

# NOTAS TÉCNICAS

São Paulo, 2022

Número 9

## NUDGES EM CAMPANHAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR

### INTRODUÇÃO

A prática do *nudge* vem sendo difundida de maneira intensa nos últimos anos em diversas áreas, como na saúde, marketing ou políticas públicas. Essa popularidade deriva da simplicidade, baixo custo de implementação e resultados confirmados em estudos acadêmicos. As premiações de economistas como Robert Fogel, George Akerlof, Daniel Kahneman, Robert Shiller e Richard Thaler com o Nobel também ajudaram a impulsionar a consolidação do campo que desenvolveu os *nudges*, conhecido como economia comportamental, que se origina da interação da economia com a psicologia.

O objetivo desta nota técnica, assim, é discutir o uso de *nudges* com o propósito de maximizar a captação de doações individuais. A teoria do *nudge* pode ser interessante para orientar estratégias de captação de doações de organizações sem fins lucrativos; ao mesmo tempo, sua implementação demanda atenção a protocolos técnicos, científicos e éticos, e também depende do conhecimento preexistente dos seus efeitos no contexto do local e da organização. Sob esse aspecto, a discussão sobre *nudges* é também uma oportunidade para refletir sobre a integração entre o mundo acadêmico e o mundo da prática.

### CONCEITO DE *NUDGE* E O TERCEIRO SETOR

Em uma tradução literal, *nudge* significa “empurrão” ou “cutucão”. Tecnicamente, pode ser conceituado como um estímulo (incentivo) capaz de mudar o comportamento das pessoas de forma previsível e sem vedar qualquer escolha ou envolver mudança significativa nos incentivos econômicos (THALER e SUNSTEIN, 2008, p. 12).

Na discussão da aplicação da teoria do *nudge* ao contexto da captação de recursos, via doação individual, o pressuposto que impera é o de que o indivíduo apto a ser um doador pode doar mais recursos e com mais frequência, mas não o faz em razão de questões relacionadas ao ambiente

decisório – e seus vieses cognitivos –, como procrastinação, falta de atenção, ausência de força de vontade, limitação cognitiva ou falta de informação completa. Assim, a correta aplicação do *nudge* teria o efeito de aumentar os valores doados ou o engajamento do doador. Na maior parte da discussão prática sobre o assunto, se elencam lições ou princípios extraídos da teoria e que poderiam ser seguidos pelas organizações. Nos próximos itens são apresentados três exemplos da prática e que encontram ressonância na pesquisa científica.

## NORMA SOCIAL

A heurística<sup>1</sup> da norma social mostra que os indivíduos são influenciados pelo comportamento do grupo social no qual estão inseridos. Munidas dessa informação, campanhas de captação podem trabalhar com esse elemento para impedir que decisões impulsivas ou pouco reflexivas se tornem um empecilho para doações ou para o maior engajamento. Por exemplo, dentre as estratégias que a fundação australiana Stroke utilizou em 2015 para uma campanha de captação de recursos com base em doações em testamentos, uma delas foi deixar de lado a mensagem de que o potencial doador seria uma pessoa “única e especial ao fazer a doação” e substituí-la pela mensagem de que “muitas pessoas estão fazendo esse tipo de ação” (HENDERSON, 2015). Essa mudança sutil da estratégia de comunicação é justamente um *nudge*, que altera o ambiente decisório com a nova informação. A justificativa para esse *nudge* reside no conhecimento de que o indivíduo responde a normas sociais, então a alteração do quadro da mensagem para mencionar outros doadores teria o efeito de aumentar o número de futuros doadores. E foi justamente isso que ocorreu. O resultado da campanha foi avaliado como muito positivo, tendo aumento da taxa de retenção dos interessados se comparado a iniciativas anteriores. Diversos estudos corroboram a validade da heurística da norma social, ou seja, como as informações sobre o comportamento de outros doadores é um fator relevante (CROSON e SHANG, 2008; CROSON, HANDY e SHANG, 2009; GUTH et al., 2007; KESSLER, 2017; KUMRU e VESTERLUND, 2010).



## STATUS QUO

A heurística do *status quo* informa que os indivíduos preferem manter a posição que detêm em detrimento de qualquer alteração. Nesse sentido, explorar as opções padrão na arquitetura da escolha passou a ser uma técnica bastante utilizada. Por exemplo, uma campanha de doação organizada pelo Home Retail Group, na Inglaterra incentivou funcionários a fazer doações a partir de descontos na folha de pagamento – para aderir, os doadores teriam que se manifestar, o que é chamado de *opt-in* – escolher participar. Inicialmente, a campanha obteve a adesão de 10% dos funcionários. A alteração na forma da escolha, com base na lógica do *status quo*, para um modelo no qual o funcionário teria que se manifestar se não quisesse participar (*opt-out* – escolher sair), resultou no aumento de 39 pontos percentuais na taxa de adesão (BIT, 2013). Uma derivação desse tipo de *nudge* pode ser observado no estudo feito por Meske, Amojó e Mohr (2020) sobre doações em portais de compra *online*, no qual os autores testam o efeito dos modelos da interface do usuário (*user interface*) que, quando manipulados, podem gerar efeitos consideráveis sobre a probabilidade de se fazer uma doação.

## ANCORAGEM

A heurística da ancoragem é a tendência dos indivíduos a se fixar em certos aspectos da informação que são percebidos como pontos de referência – ou âncoras – para tomada de decisão. Isso produz vieses cognitivos, uma vez que as pessoas podem ser induzidas propositalmente por meio de um ponto de referência artificial. Uma estratégia muito comum utilizada em campanhas de captação *online*, por exemplo, é ancorar o valor das doações por meio da definição de valores extremos muito baixos e muito altos, induzindo o doador ao valor intermediário. Em relatório do Behavioural Insights Team (BIT), a organização inglesa Oxfam utilizava com frequência essa estratégia em seu *website*. Na plataforma, eram apresentados três valores opcionais para doação: £18, £50 e £100. Dado que £100 é considerado alto e £18, muito baixo, a probabilidade de a doação ser £50 era mais alta,

<sup>1</sup>Heurísticas são atalhos mentais que se baseiam na intuição em detrimento da lógica e probabilidade e que servem para simplificar o processo de decisão do indivíduo (TVERSKY e KAHNEMAN, 1974; KAHNEMAN, 2013).

mesmo havendo uma quarta opção de informar o valor desejado. Estratégia similar à da ancoragem é a sugestão de um único valor. Por exemplo, em estudo elaborado por Edwards e List (2014), aqueles que receberam mensagem pedindo doação, e em cuja mensagem havia a sugestão de valor, apresentaram maior taxa de resposta e doações mais próximas do valor sugerido.

## AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E DESAFIOS

Apesar da popularização das estratégias derivadas da economia comportamental na captação de recursos, ela não ocorre sem a presença de desafios que não podem ser desconsiderados quando uma organização decide utilizá-los: a efetividade da intervenção; os “efeitos colaterais”; a capacitação técnica para implementação; e os dilemas éticos.

A efetividade das intervenções com *nudges* ainda gera grande debate. Diante dos resultados de pesquisas recentes<sup>2</sup>, a conclusão é que ainda existe muita incerteza sobre o tema, pois os *nudges* podem variar em intensidade de efeitos a depender de uma série de fatores.

Sobre os possíveis “efeitos colaterais”, trata-se de um tema pouco explorado. O estudo sobre lembretes (*reminders*) em campanhas de captação de recursos elaborado por Damgaard e Gravert (2018) retrata bem o problema. Nele, as autoras concluem que quanto maior o número de lembretes, maior a frequência das doações; mas, ao mesmo tempo, os lembretes aumentam o número de cancelamentos da lista de doadores, o que tem um efeito perverso no longo prazo.

O desafio da implementação significa levar o *nudge* do laboratório para a vida real. Para isso, é fundamental que as organizações tenham pessoal capacitado para seguir os protocolos de testes, interpretação dos resultados e aplicação da intervenção em escala maior. As dificuldades poderiam ser minimizadas com mais interlocução

entre a universidade e o mundo da prática. Os estudos e as lições que são gerados a partir de intervenções com *nudge* não são necessariamente replicáveis em todas as circunstâncias. Goswami e Urminsky (2022) sugerem que as evidências dos estudos acadêmicos sejam encaradas como hipóteses a serem testadas no contexto específico da organização.

Por fim, há questões éticas. Por mais que se parta do pressuposto que doações serão direcionadas para causas que buscam gerar impacto social por meio da maximização do bem comum, como ajuda humanitária, assistência à saúde e à educação, ainda assim se trata de um processo no qual a organização que busca captar recursos também pressupõe que é um melhor ator para alocar o recurso. No entanto, refletindo sobre as intervenções específicas, é possível levantar algumas considerações, como: (i) o abuso de poder, ou o uso de *nudges* que inserem informações de apoio do CEO da empresa ou de alguma autoridade para legitimar pedidos de doações; (ii) a violação de privacidade ou a intromissão na esfera privada, por exemplo campanhas de rua, que trazem técnicas de manipulação de informação, como *framing*, ou mesmo excessos de notificações; e (iii) a indução ao erro, em campanhas nas quais existe uma individualização do beneficiário final para sensibilizar o doador, mas que na prática não atende de forma individualizada.

Não é desejável que os desafios apontados aqui sejam vistos como empecilhos para que as organizações inovem em suas estratégias de captação por meio de *nudges*. Muito pelo contrário: são pontos considerados fundamentais para que, justamente, as campanhas direcionadas com técnicas de *nudge* alcancem seus objetivos. Sem dúvida, ainda restam muitas indagações sobre os *nudges* e muito conhecimento precisa ser consolidado na literatura internacional, mas sobretudo no Brasil. Nesse sentido, uma conexão mais estreita entre a pesquisa acadêmica e a rotina do terceiro setor é fundamental, e não somente no que diz respeito aos desafios do *nudge* na captação de recursos.



<sup>2</sup> Para mais informações sobre esse debate, ver Mertens et al. (2022) e as réplicas ao trabalho na mesma edição do periódico Proceedings of the National Academy of Sciences.

## REFERÊNCIAS

- BIT – Behavioural Insights Team. 2013. **Applying behavioral insights to charitable giving**. London: Cabinet Office. Disponível em: <https://www.bi.team/publications/applying-behavioural-insights-to-charitable-giving/>. Acesso em: nov. 2022.
- CROSON, Rachel; HANDY, Femida; SHANG, Jen. 2009. Keeping up with the Joneses: the relationship of perceived descriptive social norms, social information, and charitable giving. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 19, n. 4, p. 467-89. DOI: <https://doi.org/10.1002/nml.232>.
- CROSON, Rachel; SHANG, Jen (Yue). 2008. The impact of downward social information on contribution decisions. **Experimental Economics**, v. 11, n. 3, p. 221-33. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10683-007-9191-z>.
- DAMGAARD, Mette Trier; GRAVERT, Christina. 2018. The hidden costs of nudging: experimental evidence from reminders in fundraising. **Journal of Public Economics**, 157, janeiro, p. 15-26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2017.11.005>.
- EDWARDS, James T.; LIST, John A. 2014. Toward an understanding of why suggestions work in charitable fundraising: theory and evidence from a natural field experiment. **Journal of Public Economics**, n. 114, p. 1-13, junho 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.02.002>.
- GOSWAMI, Indranil; URMINSKY, Oleg. 2022. Why many behavioral interventions have unpredictable effects in the wild: the conflicting consequences problem. **SSRN Scholarly Paper**. 24 ago. 2022. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4199453>.
- GUTH, Werner; LEVATI, M. Vittoria; SUTTER, Matthias; VAN DER HEIJDEN, Eline. 2007. Leading by example with and without exclusion power in voluntary contribution experiments. **Journal of Public Economics**, v. 91, n. 5-6, p. 1023-42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2006.10.007>.
- HENDERSON, Liz. 2015. Case study: a nudge for gifts in wills. **Fundraising & Philanthropy Australasia Magazine (blog)**. 2015. Disponível em: <https://www.fpmagazine.com.au/a-nudge-for-gifts-in-wills-342081/>. Acesso em: nov. 2022.
- KAHNEMAN, Daniel. 2013. **Thinking, fast and slow**. 1st edition. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- KESSLER, Judd B. 2017. Announcements of support and public good provision. **American Economic Review**, v. 107, n. 12, p. 3760-87. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.20130711>.
- KUMRU, Cagri S.; VESTERLUND, Lise. 2010. The effect of status on charitable giving. **Journal of Public Economic Theory**, v. 12, n. 4, p. 709-35. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9779.2010.01471.x>.
- MERTENS, Stephanie; HERBERZ, Mario; HAHNEL, Ulf J. J.; BROSCHE, Tobias. 2022. The effectiveness of nudging: a meta-analysis of choice architecture interventions across behavioral domains. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 119, n. 1 e2107346118. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.2107346118>.
- MESKE, Christian; AMOJO, Ireti; MOHR, Peter. 2020. Digital nudging to increase usage of charity features on e-commerce platforms. In: **15th International Conference on Business Informatics. 9-11 março, Postdam, Alemanha**. DOI: [https://doi.org/10.30844/wi\\_2020\\_k5-meske](https://doi.org/10.30844/wi_2020_k5-meske).
- THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. 2008. **Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness**. Edição ilustrada. New Haven (Conn.): Yale University.
- TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. 1974. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, v. 185, n. 4.157, p. 1.124-31. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>.

**Supervisão:** Cassio França e Gustavo Bernardino

**Coordenação:** Patricia Kunrath Silva

**Pesquisa e redação:** Flavio Pinheiro\* e Marcos Paulo de Lucca-Silveira\*

**Revisão de textos:** Gleice Regina Guerra

**Diagramação:** Alastra, Comunica

**Projeto Gráfico:** Marina Castilho

**Apoiadores institucionais:** Alana // Ford Foundation // Fundação Bradesco // Fundação Tide Setubal

\*Pesquisadores do Núcleo de Pesquisa da Fundação José Luiz Egydio Setúbal.

ISBN: 978-65-86701-25-8

© 2022 GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas

Este material é disponibilizado sob a licença Creative Commons Atribuição Não Comercial 4.0 Internacional.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

As opiniões e análises expressas nesta publicação não necessariamente refletem as do GIFE.



Parceria:

