



nudge  
thinking®



## **PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

### **Prefeito**

EDUARDO PAES

### **Instituto Fundação João Goulart**

#### **Presidente**

RAFAELA BASTOS

#### **NudgeRio**

##### **HEAD NudgeRio**

RAFAELA BASTOS

##### **Coordenador NudgeRio**

ALEXANDRE CHERMAN

##### **Economista Comportamental NudgeRio**

MARCELA LIMA

##### **Cientista Social NudgeRio**

PEDRO ZAIDAN

##### **Metodologia desenvolvida NUDGE THINKING por:**

RAFAELA BASTOS

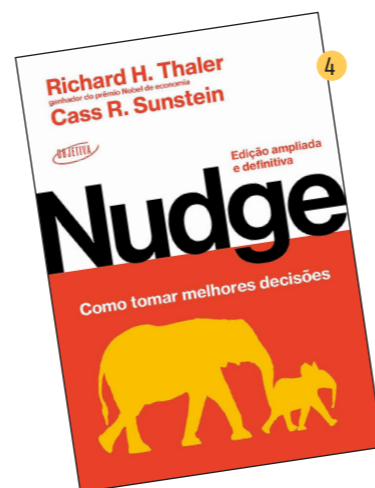
## INTRODUÇÃO

O principal elemento diferenciador da Economia Comportamental é a complexificação do comportamento econômico. Na prática, as pessoas nem sempre estão interessadas em si mesmas ou constantemente preocupadas em maximizar benefícios e minimizar custos. Nós também tomamos decisões sob incerteza com conhecimento e compreensão insuficientes. Tudo isso acontece pois há limites para nossa capacidade de pensamento, acesso a informações e tempo disponível.

Tal complexificação do comportamento econômico permitiu a criação do conceito de Nudge, o qual se refere a iniciativas que interferem nas decisões das pessoas sem que haja coação, violência ou recompensas para além da decisão. Após a publicação do livro "Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness" <sup>4</sup> (THALER & SUNSTEIN, 2008), o conceito ganhou popularidade e muitas iniciativas – seja enquanto intervenções pontuais, ou enquanto instituições empenhadas em promover Nudges – surgiram.

Esse movimento veio acompanhado das necessidades de validações científicas e da estruturação de metodologias. A **NudgeRio**, por experimentar a singularidade de participar de uma instituição pública, municipal e que responde às complexidades de uma cidade como o Rio de Janeiro, precisou construir as próprias ferramentas. A metodologia do Nudge Thinking é uma dessas importantes ferramentas desenvolvidas pela **NudgeRio**.

→ Ao se deparar com as dificuldades operacionais entre consultor e cliente no desenvolvimento de iniciativas Nudges, percebeu que adequar ideias à estrutura de projeto não seria um processo espontâneo, ou simples de ser feito.

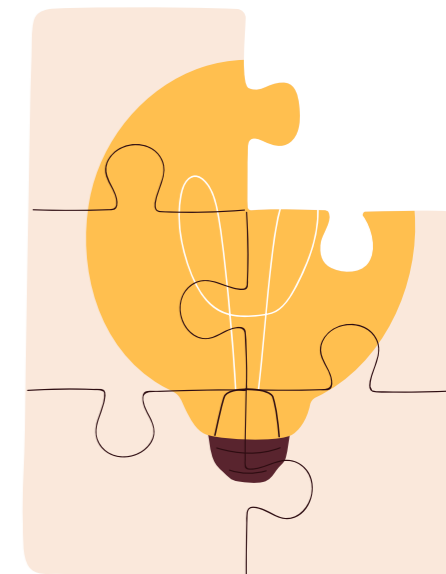


Na verdade, essa transição se mostrou um grande obstáculo para o desenvolvimento de inovações no setor público. Tirar uma ideia do abstrato e situá-la em tempo, espaço e propósito, exige técnica e treinamento. Na prática se trata de planos, metas, cronogramas, orçamentos, recursos, responsabilidades etc.

Inspirada no conceito de Design Thinking, a **NudgeRio** entendeu que precisaria assumir uma abordagem centrada no ser humano e orientada para a inovação. Para além disso, o Design Thinking possibilita o diálogo horizontal entre cientistas comportamentais e clientes dos projetos. Na prática, isso harmoniza os conhecimentos científicos com os conhecimentos caros aos contextos em questão.

Porém, o Design Thinking por si só não daria conta da validação por dados e evidências ao longo do processo. Tendo em vista que o uso de dados de forma eficiente para compreender o contexto e embasar as ações é um pressuposto indispensável às iniciativas Nudge, a **NudgeRio** invoca o Data Thinking – capacidade de compreender, analisar e utilizar dados de forma crítica para tomar decisões – em cada passo do desenvolvimento do projeto. Dessa forma, se garante que os dados assumem importância central em cada etapa. Isso possibilitou a **NudgeRio** juntar Teoria Nudge e Design Thinking e Data Thinking, tendo como base o Ciclo de Políticas Públicas, em uma única metodologia: o NUDGE THINKING.

→ Tirar uma ideia do abstrato e situá-la em tempo, espaço e propósito, exige técnica e treinamento. Na prática se trata de planos, metas, cronogramas, orçamentos, recursos, responsabilidades.



## NUDGE THINKING

### → O QUE RESOLVEMOS CHAMAR DE NUDGE THINKING?

O NUDGE THINKING é uma metodologia que adota uma abordagem colaborativa teórico-prática. A fundamentação conceitual desta abordagem é orientada pelos aspectos teóricos e práticos dos Nudges, do Design Thinking e do Data Thinking considerando o ciclo processual de Políticas Públicas na elaboração de iniciativas públicas em governos e as etapas de Design Thinking e Data Thinking. Neste ponto é que precisamos falar um pouco mais sobre como Nudge, Data Thinking e Design Thinking convergem para elaborarmos e definirmos o NUDGE THINKING.

O Design Thinking, como muitos sabem, é uma abordagem centrada no usuário e opera na lógica de que podemos ter um kit ferramental que nos instrui a integrar as necessidades dos indivíduos às possibilidades tecnológicas considerando requisitos de um negócio que se pretende viabilizar. É um processo de quatro etapas em que se dá toda a criação de soluções que atendam a viabilidade de uma ação, produto, projeto ou serviço: imersão; ideação; prototipação; e desenvolvimento. Resumidamente e respectivamente, seria entender, criar, testar e produzir a versão final para atender aos objetivos estabelecidos. Alguns autores, incluem mais algumas etapas, mas para nossa argumentação sobre NUDGE THINKING estas foram as consideradas.

Destaca-se também o fato importante do Design Thinking ser um processo científico e que se estabelece como empático. O que, neste sentido, se configura como um elemento catalisador para a capacidade de agentes públicos refletirem e construir uma plataforma de conhecimento. Esta lógica integra o entendimento sobre os indivíduos, os seus problemas e como as Prefeituras podem, nos casos viáveis, colaborar para melhorar as suas decisões sobre as questões que enfrentam. Os cidadãos, ao acessarem os serviços públicos, nem sempre percebem que podem ter seus benefícios maximizados a ponto de terem mais bem-estar produzido pelo ethos social a partir de seus processos decisórios.

Este cenário se adequa aos principais conceitos difundidos pela Teoria Nudge, tais como Arquitetura de Escolhas, Heurísticas e Vieses e a própria definição de Nudge. Para se fazer Nudges é inegociável que observemos as necessidades das pessoas para criarmos incentivos comportamentais eficientes, bem como a ideia de criar ferramentas para que possam desviar seus processos decisórios e empurrá-las às melhores decisões e comportamentos.

Se na teoria o Design Thinking conversa com o Nudge, na especificidade de criar projetos também não é diferente. A orientação de se errar rápido, vinda do Design Thinking, é um ganho substancial para tornar experimentos Nudges menos custosos, principalmente porque estas falhas estão na fase de prototipação das soluções. Para o Nudge Thinking, condensamos a lógica das falhas ao processo de reflexão e é aqui que o Data Thinking amplia essa nossa capacidade metodológica.

Avaliando as limitações de projetos Nudge e parte das facilidades adquiridas com ferramentas de Design Thinking, bem como suas etapas, o Data Thinking como fundamento conceitual possui uma abordagem orientada a dados. Uma das suas premissas é que as instituições têm algum dado sobre o que trabalham, entretanto, muitas vezes, este dado pode não ser convertido em informação. O Data Thinking é justamente uma abordagem para instituições que se orientam através de dados. Ao mesmo tempo que trata esta questão, age a médio e longo prazos para que dados, internos e externos, possam desempenhar papel fundamental na sustentabilidade

### → A combinação dos conhecimentos das ciências comportamentais e da ciência de dados tem como resultado a redução das limitações em se construir ideias concretas através da tradução das possibilidades tecnológicas apresentadas pelos dados

de uma organização. Conduz uma visão de futuro orientada por dados que, por conseguinte, direciona as tomadas de decisão de gestores e líderes destas instituições.

O Data Thinking, como o Design Thinking, também apresenta algumas fases que contribuem para se chegar a resultados interessantes para uma organização. São elas: integração; exploração; modelos; e ação. Significa dizer o seguinte: integrar os dados existentes; fazer as perguntas criativas que geram impacto e que tenham valor no modelo de negócio da instituição; criar métodos, gerar modelos de conhecimento e sistematizar dados; e, por fim, indicar os investimentos e principais ações que devem ser experimentadas e testadas pela organização.

O Data Thinking também auxilia o direcionamento das reflexões dos pesquisadores para identificar um problema que afeta as pessoas, explorando soluções com os usuários como parte desta construção, acreditando na melhoria contínua dos resultados finais e considerando o fato de que o ser humano ao tomar decisões imputa sua opinião enviesada por sua experiência de vida. O Data Thinking absorve este aspecto como método em suas fases e cria um balanceamento dos interesses da equipe em relação ao problema público, apresentando um verdadeiro diferencial de otimização em ser empático, colaborativo e orientado a dados para se chegar a soluções mais efetivas.

Não menos nobre, vale ressaltar que políticas públicas são frequentemente descontinuadas porque simplesmente existe uma mudança de gestão. Mesmo quando estas iniciativas são consideradas políticas de Estado, pela população e pelos planejamentos de longo prazo, e que requeiram uma gestão continuada. Essa descontinuidade faz com que líderes e gestores públicos se sintam frustrados e desmotivados com este hábito negativo do setor público e isso impacta na qualidade dos seus processos decisórios. Mas esta situação é claramente um erro, ou uma falha que interfere na melhoria contínua dos serviços públicos. Se é um erro ou uma falha, o Design Thinking e o Data Thinking apresentam métodos de reflexão para sairmos do espectro frustrante e irmos para a potencialidade positiva das nossas decisões e, assim, prover resultados e soluções centradas novamente ao usuário que nos interessa: o cidadão. Um processo centrado no povo e pelo povo, como deve ser!

É importante destacar que esta abordagem colaborativa, teórica e prática a qual chamamos de Nudge Thinking foi motivada pela ideia de tornar fácil e efetiva a conversa entre cientistas de dados e cientistas comportamentais para que pudessem atuar juntos, metodologicamente, na elaboração de Nudges, alavancando o processo e ampliando a capacidade de ambos contribuírem de forma eficaz com os seus conhecimentos. Eis aqui o porquê de se criar o Nudge Thinking, uma vez que, mesmo seguindo o método do Design Thinking ou do Data Thinking, um dos maiores desafios encontrados, em ambientes que dialogam com a inovação, persiste sendo o uso de dados de forma eficiente para o embasamento

das ações escolhidas. A combinação dos conhecimentos das ciências comportamentais e da ciência de dados tem como resultado a redução das limitações em se construir ideias concretas através da tradução das possibilidades tecnológicas apresentadas pelos dados. Este é um aspecto fundamental para criar valor ao público beneficiário do projeto, o que tem sido um dos principais desafios de projetos Nudges, que requerem transparência na relação com os usuários.

Para tratar deste desafio, gerou-se um conjunto de estratégias utilizadas por designers durante o processo de criação de novos produtos e serviços e se formulou esta abordagem que relaciona Nudge, Design Thinking e Data Thinking.

O Nudge Thinking é eficaz, quanto à sua aplicabilidade, nas três seguintes formas: imersão; um Guia Teórico-Prático; e uma documentação criativa de conhecimento. Neste sentido, destacamos que pode ser utilizado de algumas formas; há uma ordem sugerida que não necessariamente precisa ser seguida. Mas em todos os casos é importante definir previamente o objetivo a que se quer alcançar.

A imersão aplica-se como uma ferramenta de colaboração para engajar interessados, cientistas comportamentais e de dados na jornada de elaboração ou desenvolvimento de um projeto Nudge de maneira intuitiva.

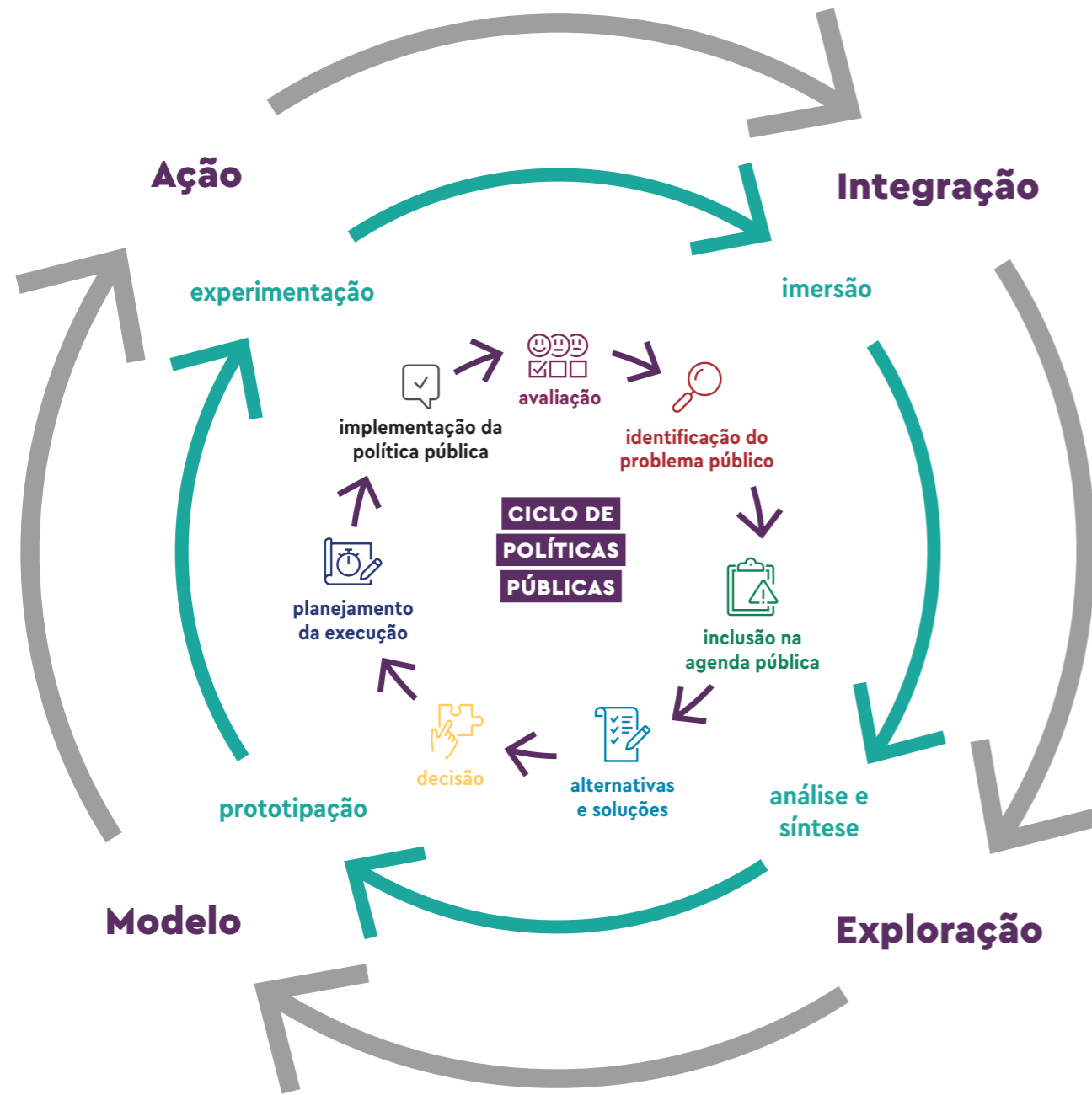
Na sua forma de Guia Prático-Téorico, pode ser definido como uma orientação metodológica pela qual é possível planejar, observar um processo com início, meio e fim e chegar a um resultado projetado.

A aplicabilidade como uma documentação criativa de conhecimento se configura no preenchimento do Nudge Canvas. De forma simples e objetiva, ele documenta as memórias de cada projeto, considerando as etapas e os modos de reflexão sobre os elementos necessários de maneira resumida. O Nudge Canvas funciona também como um registro do processo de desenvolvimento de projetos com teoria Nudge, incluindo aspectos como idealização de projetos, abstração intelectual, criatividade e vieses dos cientistas participantes. É muito interessante notar como, ao passar do tempo, frases mais objetivas e diretas vão sendo escritas no projeto.

→ Assim como o Design Thinking e o Data Thinking, o Nudge Thinking também é apresentado em etapas: INTEGRAÇÃO; EXPLORAÇÃO; MODELO DE EXPERIMENTO; INTERVENÇÃO; APLICAÇÃO; e GOVERNANÇA. Para melhor explicá-las, vamos nos concentrar no Nudge Canvas.



REPRESENTAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE OS CICLOS DE DESIGN THINKING, DATA THINKING E O CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS



LEGENDA:

- DATA THINKING
- DESIGN THINKING
- CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

NUDGE CANVAS

O Canvas é um modelo e uma abordagem estruturada para planejar estratégias e processos com base em design, fornecendo uma visão geral dos diferentes elementos de um processo. Da mesma forma, o Nudge Canvas é uma ferramenta voltada para ideias e, além disso, para a criação de projetos Nudge — que possuem várias especificidades, como veremos ao longo do texto.

O Nudge Canvas é a ferramenta estrutural do Nudge Thinking e se constitui como um modelo integrativo com as etapas e reflexões necessárias para um projeto Nudge, baseando-se no ciclo universal, por assim dizer, de Políticas Públicas que inclui: a identificação do problema público, a formação da agenda pública, as propostas de solução, a decisão do gestor público, planejamento da execução da política pública, implementação da política pública e avaliação da política pública.

O modelo é dividido em quatro fases: a integração, o problema público, o modelo experimental e a intervenção. Na etapa "Integração", relacionamos os pensamentos, intuições, experiências e dados para construirmos uma ideia de projeto Nudge que atenda a um público beneficiário específico.

Em seguida, na fase denominada "Exploração", usamos o conhecimento montado na fase de integração para discutir o problema público que a ideia de Nudge mira solucionar. Nessa fase o problema é discutido, os objetivos são traçados, as hipóteses são montadas, os pressupostos são descritos, as informações desses tópicos na base de dados são listadas e os princípios comportamentais são associados.

A terceira fase, "Modelo Experimental", começa a trabalhar o desenho da abordagem experimental. Aqui iniciamos o questionamento sobre as possibilidades de replicação do projeto Nudge em outros momentos, outras instituições ou

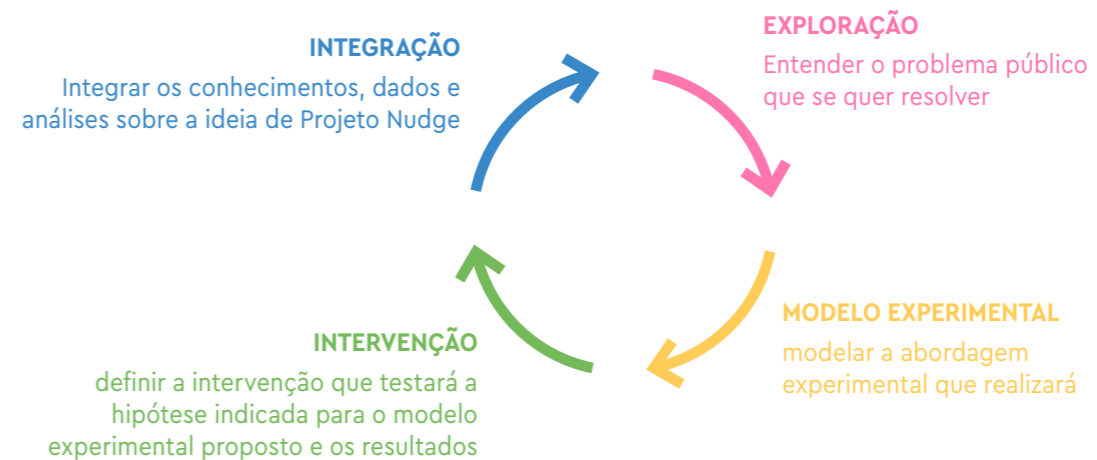
→ O CANVAS é um mapa visual que apresenta uma estrutura fixa a ser preenchida para planejamento, reflexão, visualização sistêmica e integrativa e documentação de projetos de modo simples, intuitivo e eficaz.

outros contextos. Nesta fase são listados os incentivos do público que será beneficiado com a intervenção e o fluxo de escolhas para alcançar o benefício é traçado. São identificados os desafios, as restrições, os tipos de intervenção apropriados, a amostra e, por fim, a indicação do formato de análise dos resultados da intervenção escolhida.

A quarta fase, "Intervenção", é onde se define o procedimento escolhido para a intervenção com base nas heurísticas e vieses traçados no contexto. Também é descrito de forma resumida a intervenção, especificando como será feita, quem realizará cada ação e a expectativa de cronograma para essas ações. E a última etapa envolve a descrição dos resultados encontrados nos grupos de controle e tratamento.

Todas as fases acima descritas se relacionam ao Ciclo de Políticas Públicas para que a gente consiga gerar mais valor público ao processo de elaboração de projetos com a metodologia nudge em governos.

Usualmente o Nudge Canvas é impresso no formato A0; no presente manual temos a representação do Nudge Canvas em formato A4, o que dificulta a leitura. Para isso, descrevemos a seguir, quadro a quadro, o Nudge Canvas.



+ **Vantagens:** rapidez na construção de pensamentos integrados, facilidade para comunicar conteúdos de todas as fases de um projeto, garantia de clareza na inter-relação dos dados informados, além de designer inovador e criativo.

# Nudge Canvas

## MODELO INTEGRATIVO

Template para projetos com metodologia Nudge

Cliente Projeto:

Equipe:

Data:

Versão:



INÍCIO	<b>1. IDEIA</b> Descreva a ideia definida para utilizar a metodologia Nudge.	<b>2. PARTES INTERESSADAS</b> ▶ Descreva as pessoas ou órgãos que você avalia a participação ativa ou que possuem interesses negativos ou positivos no projeto. ▶ Beneficiários, Cliente, Gerente do Projeto.	<b>3. OBSERVAÇÕES</b> ▶ Informe aspectos importantes que surgiram durante a reflexão sobre a ideia escolhida. ▶ Se você já tiver participado de uma reunião inicial redija os principais pontos discutidos.	<b>4. FONTES DE DADOS</b> ▶ Indique quais as fontes de dados que serão utilizadas. ▶ Indique as instituições que podem ter dados específicos que qualifiquem a abordagem da sua ideia. ▶ Indique as instituições que apresentam dados estratégicos e governança: indicadores. ▶ Indique Referenciais Teóricos.	
	<b>6. PERGUNTAS EXPERIMENTAIS</b> ▶ Quais são as grandes questões sobre a ideia que é apresentada. ▶ Considere aspectos contextuais e aspectos associados ao comportamento indicado na ideia do projeto.	<b>8. INFORMAÇÕES DA BASE DE DADOS</b> ▶ Descreva categorias de informações qualitativas e quantitativas dos campos da base de dados primários e secundários que identificou nas Fontes de Dados indicados no item 4. ▶ Destaque dados que podem identificar padrões comportamentais, ao avaliarem a base de dados.	<b>5. PROBLEMA PÚBLICO</b> Descreva o problema que pretende abordar e requer uma solução com a metodologia Nudge. Defina bem a questão.	<b>9. PRINCÍPIOS COMPORTAMENTAIS</b> ▶ Vieses e Heurística que podem atuar no contexto de tomada de decisão. ▶ Descreva quais princípios deverá avaliar nesta pesquisa.	<b>10. OBJETIVOS DO PROJETO</b> ▶ Apresente com clareza os objetivos do estudo: principal e secundários. ▶ Use como base de linha de pensamento para proposição a metodologia SMART – Específico, mensurável, relevante, alcançável e executável em tempo possível e estratégico.
	<b>7. PRESSUPOSTO</b> Descreva os pensamentos ou fatos que induziram às grandes questões em torno do comportamento citadas no item 6, de modo a qualificá-las ou justificá-las.	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 150px; height: 150px; margin: 0 auto;"></div>		<div style="display: flex; justify-content: space-around; border: 1px dashed gray; padding: 5px;"> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; width: 45%;">PRINCIPAL</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; width: 45%;">SECUNDÁRIO</div> </div>	
	<b>12. REPLICAÇÃO DA IDEIA</b> A solução proposta para o problema que se quer resolver é replicável? Justifique o porquê. Você pode se basear em determinados estratos ou comportamentos observáveis no mundo real.			<b>13. CONTEXTO OPERACIONAL</b> ▶ Informe se a instituição cliente do projeto tem como operacionalizar os processos do experimento. ▶ Informe desafios e limitações encontradas na abordagem inicial do desenho do experimento. ▶ Informe se a instituição cliente do projeto tem capacidade de manter a integridade dos dados tratados do experimento. ▶ Premissas, riscos, restrições.	<b>14. HIPÓTESE (uma frase)</b> Defina a hipótese do experimento – considere uma afirmação sujeita à negação que pode ser medida na intervenção.
<b>16. MÉTODO</b> ▶ Indicação do formato de análise da intervenção escolhida. ▶ Informe a Variável Independente – é fator determinante como condição ou causa para determinado resultado, consequência. ▶ Informe a Variável Dependente – é o fator que tende a aparecer em função da condição indicada na variável independente.	<b>17. AMOSTRA SELECIONADA</b> ▶ Descreva o sujeito experimental. ▶ Descreva o planejamento amostral (dados e seleção da amostra). ▶ Descreva os grupos de tratamento e controle.	<b>18. INTERVENÇÃO</b> ▶ Informe um resumo da intervenção. ▶ Informe quem é o sujeito experimental, equipe responsável, planejamento amostral e a intervenção escolhida. ▶ Indique o mecanismo causal específico que dirige o resultado e escolher uma variável que vai fazer diferença no resultado. ▶ Informe o cronograma das ações da intervenção escolhida.	<b>19. RESULTADO</b> ▶ Descreva os resultados da intervenção separando por grupo de tratamento e controle. ▶ Informe sobre a efetividade da intervenção. ▶ Informe as medidas de resultado.	<b>LEGENDA</b> → <b>INTEGRAÇÃO (IN):</b> integrando informações relevantes → <b>EXPLORAÇÃO (E):</b> avaliando o problema → <b>MODELO EXPERIMENTAL (M)</b> → <b>INTERVENÇÃO (I)</b>	



# Nudge Canvas

## MODELO INTEGRATIVO

Template para projetos com metodologia Nudge

Cliente Projeto:

Equipe:

Data:

Versão:



### 1. RESULTADOS

Descreva os resultados do experimento e resposta ao problema indicado (pergunta/questão).

A

### 2. COMPARATIVOS ENTRE GRUPOS

Descreva as informações comparativas entre os grupos de controle e tratamento.

A

### 3. INSIGHTS

Ideias e pontos diferenciados que surgem a partir dos resultados.

I

### 4. LIÇÕES APRENDIDAS

Aspectos previstos ou não previstos que impactaram/restringiram o andamento do cronograma do projeto.

I

### 5. NÃO CORRELAÇÕES

Aspectos que diferiram das hipóteses previstas no experimento.

I

### 6. NOVAS QUESTÕES

Recomendações de novas questões para a pesquisa ou que surgiram durante a pesquisa.

I

### 9. RECOMENDAÇÕES

Descreva novas recomendações ou reforce aspectos.

I

### 10. EFETIVIDADE

Indique efetividade do uso da intervenção, medida de resultado principal que fez a diferença.

I

### 11. IMPLICAÇÕES GERAIS

Governança – Gestão Continuada.

G

### 12. CUSTO DA NÃO EXPERIMENTAÇÃO

Avalie os custos, caso não optássemos pela experimentação, como por exemplo, custo de adequação e tempo de aderência do projeto.

G

### 8. PUBLICAÇÕES

Prepare escrito do experimento para publicar o resultado em report anual.

I

### 13. ODS – OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os ODS são diretrizes acordadas entre governos e instituições do mundo todo e, dependendo do parceiro, é importante ter essa dimensão.

G

### 14. INDICADORES SETORIAIS

Relacione a implementação da intervenção testada aos indicadores setoriais.

G

### 15. COMUNICAÇÃO

Comunique aos diferentes setores as iniciativas a fim de disseminá-las.

G

### 17. MONITORAMENTO DE CONTEXTOS

Verifique mudanças que possam impactar o contexto utilizado para o experimento.

G

### 16. MONITORAMENTO DE REPLICAÇÃO DO EXPERIMENTO

Verifique se o experimento foi replicado e os resultados.

G

### 18. GESTÃO

Avalie se os gestores responsáveis pelo experimento anterior ainda são responsáveis.

G

### 19. MONITORAMENTO DE AMOSTRA

Informações cadastrais.

G

#### LEGENDA

- APLICAÇÃO (A)
- INTERVENÇÃO (I)
- GOVERNANÇA (G)

