

**INSIGHTS COMPORTAMENTAIS NA GESTÃO ORGANIZACIONAL: uma possível inovação?**

**JANE HENRIQUES GONÇALVES MARINHO GOMES**

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

**KELLY VALERIO SOUZA**

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

**DANIEL PAULINO TEIXEIRA LOPES**

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

# **INSIGHTS COMPORTAMENTAIS NA GESTÃO ORGANIZACIONAL: uma possível inovação?**

## **INTRODUÇÃO**

A inovação, como um fenômeno geral, vem sendo considerada como um imperativo no atual cenário de condições voláteis, incertas, complexas e ambíguas (MILLAR; GROTH; MAHON, 2018). O cenário imposto pela pandemia do COVID-19, por exemplo, aponta para uma rotina de incertezas, onde há um consenso de que a dinâmica das organizações se modificará, criando novos desafios e oportunidades àquelas existentes. Neste sentido, as organizações capazes de reconhecer esse ambiente e o ritmo rápido das mudanças – não apenas em resposta às necessidades, mas em antecipação a elas – possuem maiores chances de sucesso (PETERS, 2021).

A abordagem dos *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.

Nesse sentido, surgiu a seguinte questão: a adoção de *insights* comportamentais na gestão organizacional poderia ser um tipo de inovação gerencial?

O trabalho objetivou trazer para discussão uso de *insights* comportamentais na gestão organizacional como uma ferramenta de inovação gerencial. A importância de se discorrer sobre a inovação em um contexto histórico arraigado de desafios aos gestores sela a pertinência desta análise, e atrelar essa celeuma aos tópicos relativos à ciência do comportamento administrativo demonstra mais uma face do que pode ser considerado inovador em contextos gerenciais.

Trata-se de um estudo teórico de cunho descritivo, onde se propõe um mergulho na literatura da inovação e das ciências comportamentais, promovendo uma relação de intertextualidade entre os termos. A investigação será fundamentada nos conceitos e perspectivas teóricas atinentes a inovação gerencial, *insights* comportamentais e suas implicações no processo decisório, fazendo uma articulação entre os referidos tópicos de pesquisa.

Para estruturar teoricamente o desenvolvimento da proposta, toma-se as definições do que seja inovação no contexto gerencial, seguido do arcabouço seminal em comportamento racional, para então adentrar na conceituação de *insights* comportamentais. Finalizando a discussão, tem-se uma reflexão crítica acerca da concatenação desses fundamentos na realidade das organizações, expondo pontos de vista das pesquisas atuais em propor papéis dos “cientistas comportamentais” dentro das empresas como uma estratégia de utilização de uma abordagem surgida nas teorias da tomada de decisão.

## **Inovação gerencial**

No âmbito organizacional, a literatura sobre inovação está geralmente relacionada ao desenvolvimento de características de bens e serviços e em processos de negócio, conhecidos como inovações em produto e processo (OCDE, 2018). Nas últimas décadas, emergiu um subcampo denominado *inovação gerencial* que, segundo Hamel (2007), objetiva compreender novos processos, práticas, estruturas e técnicas de gestão concebidas para aumentar a eficácia das organizações em geral, como “qualquer coisa que altere substancialmente a forma 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).

Ainda sobre inovações gerenciais, Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) trazem-nas como novas estruturas organizacionais, sistemas administrativos, práticas e processos de gestão que podem criar valor para a organização. Lopes *et al.* (2018, p. 5) traz que a o termo “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, tendo consequências diversas para os *stakeholders*”

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). A partir desse entendimento infere-se que o conceito de inovação gerencial possa também incluir inovações nos processos decisórios, ou procedimentos de tomada de decisão – e no sentido desta pesquisa, nas influências ou estímulo no comportamento do decisor ou no ambiente de decisão, por exemplo, por meio da arquitetura de escolhas e nudges, (BESHEARS; GINO, 2015).

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).

Ainda que o conceito de desempenho ou valor para uma organização e seus *stakeholders* varie de acordo com a natureza e objetivos da organização, na presente argumentação, as consequências diversas da adoção de uma inovação gerencial podem ser consideradas como aquelas relacionadas por um lado à lucratividade, produtividade, crescimento e eficiência e eficácia dos processos, e por outro, aquelas identificadas com o bem estar e satisfação dos *stakeholders*, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, a motivação entre outros (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008; VOLBERDA et al., 2013).

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 Humanos, que buscam gerar inovações ou mesmo adaptá-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.

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.

Em certo sentido, uma vez que a inovação é palavra de ordem (GODIN; VINCK, 2017) há uma avaliação muito maior do impacto da incerteza nos modelos e comportamentos relacionados a inovação. 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.

### **A influência do contexto na tomada de decisão: algumas abordagens comportamentais**

Partindo de pressupostos econômicos, a concepção ideal de *homo economicus* imputa aos indivíduos decisões racionais, onde cada indivíduo tem sua própria curva de utilidade e que, ao tomar decisões, considera todo um sistema de crenças e preferências. Neste ideal, o conceito de “*econs*” remete à ideia de que “cada indivíduo sempre pensa e toma decisões de forma correta, portanto, se enquadram na imagem teórica de ser humano, criada por economistas” (THALER; SUNSTEIN, 2019, p.15).

A validade de tais modelos neoclássicos e da visão normativa da racionalidade, associada a eles por meio da figura do *homo economicus*, foram questionadas mediante os trabalhos de cientistas cognitivos como Herbert Simon (1955), que pressupunha ao agente uma racionalidade limitada, argumentando que as decisões humanas são restringidas por fatores racionais. Nessa teoria, há por parte dos agentes a tentativa de racionalizar as decisões, por exemplo, avaliar os custos e benefícios de uma escolha; porém as limitações cognitivas os impedem de ser totalmente racionais.

Além disso, as restrições de tempo e custos limitam a quantidade e a qualidade das informações que estão disponíveis: essas limitações restringem a capacidade dos tomadores de decisão de fazer com precisão a melhor escolha vide as informações disponíveis, levando-os a uma decisão “satisfatória” (SIMON, 1955), sendo o conceito de “*satisficing*” correspondente à heurística que envolve escolher a primeira alternativa que preencha seus requisitos mínimos em vez de maximizar a utilidade da alternativa, tomando-a como uma escolha aceitável.

Além do exposto por Simon, outros pesquisadores evidenciaram por meio de experimentos que o agente não só é passível de ter uma racionalidade limitada, mas também apresenta vieses sistemáticos em seus processos decisórios (TVERSKY; KAHNEMAN, 1973; 1974; KAHNEMAN; TVERSKY, 1979), tomando várias decisões de forma automática, baseando-se muitas vezes em experiências passadas. Isso se dá em razão de que tomar decisões de forma consciente implica em uma tensão cognitiva que envolve um nível de esforço e atenção maiores (KAHNEMAN, 1973).

Porquanto, os modelos de tomada de decisão que Simon (1955) e Tversky e Kahneman (1974) basearam-se em pressupostos psicológicos mais razoáveis do que os incorporados à noção neoclássica de racionalidade, sendo chamados de “modelos comportamentais” (EDWARDS, 1961), onde os decisores ainda tentam satisfazer suas preferências, mas os requisitos preferenciais a serem satisfeitos 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. Tais inconsistências e desvios da racionalidade são denominados vieses cognitivos (STANOVICH; WEST, 2000).

Kahneman e Tversky (1974) demonstraram que a racionalidade no processo de tomada de decisões é enviesada, ou seja, os indivíduos estão expostos a diversos vieses cognitivos que podem levá-los a algum erro de julgamento. Neste contexto, o trabalho de Kahneman e Tversky (1979) se destacou por apresentar uma teoria alternativa à neoclássica Utilidade Esperada, denominada de *teoria do prospecto*, a qual identificou diversas anomalias previsíveis no comportamento humano na tomada de decisões em ambiente de incerteza, visando descrever como as pessoas tomam decisões sob incerteza e propondo que as pessoas pensem e comparem os resultados esperados, positivos e negativos, das opções. Essa teoria tornou-se base para os estudos subsequentes da decisão comportamental, incluindo aquelas que tratam de intervenções e mudanças de comportamento.

Os vieses influenciam o comportamento gerencial de maneiras inesperadas, e essa influência é intensificada nos ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos em que os gerentes operam. March e Simon (1958) já afirmavam que, quando colocados dentro das hierarquias de poder, os gerentes são, individual ou coletivamente, os principais tomadores de decisão sobre investimentos de capital financeiro e humano; sobre distribuições de custos, lucros, riscos e responsabilidades; e, sobretudo os principais avaliadores do potencial e caráter humano dentro da organização.

Nesse mote, é válido reiterar que a maioria das decisões cotidianas são tomadas em diversos níveis de consciência (Sistema 2) ou subconsciência (Sistema 1), o que torna necessária a compreensão sobre a tomada de decisão gerencial nas organizações, principalmente àquelas que possuem consequências diretas para seus *stakeholders*, ou que de alguma forma pode agregar valor para a organização.

No sentido do conhecimento da existência dos vieses cognitivos, muitas organizações, por exemplo, têm proporcionado aos seus funcionários treinamentos informativos sobre vieses inconscientes. Um exemplo destes treinamentos informativos é a promoção de diversidade de gênero nas organizações, por meio do conhecimento dos vieses de gênero (PEREIRA, 2020).

Ao considerar, por exemplo, a simples informação da presença de vieses nos gerentes ou tomadores de decisão, Simon (1955) e Kahneman e Tversky (1979) apontaram que o comportamento humano é fortemente influenciado por fatores que estão fora de nossa percepção consciente, embora haja tendência de subestimar o poder desse lado "automático" de nosso comportamento.

Considerando a tendência de um indivíduo a seguir heurísticas nas decisões racionais, o papel da *arquitetura de escolhas* é conveniente, uma vez que prepara o ambiente e induz o tomador de decisões a obter inconscientemente um resultado previsível. Esse termo, elaborado por Thaler, Sunstein e Balz (2013), deriva-se do conhecimento da Psicologia de que o contexto influencia as escolhas e, desta forma, é possível projetar cenários para direcionar escolhas a um resultado desejado. Refere-se, portanto, à apresentação consciente e cuidadosa de diferentes opções disponíveis para um tomador de decisão, sendo que as intervenções para alterar a forma de apresentação das opções é denominado como *nudges* (THALER; SUNSTEIN; BALZ, 2013).

Um *nudge*, para Thaler e Sunstein (2008) é 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 barata (THALER; SUNSTEIN, 2019, p. 14). Vale frisar que *nudges* alteram o comportamento de "*Humanos*" – indivíduos que não cumprem os requisitos da racionalidade neoclássica – mesmo que sejam sistematicamente ignorados pelos "*Econs*".

As aplicações mais recentes deste programa de pesquisa, além de tentar entender a

tomada de decisão humana e seus impulsionadores conscientes e inconscientes, têm buscado desenhar novos contextos de escolhas ao intervir ou influenciar o ambiente em que elas ocorrem. 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). Nesse contexto, os gestores e líderes são intitulados como “arquitetos de escolhas”.

Portanto, o resultado de qualquer decisão é influenciado não apenas por deliberações racionais das opções disponíveis, mas também pela concepção do ambiente de escolha em que as informações são apresentadas, o que pode exercer uma influência inconsciente no resultado. Em outras palavras, “o que é escolhido muitas vezes depende de como a escolha é apresentada” (JOHNSON et al., 2012, p. 488) de modo que a arquitetura de escolhas altere o comportamento das pessoas de uma forma previsível (THALER; SUNSTEIN, 2019).

As descobertas proporcionadas pelos fluxos de pesquisas mencionados relacionam-se às ciências cognitivas e comportamentais, mais especificamente ao campo dos estudos do julgamento, decisão e escolha humana, no qual fizeram surgir uma abordagem denominada “*insights* comportamentais”.

### ***Insights* comportamentais no contexto organizacional**

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 escolhas, visando 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).

Thaler e Sunstein (2019) inovaram, através do conceito de arquitetura de escolhas e do *nudge*, a maneira como as organizações pensam acerca do uso dos *insights* comportamentais. Assim, esses dois termos 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.

Soman e Yenug (2021) afirmam que, para que as organizações de fato incorporem 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 é evidenciado em Wendel (2020), onde se reflete que *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.

A inovação por meio do uso dos *insights* comportamentais sugere e sistematiza uma nova forma de trabalhar em políticas públicas, por exemplo. O primeiro-ministro do Reino Unido, David Cameron, se comprometeu com o uso dos *insights* comportamentais no governo, inaugurando para isso uma estrutura governamental – a primeira Behavioral Insights Team

(BIT) - também conhecida como "unidade nudge" (THALER, 2019).

Ebert e Freibichler (2017, p. 1), 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”. Para esses autores, *nudge management* nasce da ideia de que alguns dos *insights* básicos da teoria *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 as pessoas 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, (2014), 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) sugerindo-se que os *insights* comportamentais constituam não somente fator capaz de impulsionar inovações gerenciais como também a própria inovação, na medida em que criam ou modificam práticas, processos e técnicas de gestão, estruturas organizacionais, que podem criar valor para a organização (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008).

De acordo com Soman e Yeung (2021), os *insights* comportamentais podem ser aplicados a uma variedade de áreas. Quando aplicada à gestão podem ajudar, por exemplo, a descobrir maneiras de limitar impactos organizacionais causados pelos vieses e limitações cognitivas dos tomadores de decisão, ou explorá-los eticamente para ajudar a impulsionar o valor da organização (SOMAN; YEUNG, 2021).

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* (diretores comportamentais) ou, mais modestamente, *Behavior Change Advisors* (consultores de mudança comportamental)” (SAMSON, 2015, p. 27).

Para endossar o papel dos cientistas comportamentais dentro das organizações, Soman e Yeung (2021) descreveram algumas funções diferentes para eles, os tipos de problemas que podem resolver e como agregam valor. Entre as funções propostas estão a de: (i) Solucionador de problemas; (ii) Auditor; (iii) Designer; e (iv) Estrategista: o primeiro utiliza as ciências comportamentais para melhor alinhar a entrega do produto/serviço ao resultado desejado pelo mercado, onde o cientista comportamental a tarefa é resolver problemas como baixas taxas de aceitação e/ou conversão ou vendas fracas; o segundo existe para identificar potenciais problemas antes que eles aconteçam, 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, construindo soluções ao combinar princípios da ciência comportamental com aqueles do *design thinking*, para permitir que uma organização identifique melhor as necessidades do produto antes de desenvolvê-lo; 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.

Ao propor novas funções gerenciais como as que foram destacadas por Samson (2015) e Soman e Yueng (2021), é comum a ponderação de “onde caberia um cientista comportamental – ou uma equipe de ciências comportamentais – dentro de uma organização”. Güntner, Lucks e Sperling-Magro (2019) argumentam que o propósito estratégico da unidade de ciências comportamentais em uma empresa provavelmente determinará sua localização na estrutura da organização, mas que, embora *nudge* seja um termo cativante, ele não faz jus às amplas aplicações das ciências comportamentais nas organizações.

## DISCUSSÃO

De certa forma, pode-se 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*.

Desta forma, o conceito de *insights* comportamentais inclui influências sobre o comportamento derivadas do conjunto mais amplo de ciências do comportamento aplicadas às organizações, utilizando esses princípios 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).

Este conceito reconhece diferentes ferramentas que permitem lidar com vieses e barreiras comportamentais. 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).

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.

A questão da experimentação é predominante na abordagem de *insights* comportamentais e sua incorporação nas práticas, processos e técnicas de gestão e estruturas organizacionais pode criar valor para a organização. O foco da OCDE (2017) para *insights* comportamentais 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 (*nudge*); e (4) a avaliação da intervenção incluindo indicadores para medir o impacto.

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 dos *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.

Nesse sentido, 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. Geralmente são formados por acrônimos que facilitam o desenvolvimento da intervenção no ambiente. Dentre os modelos elaborados é válido destacar, por seu pioneirismo a metodologia Mindspace de Dolan *et al.* (2012), 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 os Mensageiros (somos muito influenciados por quem comunica a informação); Incentivos (nossas respostas aos incentivos são moldadas por atalhos mentais previsíveis, como evitar perdas); Normas (somos muitos influenciados pelo que os outros fazem); Defaults (seguimos opções predefinidas); Saliência (nossa atenção é captada pelo novo e relevante e que se sobressai); *Priming* (nossas ações são frequentemente influenciadas por sugestões subconscientes); Disposição (nossas associações emocionais podem influenciar nossas ações); Compromisso (buscamos cumprir com nossas promessas públicas e retribuir ações); Ego (agimos de maneira que nos fazem sentir melhor sobre nós mesmos).

Outras organizações também criaram instrumentos para orientar os processos de aplicação de *insights* comportamentais. Por exemplo, o Test, Learn, Adapt (HAYNES, 2012); o EAST (HALLSWORTH *et al.*, 2014) sendo esta uma lista não exaustiva. É importante ressaltar, ainda, que no Brasil instrumento semelhante foi desenvolvido por Campos Filho *et al.* (2019) denominado SIMPLES MENTE no âmbito do GNOVA, Laboratório de Inovação em Governo.

## CONCLUSÕES

Como foi exposto, 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 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.

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.

Uma premissa fundamental acerca dos *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.

A discussão teórica considerou que a adoção dos *insights* comportamentais pelas organizações pode ser classificada em um campo mais amplo, que leva em conta mais do que o uso de *nudges*. A abordagem dos *insights* comportamentais 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 (*nudge*); e (4) a avaliação da intervenção incluindo indicadores para medir o impacto.

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 dos *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.

Por fim, as consequências poderão ser verificadas ao analisar as possíveis alterações que a adoção dos *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*.

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, 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.

## 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.
- 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.
- ARMBRUSTER, H; BIKFALVI, A; KINKEL, S; LAY, G. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, v. 28, 2008. pp. 644-7
- BESHEARS, J.; GINO, F. Leaders as Decision Architects: Structure your organization's work to encourage wise choices, **Harvard Business Review**, 2015.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management innovation. **Academy of management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- 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.
- 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.
- DOLAN, P. *et al.* **Influencing behaviour: The mindspace way**. **Journal of Economic Psychology**, v. 33, n. 1, p. 264-277, 2012.
- 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.
- GODIN, B.; VINCK, D. (Ed.). **Critical studies of innovation: Alternative approaches to the pro-innovation bias**. Edward Elgar Publishing, 2017.
- GÜNTNER, A.; LUCKS, K.; SPERLING-MAGRO, J. Lessons from the front line of corporate nudging. **McKinsey Quarterly**, 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business->

[functions/organization/our-insights/lessons-from-the-front-line-of-corporate-nudging](#). Acesso em: 23 fev. 2021.

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

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

HAYNES, L. *et al.* Test, learn, adapt: developing public policy with randomised controlled trials. **Cabinet Office-Behavioural Insights Team**, 2012.

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

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

KAHNEMAN, D; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.

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.

MARCH, J. G. SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

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.

OCDE. **Behavioural insights and public policy: Lessons from around the world**. OCDE, 2017.

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>.

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

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.

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

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

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

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.
- TAKEMURA, K. Behavioral decision theory. **Psychological and mathematical descriptions of human choice behavior: Springer Japan**, 2014.
- THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade**. Objetiva, 2019
- 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.
- 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.; SUNSTEIN, C.; BALZ, J. Choice architecture. **The behavioral foundations of public policy**, p. 428-439, 2013.
- 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
- 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.
- WENDEL, S. A Survey of Behavioral Teams. **Behavioral Teams**, 2020. Disponível em: <https://www.behavioralteams.com/>.
- WORLD BANK. **World development report 2015: Mind, society, and behavior**. The World Bank, 2014.