políticas públicas o conhecimento acumulado no campo das ciências comportamentais com o campo da avaliação de impacto. O processo do *behavioral design* se desenvolve em cinco etapas sequenciais: (i) definição do problema; (ii) diagnóstico dos pontos críticos que contribuem para o problema; (iii) desenho das intervenções para atuar sobre os pontos críticos identificados; (iv) testagem das soluções, sempre que possível por experimentos controlados aleatorizados e (v) aplicação em larga escala. Apesar dos estágios sequenciais, a metodologia ressalta a necessidade de uma realimentação constante entre as fases, para incorporar os aprendizados obtidos a cada etapa.

Um modelo que também merece destaque é o BASIC⁸, desenvolvido pela OCDE em parceria com o professor Pelle Hansen, da Universidade de Roskilde, Dinamarca. O modelo é bastante abrangente, abordando em cinco estágios: (i) a identificação e definição de problemas comportamentais; (ii) a análise para compreender por que as pessoas apresentam determinado comportamento no contexto do problema tratado; (iii) a formulação de estratégias para a mudança comportamental desejada; (iv) a testagem das alternativas de intervenção e (v) a implementação em escala da estratégia de mudança.

A aplicação da metodologia BASIC começa com a identificação, definição e seleção do problema comportamental associado ao desafio de política pública de interesse. Nessa fase, procura-se decompor o desafio em três níveis: o nível mais abrangente da política pública, o nível dos objetivos estratégicos inseridos nessa política e o nível dos comportamentos associados ao alcance desses objetivos. A metodologia oferece alguns instrumentos (filtro de priorização, *check-lists*) para a definição do escopo da abordagem e a definição dos problemas a serem tratados.

As duas etapas subsequentes (Análise e Estratégia) tratam, respectivamente, do diagnóstico e da estratégia de intervenção a partir da consideração de um abrangente leque de insights comportamentais organizados em torno de uma estrutura denominada ABCD: *Attention* (atenção); *Belief* (crença); *Choice* (escolha) e *Determination* (determinação). Segue-se então para a etapa Intervenção, na qual é desenvolvido e testado o protótipo da estratégia desenhada na etapa anterior. Por fim, a quinta etapa – *Change* (mudança) – trata da implementação da solução testada, considerando uma série de fatores relevantes para a implementação da intervenção em larga escala. O Quadro a seguir destaca a similaridade entre as cinco fases apresentada pelas metodologias BASIC, TESTS e Behavioural Design.

Quadro 2 – Comparativo entre metodologias de *insights* comportamentais aplicados a políticas públicas

| Método | BASIC (OECD) | TESTS (BIT/UK) | Behavioural Design (Ideas42) | Pontos comuns |
|--------------------------|-----------------|-----------------|------------------------------|---|
| Etapas | | | | |
| 1ª Definição do problema | BEHAVIOR | TARGET | DEFINE | Definição do problema alvo, decompor (break) o problema |
| 2ª Diagnóstico | ANALYSIS (ABDC) | EXPLORE | DIAGNOSE | Análise dos fatores comportamentais envolvidos |
| 3ª Intervenção | STRATEGY (ABCD) | SOLUTION (EAST) | DESIGN | Desenho da estratégia |
| 4ª Testagem | INTERVENTION | TEST | TEST | Prototipagem e teste |
| 5ª Escala | CHANGE | SCALE | SCALE | Aplicar em escala |

Fonte: elaboração própria.

Percebe-se, assim, a convergência das principais metodologias de aplicação de *insights* comportamentais empregadas internacionalmente. Nota-se também a evolução no desenvolvimento de uma série de instrumentos que visam a favorecer sua aplicação em políticas públicas. Promover a discussão desse enfoque inovador, baseado em evidências empíricas e nas melhores práticas internacionais, e explorar possibilidades de sua incorporação ao processo de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas no Brasil, é a contribuição esperada deste trabalho, com a proposta da ferramenta SIMPLES MENTE.

⁸ O documento pode ser acessado em: <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/tools-and-ethics-for-applied-behavioural-insights-the-basic-toolkit-9ea76a8f-en.htm>. Os cinco componentes do modelo são: Behaviour; Analysis; Strategy; Intervention e Change.

A FERRAMENTA SIMPLES MENTE

O Simples Mente é uma ferramenta que permite a aplicação, de forma clara e acessível, de alguns dos elementos mais robustos identificados até o momento no campo conceitual da economia comportamental e na prática de governos e organismos internacionais.

A ferramenta pretende ser de uso prático em iniciativas de formulação ou revisão de programas ou serviços públicos (como oficinas ou outras dinâmicas). Ela pode ser útil também como um insumo para a estruturação de metodologia de trabalho de uma unidade ou grupo especializado na utilização desse novo instrumental, alinhando a Administração Pública Federal às boas práticas internacionais nesse campo. Sua utilização visa a incorporar *insights* comportamentais para: (i) refinar a compreensão de desafios de políticas públicas e a análise de serviços ou programas e (ii) ampliar as possibilidades de formulação de soluções inovadoras, seja pela proposição de novas intervenções ou pelo aprimoramento das intervenções existentes.

Em seguida, serão apresentados os doze elementos que compõem o modelo. Dada sua finalidade eminentemente prática, a breve descrição feita a seguir tem como objetivo oferecer uma primeira aproximação conceitual ao leitor leigo, sem a pretensão de elaborar uma conceituação rigorosa.

Para facilitar a dinâmica de utilização, os doze elementos do modelo SIMPLES MENTE são apresentados em cartas a serem utilizadas durante oficinas com os interessados em empregar *insights* comportamentais.⁹ A organização e forma de uso das cartas será apresentada mais adiante.

Cabe destacar, por um lado, que a listagem de elementos não é completa. Dada a efervescente produção teórica e aplicada no campo das ciências comportamentais, uma lista exaustiva seria de difícil aplicação. Por outro lado, não se espera que os elementos elencados no modelo sejam pertinentes a todas as situações concretas a serem abordadas com o apoio dessa ferramenta. A proposta é utilizar cada elemento do modelo como uma lente para focar, de forma sistemática, as questões de políticas públicas a serem tratadas a partir da perspectiva dos *insights* comportamentais.

SIMPLIFICAÇÃO

A Administração Pública costuma empregar excessivas regras e procedimentos, que poderiam ser melhor adequados às necessidades e à forma de interação com os cidadãos. Por outro lado, as pessoas possuem capacidade limitada de processamento de informações, de atenção e tendem à procrastinação. A simplificação de processos pode compensar – pelo menos parcialmente – tais limitações e gerar melhores resultados para a sociedade.

INCENTIVOS

Os incentivos são importantes instrumentos de política pública. Contudo, muitas vezes eles não atingem os efeitos esperados – e podem até gerar efeitos contrários. Podemos empregar de forma mais efetiva os incentivos se considerarmos evidências oriundas das ciências comportamentais, que apontam limites ou inconsistências do que seria esperado de um agente racional. Em primeiro lugar, as pessoas sentem mais as perdas do que sentem ganhos equivalentes. Outro ponto importante é o viés do presente, que leva a uma consideração distorcida dos efeitos de longo prazo de nossas escolhas. Um terceiro ponto a se considerar é que as pessoas, muitas vezes, agem a despeito de seu auto interesse, demonstrando solidariedade e mesmo altruísmo. Por fim, outro ponto interessante é que incentivos, ao contrário de promover determinado comportamento, podem inibir motivações intrínsecas e gerar o resultado inesperado de reduzir o comportamento supostamente incentivado (efeito conhecido como *crowding-out*).

MENSAGEIRO

Este elemento visa a ressaltar que o processo de comunicação de uma política, programa ou serviço não se restringe ao conteúdo formal a ser transmitido. Diversas experiências internacionais registraram que a pessoa que comunica a mensagem tem uma forte influência sobre como esta será recebida pelos seus destinatários. Assim, considerar de forma sistemática qual o melhor mensageiro para a comunicação de uma estratégia é de grande relevância para o sucesso dessa estratégia.

⁹ A ferramenta pode ser acessada livremente, no formato pronto para impressão, no Repositório da Enap: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3973>

PRIMING

De difícil tradução para o português, o *priming* aponta que a exposição a um determinado evento ou estímulo (cores, sons, palavras) pode afetar de forma não consciente a resposta a eventos subsequentes, criando uma pré-disposição (ou preparação) para uma determinada decisão. A exposição a um *priming* pode tanto inibir quanto desencadear certos comportamentos, o que por si só torna a consideração desse elemento relevante para a análise de problemas e a proposição de estratégias de intervenção em políticas públicas.

LEMBRETES E COMPROMISSOS

Dada nossa atenção e autocontrole limitados, aliados à tendência à procrastinação, em diversas ocasiões nossos comportamentos não se alinham às nossas intenções. Os lembretes ajudam a chamar a atenção para nossos objetivos, compensando a atenção limitada e a procrastinação. A efetividade de compromissos públicos para a mudança comportamental se apoia em nossa busca por manter nossa reputação de sujeitos coerentes e confiáveis.

EMOÇÃO

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

SALIÊNCIA

Dada nossa capacidade limitada de atenção, tendemos a focar no que é novo em nosso campo perceptivo e no que é potencialmente relevante para nosso bem-estar – principalmente, quando se trata de responder a uma ameaça. Em muitas situações, o fator determinante de uma escolha é o que foi trazido à atenção no momento crucial de decisão. Nesse sentido, saber o que destacar e o momento de chamar a atenção pode ter grande impacto sobre os resultados de um programa ou serviço público.

MODELOS MENTAIS

Nos relacionamos com o mundo por meio de representações mentais (constructos), que orientam nosso comportamento. Conceitos, categorias, identidades, estereótipos, narrativas causais e visões de mundo oriundas de sua comunidade (cultura) influenciam o que indivíduos percebem e como interpretam o que percebem. Assim, podemos ter melhor compreensão de um problema de política pública ao procurar empregar o “modelo mental” das pessoas nela implicadas (usuários, servidores de linha de frente, etc.). Um aspecto fundamental a considerar é que o que se apresenta como um problema para o formulador de política pode não ser para os demais envolvidos (e vice-versa).

EGO

Este elemento destaca a importância da autopercepção das pessoas. Para evitar danos à autoimagem, as pessoas costumam agir de modo a se sentirem melhor sobre si mesmas. A tendência é que se comportem de uma forma que sustente a impressão de uma autoimagem positiva e consistente. Além disso, um viés recorrente é o de superestimar as próprias capacidades, quando comparadas às de outras pessoas.

NORMAS SOCIAIS

Um dos elementos mais consistentemente tratados pelas ciências comportamentais é que os seres humanos tendem a buscar conformidade em relação ao comportamento de seus grupos. As pessoas apreendem as normas sociais a partir da interação e da observação do comportamento dos outros. Tais normas, por sua vez, podem se desenvolver e se disseminar rapidamente. As intervenções comportamentais que utilizam normas sociais têm se mostrado efetivas para alterar o comportamento dos indivíduos. Frequentemente se baseiam em apresentar de forma simples e direta uma comparação de seu comportamento ao de outras pessoas de seu grupo em uma situação semelhante.

TENDÊNCIA PELO PADRÃO

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

ESCASSEZ

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

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

A ferramenta abrange alguns dos principais elementos comportamentais identificados na literatura e nas experiências internacionais, organizados sob a forma de um acrônimo para facilitar a utilização de cada elemento a ser considerado na aplicação de insights comportamentais.

Cada um dos doze elementos do simplesmente foi desdobrado em quatro tipos de cartas, com cores diferentes: Referências (de cor vermelha); Insights (amarela); Exemplo (azul) e Aplicações (verde).

Cabe destacar que não há uma relação de precedência entre os elementos que compõem o modelo. Assim, a utilização das cartas não precisa necessariamente seguir a ordem dos aspectos-chave do SIMPLES MENTE. Outro aspecto a se considerar é que não se espera que as cartas sejam aplicáveis a todas as situações. Alguns aspectos serão aplicáveis a um determinado desafio de política e não a outro. Contudo, elas não devem ser descartadas a priori, pois alguns insights interessantes podem ser perdidos caso cada elemento da ferramenta não seja considerado atentamente.

O modelo foi desenvolvido para ser aplicado em três etapas distintas:

- I. **DEFINIÇÃO:** Definição do desafio a ser enfrentado a partir da abordagem comportamental;
- II. **ANÁLISE:** Identificação de elementos comportamentais associados ao desafio definido na fase anterior; e
- III. **ESTRATÉGIA:** Desenvolvimento de estratégias para o enfrentamento do desafio em tela.

Cabe ressaltar a importância de separar cada um desses momentos de forma clara, para evitar o recorrente erro de se propor soluções antes mesmo de definir claramente o problema.

PRIMEIRA ETAPA: DEFINIÇÃO

O primeiro passo é a definição do desafio a ser considerado sob a perspectiva dos insights comportamentais. No lugar de trabalhar com políticas genéricas e excessivamente amplas, é importante recortar, em um primeiro momento, o desafio específico a ser enfrentado. Quanto melhor especificado o desafio, mais potente será o uso da ferramenta.

Para isso, é importante decompor o desafio mais amplo da política em seus componentes comportamentais, que serão o alvo das intervenções a serem propostas. É no nível dos comportamentos que se deve identificar quais problemas são mais promissores para uma abordagem comportamental. É preciso atentar para o fato de que alguns problemas são melhor abordados por instrumentos tradicionais (como incentivos ou informação), sem necessariamente demandarem uma intervenção comportamental.

Ao se aplicar insights comportamentais ao aprimoramento de um programa, é interessante analisar sua teoria da mudança subjacente, explicitando os diversos componentes associados aos resultados pretendidos com sua implantação.

Cada um desses componentes pode ser ainda aberto em seus subcomponentes, buscando aproximar-se da forma mais concreta possível aos comportamentos a eles associados.

Para tornar a discussão mais tangível, apresentaremos, de forma simplificada, um exemplo relacionado ao objetivo de ampliar a cobertura vacinal.

Objetivo programático: ampliar a cobertura vacinal.

o Componentes:

- Compra de vacinas;
- Distribuição aos postos de vacinação;
- Informação à população;
- Aplicação da vacina

É preciso ter em mente que nem todos os componentes de um programa se adequariam a uma abordagem comportamental. No caso do programa de vacinação, a compra e distribuição das vacinas, por exemplo, deveriam ser alvo de outras ações, de caráter logístico ou gerencial. Os dois outros componentes listados, por sua vez, poderiam se beneficiar mais claramente de uma abordagem comportamental.

Tomemos o componente “Aplicação da Vacina”. Poderíamos mapear os comportamentos de diversos agentes (usuários, profissionais de saúde, agentes administrativos, etc.) e desagregá-los. Consideremos que o comportamento que se queira promover seja “**Usuário vacina-se no posto**”, tendo em vista que, hipoteticamente, apenas 30% da meta de cobertura vacinal tenha sido atingida. Podemos decompô-lo em uma lista não exaustiva de passos, na perspectiva do usuário, conforme a figura a seguir:

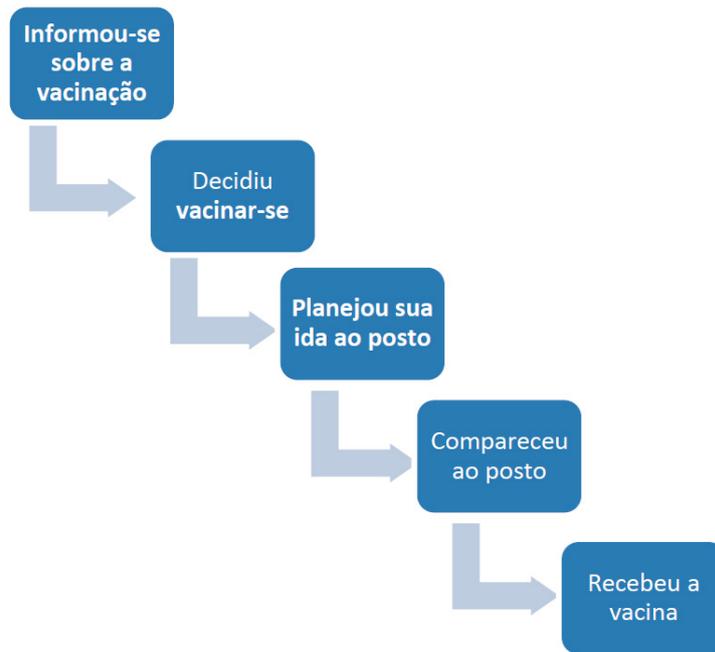


Figura 1: Decomposição do comportamento “vacinar-se no posto”. Elaboração própria.

SEGUNDA ETAPA: ANÁLISE

Nesta etapa, as Referências (cartas vermelhas) e os Insights (cartas amarelas) são utilizados para a análise da questão de política pública.

As cartas servem como uma lente que direciona o foco para um aspecto essencial dos elementos comportamentais que podem estar envolvidos no problema/desafio, de forma a permitir uma análise sistemática que não desconsidere a priori algum potencial fator relevante.

O conjunto de cartas de Referências tem como objetivo descrever de forma direta e acessível os principais conceitos relacionados àquele aspecto-chave, propiciando um entendimento compartilhado sobre cada elemento a ser utilizado como foco da análise da questão de política pública a ser considerada.

As cartas de Insights simulam reflexões que poderiam ser feitas por servidores ou usuários em sua interação com um dado programa ou serviço, procurando oferecer algumas pistas para ampliar a compreensão da questão específica sob análise.

A dinâmica proposta apresenta os seguintes passos:

1. Formar um grupo (de 4 a 8 integrantes) de pessoas interessadas no problema especificado na Etapa I.
2. Ler em voz alta, no grupo, a carta de referência relacionada a um elemento e buscar uma compreensão compartilhada sobre o mesmo;
3. Ler a carta de insights associada àquele elemento;
4. Cada participante deverá anotar em *post-its* ou tarjetas os insights que surgirem sobre o problema a partir da consideração daquele elemento.
5. Em seguida, o grupo deverá consolidar os insights em um quadro.

O produto da segunda etapa é uma lista de insights comportamentais relacionados à compreensão do desafio de política pública considerado. Essa lista deve ser elaborada de forma a permitir um diagnóstico mais adequado sobre o modo como as pessoas envolvidas (servidores, usuários, parceiros) se relacionam com o desafio, e sobre elementos do seu comportamento que podem se constituir em obstáculos ou pontos de atenção para o atingimento dos resultados esperados de um programa ou política pública. Os insights podem ser sistematizados com o apoio de um quadro, como apresentado no exemplo abaixo¹⁰:

¹⁰ Cabe mencionar novamente que não é necessário que cada elemento comportamental gere insights para todos os desafios que venham a ser analisados com o emprego do SIMPLES MENTE.

Quadro 3 – Exemplo de Mapeamento de insights

| Elemento Comportamental | Comportamento “Vacinar-se no posto” |
|--------------------------|---|
| Simplificação | O excesso de informação técnica pode atrapalhar a comunicação com o usuário. |
| Incentivos | Será que existe algum custo significativo que constitua uma barreira para as pessoas se vacinarem? |
| Mensageiro | Há quanto tempo a mesma personagem é utilizada nas campanhas de vacinação... será que ela é a escolha mais adequada? |
| Priming | Um posto de saúde sujo ou mal conservado pode afastar seus potenciais usuários. |
| Lembretes e compromissos | Hoje em dia as pessoas só conseguem lembrar daquilo que colocam na agenda |
| Emoção | A dor de ver seu filho chorando por causa de uma injeção é muito forte. Crianças (e muitos adultos) têm medo de injeção. |
| Saliência | Nem fiquei sabendo da campanha de vacinação contra a gripe... |
| Modelos Mentais | Algumas pessoas consideram que as vacinas são perigosas. |
| Ego | Um excesso de confiança na própria saúde pode levar ao desinteresse pela vacina. |
| Normas Sociais | Como as pessoas do grupo social ao qual pertencem os usuários do meu público-alvo prioritário se comportam em relação à vacinação? |
| Tendência pelo padrão | As pessoas precisam decidir se vão tomar vacina? E se fosse possível fazer com que a decisão fosse de não tomar vacina? |
| Escassez | Parte das pessoas do público-alvo está tão ocupada com as necessidades imediatas do dia a dia que ir ao posto nem entra em sua tela mental. |

Após ser enriquecido por insights comportamentais, o diagnóstico é sistematizado e passa-se para a etapa de desenho de estratégias de intervenção.

TERCEIRA ETAPA: DESENHO DE ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO.

Nesta etapa, a ferramenta é utilizada para promover a formulação de possíveis alternativas para o enfrentamento do desafio, a partir de um levantamento dos elementos comportamentais a ele associados. Serão utilizadas as cartas de exemplos e as cartas de aplicações.

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

Por fim, as cartas de Aplicações (verdes) oferecem uma lista de possíveis estratégias que vem sendo empregadas em diferentes contextos e que podem inspirar intervenções no contexto específico em tela no momento.

O grupo formado na etapa anterior dará sequência à dinâmica:

1. Ler em voz alto, no grupo, as cartas de Exemplos e de Aplicações relacionadas a cada elemento considerado na etapa anterior.
2. Cada participante deverá anotar em *post-its* ou tarjetas as ideias de estratégias de solução para os elementos comportamentais identificados na etapa anterior.
3. Em seguida, o grupo deverá consolidar as ideias e propor coletivamente uma estratégia de solução.

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

Para fins didáticos, retomemos o exemplo do comportamento que se quer promover: “Usuário vacina-se no posto”. O primeiro passo identificado foi: “Informou-se sobre a vacinação”. Uma estratégia de comunicação bem desenhada é fundamental para a tomada de decisão quanto a vacinar-se ou não. A informação deve atingir o público-alvo de forma oportuna e clara, considerando seus modelos mentais e suas dúvidas acerca da necessidade e da segurança em receber a dose de vacina para chegar à sua decisão. Além disso, considerando que tenha sido efetiva quanto à tomada de decisão, a estratégia de comunicação deve prover os recursos de informação prática para efetivar a vacinação (período e locais de vacinação, por exemplo).

Outro passo crucial é o planejamento da ida ao posto. Tal passo é o elo entre a decisão e o ato de concretizar a decisão de tomar a vacina.

Para sistematizar o processo de ideação realizado com a aplicação da ferramenta SIMPLES MENTE, sugere-se a utilização de um quadro como o apresentado a seguir. Ele permite o registro das ideias inspiradoras de intervenções que surgem ao empregarmos cada uma das “lentes comportamentais” que compõem a ferramenta.

Quadro 4 - Exemplo de Mapeamento de Ideias de intervenção Comportamento-alvo: Usuário vacina-se no posto

| Elemento Comportamental | Ideias de Intervenção |
|--------------------------------|--|
| Simplificação | Facilitar o processo de recepção dos usuários e aplicação da vacina nos postos. |
| Incentivos | Oferecer um vale transporte para a pessoa que compareceu e vacinou-se. |
| Messageiro | Avaliar a figura de maior credibilidade junto ao público-alvo para informar sobre os riscos e vantagens da vacinação. |
| Priming | Criar um ambiente acolhedor, que aproxime as pessoas do posto. |
| Lembretes e compromissos | Desenvolver um plano de implementação para as pessoas planejarem a ida ao posto. |
| Emoção | Divulgar imagens de pessoas com sequelas de doenças evitáveis por vacina. |
| Saliência | Enviar SMS nominal para as pessoas do público-alvo, com texto curto marcando a aplicação da vacina. |
| Modelos Mentais | Identificar, por meio de pesquisa etnográfica com segmentos mais refratários do público-alvo, possíveis resistências à vacinação. |
| Ego | Realizar campanhas de comunicação, argumentando que pessoas bem informadas e preocupadas com a coletividade se vacinam. |
| Normas Sociais | Informar, quando for o caso, que grande parte das pessoas se vacina. Quanto mais próxima da pessoa, mais forte o efeito da norma (p.ex: dados da vizinhança costumam ser mais efetivos do que dados nacionais) |
| Tendência pelo padrão | Se possível, enviar mensagem para as pessoas do público-alvo, com agendamento (data/local) da aplicação da vacina, solicitando que entrem em contato caso queiram reagendar/cancelar. |
| Escassez | Avaliar o momento em que se espera uma menor sobrecarga cognitiva dos usuários para realizar uma comunicação direta para agendamento. |

Após a fase de ideação, parte-se para a definição da estratégia considerada mais adequada ou promissora a ser implementada. Uma forma para realizar essa definição é empregar uma matriz que combine dois critérios: factibilidade e impacto (BIT, mimeo, 2019). O critério de impacto, nesse contexto, refere-se à expectativa que temos quanto ao efeito esperado e à possibilidade de se ganhar escala, após a fase de testagem. A factibilidade refere-se à existência de recursos para implementar a solução e a possibilidade de implementá-la e testá-la.

Após a definição da estratégia, podemos desenvolver o protótipo da intervenção, para que seja testado. Ainda para fins didáticos, consideremos que a intervenção “Desenvolver um plano de implementação para as pessoas planejarem a ida ao posto” tenha sido considerada a mais factível e com maior expectativa de impacto. Poderíamos elaborar um folheto com espaço para anotar o endereço, o meio de transporte que utilizarão, a data e a hora, a ser entregue para as pessoas do público-alvo durante uma campanha de mobilização, com o objetivo de aumentar o comparecimento aos postos para a vacinação. Modelos diferentes de folheto poderiam ser elaborados, para avaliarmos a efetividade de distintas opções de comunicação, leiaute, mensageiro etc. Por exemplo, um dos modelos poderia testar a hipótese de que um folheto simplificado - onde os usuários deveriam registrar apenas o local e a data de comparecimento – poderia ser mais efetivo. Outro modelo procuraria testar a importância de um plano detalhado de implementação para superar a lacuna entre a tomada de decisão e o ato de vacinar-se.

TESTAGEM E APRIMORAMENTO CONTÍNUO DA INTERVENÇÃO PROPOSTA

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

A experiência internacional sugere o uso de protótipos para testar as intervenções antes de ampliar sua escala de utilização. Como exemplo, cabe destacar que uma das ideias difundidas pelo BIT-UK é justamente a de testar-aprender-adaptar (*test-learn-adapt*) – e, sempre que possível, realizar experimentos aleatorizados controlados (*Randomized Controlled Trials*, conhecidos pela sigla RCT).

É desejável que se desenhe uma forma de avaliar o resultado de diferentes alternativas de intervenção propostas – preferencialmente, a partir de experimentos. Cabe destacar, todavia, que nem sempre é possível, ou mesmo desejável, a realização de experimentos.

Em situações onde haja um grande acúmulo de evidências sobre o efeito de uma dada intervenção sobre uma questão em particular (como no caso do uso de escolhas-padrão para aumentar a adesão a planos de previdência privada), é possível justificar uma intervenção comportamentalmente informada¹¹ mesmo sem a utilização prévia de protótipos. Contudo, mesmo nesses casos, é altamente recomendável o emprego de alguma estratégia para avaliação. Diversas metodologias de avaliação estão hoje disponíveis¹² e devem ser consideradas de acordo com as especificidades de cada intervenção.

A avaliação das intervenções é fundamental para que as pessoas diretamente responsáveis por elas possam desenvolver de forma contínua e segura ajustes e aprimoramentos tanto no seu desenho quanto em sua implementação. Além disso, a cultura de testar, registrar e divulgar as evidências geradas sobre os efeitos desses programas é de grande relevância para inspirar outras iniciativas de aplicação de insights comportamentais para inovar no setor público.

No caso dos folhetos, imaginemos que, após o teste de modelos alternativos, o que apresentou maior impacto sobre o ato de vacinar-se tenha sido o que apresentava o modelo de plano de implementação que solicitava ao usuário que registrasse o local, a data, a hora e o meio de transporte a ser utilizado para a ida ao posto. Ao se concluir a fase de testagem e realizados os ajustes decorrentes, a proposta de intervenção pode ser escalada com maior segurança quanto à sua adequação e efetividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O emprego da abordagem comportamental para o aprimoramento das políticas públicas e dos serviços oferecidos à população tem se disseminado nos últimos anos. Cada vez mais, governos e organismos internacionais de desenvolvimento têm aplicado conceitos oriundos das ciências comportamentais para melhor compreender os desafios e desenhar estratégias mais efetivas e eficientes para sua superação.

¹¹ Conforme categorização apresentada por Lourenço et ali (2016).

¹² A esse respeito, ver, por exemplo, JANNUZZI, 2016.

A adoção de uma perspectiva mais realista sobre como as pessoas interagem com seu ambiente, constroem mapas mentais e empregam estratégias cognitivas para ajudá-las a navegar em um mundo cada vez mais complexo e acelerado oferece uma grande oportunidade para inovação nos serviços públicos. Não apenas novas ferramentas, mas também a calibragem de ferramentas tradicionais como incentivos, informação e regulação, estão se tornando mais presentes na prática de servidores interessados em promover a inovação no setor público.

Um volume cada vez maior de evidências tem se acumulado a partir de trabalhos acadêmicos e de experiências de aplicação concreta em países das mais diversas regiões do mundo. O diálogo entre a academia e a prática governamental tem ocorrido de forma bastante profícua, dado que uma das principais características da abordagem comportamental é o método experimental: formular boas hipóteses para enfrentar um determinado desafio e testá-la da forma mais robusta possível.

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

A ferramenta pode ser empregada em diversas áreas de políticas públicas. A título de exemplo, os principais setores identificados pela OCDE (2017) e pela União Europeia (LOURENÇO et al., 2016) que já empregam *insights* comportamentais são: Proteção do consumidor; Educação; Energia; Meio Ambiente; Finanças; Saúde; Mercado de trabalho; Prestação de serviços públicos; Arrecadação, Telecomunicações, Transportes. Alguns temas específicos apresentam interessantes exemplos de aplicação, como as políticas de superação da pobreza, desenvolvimento na primeira infância, mudanças climáticas, aumento de produtividade, dentre outras (WORLD BANK, 2015).

Além disso, a ferramenta também pode ser útil para fins didáticos. Versões preliminares do SIMPLES MENTE têm sido empregadas em cursos sobre economia comportamental aplicada às políticas públicas realizados na Enap para servidores públicos federais e servido de guia para o desenvolvimento dos trabalhos pelos alunos. De maio de 2017 até maio de 2019, cerca de 200 servidores participaram de tais cursos, oferecidos no âmbito do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, promovido pela Enap. Também vem sendo empregada em oficinas e projetos de inovação no âmbito do GNova – Laboratório de Inovação em Governo da Enap. Desde sua disponibilização no Repositório da Enap em abril de 2019 até o dia 8 de julho de 2019, o SIMPLES MENTE foi acessado 910 vezes, apontando o interesse por esse tipo de ferramenta.

Espera-se que a ferramenta seja testada e reiterada constantemente, à medida em que for sendo empregada por pesquisadores, servidores e demais atores interessados em implementar aprimoramentos em seus programas a partir do emprego de insights comportamentais. Nessa tentativa, há os riscos de, por um lado, comprometer a apresentação dos principais achados que se visa incorporar na ferramenta e, por outro lado, não obter um resultado de aplicabilidade prática. Para mitigar tais riscos, é desejável que haja uma permanente iteração do modelo SIMPLES MENTE, a partir de sua aplicação e testagem em situações concretas. Alguns elementos podem ser excluídos ou incorporados ao modelo a partir desse processo, ponderando-se os aspectos de abrangência e de aplicabilidade do instrumento.

Por fim, sugere-se que o modelo seja empregado de forma flexível, como um ‘código aberto’. Os exemplos e insights podem ser elaborados para áreas de políticas específicas, como saúde, desenvolvimento social, finanças pessoais, proteção do consumidor, etc. Um ponto de desenvolvimento futuro seria montar uma plataforma colaborativa, na qual os usuários do modelo poderiam registrar suas experiências, contribuições e críticas. Como um código aberto, o modelo pode ser entendido como um protótipo sempre aberto a aprimoramentos a partir das experiências de sua aplicação em diferentes contextos.¹³

¹³ O autor registra seu agradecimento especial a Anna Cláudia Romano Pontes, Daniel Aguiar Espínola e Luis Henrique Paiva pela constante interlocução e contribuição em diversos momentos da elaboração deste texto e a Guilherme Almeida, João Sigora e demais integrantes da equipe do GNova - Laboratório de Inovação em Governo da Enap, pelo incentivo e apoio dado à elaboração da ferramenta SIMPLES MENTE.

REFERÊNCIAS:

- AFIF, Zeina; Islan, William Wade; Calvo-Gonzalez, Oscar; Dalton, Abigail Goodnow. Behavioral Science Around the World: Profiles of 10 Countries (English). eMBEd brief. Washington, D.C.: World Bank Group, 2019. LTMAN, M. (ed.). Real-World Decision-Making: an encyclopedia of Behavioral Economics. Santa Barbara: ABC- CLIO, LLC, 2015.
- BARROWS, Anthony; DABNEY, Natalie; HAYES, Jon & ROSENBERG, Rachel. Behavioral design teams: a model for integrating behavioral design in city government. Ideas42, 2018. Disponível em: http://www.ideas42.org/wp-content/uploads/2018/05/BDT_Playbook_FINAL-digital.pdf. Acessado em 07 de julho de 2019.
- BEMELMANS-VIDEC, M.-L., RIST, R. C., & VEDUNG, E. *Carrots, sticks & sermons: Policy instruments and their evaluation*. New Brunswick, N.J., U.S.A: Transaction Publishers, 1998.
- CIALDINI, R. *Influence: the psychology of persuasion*. New York: HarperCollins, 2006.
- CAMPOS FILHO, Antonio Claret & PAIVA, Luis Henrique. Insights comportamentais e políticas de superação da pobreza. Série Research Brief nº 60. Brasília: International Policy Centre for Inclusive Growth, 2017. Disponível em: https://www.ipc-undp.org/pub/port/PRB60PT_Insights_comportamentais_politicas_de_superacao_da_pobreza.pdf. Acessado em 07 de julho de 2019.
- DATTA, Saugato & MULLAINATHAN, Sendhil. "Behavioral Design: A New Approach to Development Policy." CGD Policy Paper 016. Washington DC: Center for Global Development, 2012. <http://www.cgdev.org/content/publications/detail/1426679>. Acessado em 07 de julho de 2019.
- DOLAN, Paul et alli. *MINDSPACE – influencing behavior through public policy*. London: Cabinet Office UK. 2010. Disponível em: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/mindspace>
- FOX, Craig & SITKIN, Sim. Bridging the divide between behavioral science & policy. *Behavioral Science and Policy*, 1 (1), pp. 1-12, 2017.
- GERTLER, P. J. et al. *Avaliação de Impacto na Prática, segunda edição*. Washington DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento e Banco Mundial, 2018. Disponível em: < <http://www.worldbank.org/en/programs/sief-trust-fund/publication/impact-evaluation-in-practice> >.
- HALPERN, David. *Inside the Nudge Unit: how small changes can make a big difference*. Edição Kindle: Virgin Digital, 2015.
- JANNUZZI, P. D. M. *Monitoramento e avaliação de programas sociais: uma introdução aos conceitos técnicos*. Campinas: Editora Alínea, 2016.
- JOHNSON, Eric & GOLDSTEIN, Daniel. Do defaults save lives? *Science* 21 Nov 2003: Vol. 302, Issue 5649, pp. 1338-1339, 2003.
- KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e Devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- LICHTENBERG, Judith. Paternalism, Manipulation, Freedom and the Good. in SHAFIR, Eldar (Ed.). *The behavioral foundations of public policy*. New Jersey: Princeton University Press, 2013.
- LOEWENSTEIN, George; JOHN, Leslie & VOLPP, Kevin. Using decision errors to help people to help themselves. In: SHAFIR, Eldar (Ed.). *The behavioral foundations of public policy*. New Jersey: Princeton University Press, 2013.
- Lourenço, Joana; Ciriolo, Emanuele; Almeida, Sara & Troussard, Xavier. *Behavioural insights applied to policy: European Report 2016*. European Union, 2016. Disponível em: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/behavioural-insights-applied-policy-european-report-2016>. Acessado em 07 de julho de 2019.
- MULLAINATHAN, Sendhil & SHAFIR, Eldar. *Scarcity: the new science of having less and how it defines our lives*. New York: Picador, 2013.
- OECD. *Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit*, 2019. Disponível em: <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/tools-and-ethics-for-applied-behavioural-insights-the-basic-toolkit-9ea76a8f-en.htm>. Acessado em 07 de julho de 2019.

- OECD. Behavioural insights and public policy: Lessons from around the world. Paris: OECD Publishing, 2017.
- OLIVER, Adam (ed.). Behavioural Public Policy. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.
- ROGERS, P. Theory of Change, Methodological Briefs: Impact Evaluation 2. Florence: UNICEF Office of Research, 2014.
- SHAFIR, Eldar (Ed.). The behavioral foundations of public policy. New Jersey: Princeton University Press, 2013.
- Shankar, M & Foster, L. Behavioural Insights at the United Nations – Achieving Agenda 2030. 2016. Acessado em 29/03/2019 em <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/development-impact/behavioural-insights-at-the-united-nations--achieving-agenda-203.html>
- SUNSTEIN, Cass. Simpler: the future of government. New York: Simon & Schuster, 2013.
- . The ethics of nudging. The Yale Journal on Regulation vol.32 issue 2, 2015. Disponível em: <http://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1415&context=yjreg>. Acessado em 07 de julho de 2019.
- . The Cost-Benefit Revolution MIT Press. Cambridge, MA and London, UK, 2018.
- THALER, Richard & SUNSTEIN, Cass. Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness. New York: Penguin Books, 2009.
- THALER, Richard; SUNSTEIN, Cass & BALZ, John. Choice Architecture. in SHAFIR, Eldar (Ed.). The behavioral foundations of public policy. New Jersey: Princeton University Press, 2013.
- THALER, Richard. Misbehaving: the making of behavioral economics. New York: Norton, 2015.
- The Behavioural Insights Team. EAST: Four simple ways to apply behavioural insights, 2015. Disponível em https://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf. Acessado em 07 de julho de 2019.
- World Bank. World Development Report: Mind, Society, and Behavior. Washington, DC: World Bank, 2015.