

caso 14

# Como incentivar escolhas através da comunicação com a população?



Nudges na cobrança do IPTU

COPI COLA

*O que podemos copiar e colar deste projeto?*

Realização de:



(011)lab



# CIDADE DE SÃO PAULO

## INOVAÇÃO E TECNOLOGIA FAZENDA

### Quem fez o *Nudge* na Cobrança do IPTU

#### EQUIPE DO PROGRAMA DE CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DO (011).lab

Brenda Machado Fonseca  
Fábio Franklin Storino  
Felipe Massami Maruyama  
Fernando Nogueira  
Flora Finamor Pfeifer  
Maria Marta de Castro Silveira Pinto

#### SECRETARIA MUNICIPAL DA FAZENDA

##### SUBSECRETARIA DO TESOUREO MUNICIPAL - SUTEM

Henrique de Castilho Pinto (Subsecretário)  
Lair Pirajá  
Raphael Augusto Grillo

##### SUBSECRETARIA DA RECEITA MUNICIPAL - SUREM

Thiago Salvioni Rubio (Subsecretário)  
Karine Thaise Ribeiro Yamacake Lopes

#### PRODAM

Cristina Okuda  
Regis Damasceno

#### ASSESSORIA TÉCNICA EXTERNA

##### ELOGROUP

Ivan Boscarol

##### UNESCO

Tainá Souza Pacheco



# CIDADE DE SÃO PAULO

## INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

### SMIT Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia

A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, através do (011).lab, o laboratório de inovação da Prefeitura de São Paulo, desenvolve um conjunto de ações voltadas para a gestão do conhecimento de práticas inovadoras dos mais de 114 mil servidores públicos da Prefeitura de São Paulo. O CopiCola é uma das iniciativas e tem papel fundamental para fomentar a inovação dentro e fora da Prefeitura de São Paulo.

Agradecemos a todos os profissionais envolvidos por compartilhar os aprendizados relacionados a essa boa prática e, sobretudo, por acreditar na importância da gestão do conhecimento e no potencial de replicabilidade que esta prática tem na administração pública.

#### SECRETÁRIO

Juan Quirós

#### COORDENADORES DO (011).lab

Tatiana Perfoll  
Vitor Fazio

#### SECRETÁRIO-ADJUNTO

Daniel Glaessel Ramalho

#### COORDENADORA DO PROJETO

Maíra Tatit

#### Realização



## CEBRAP

centro brasileiro de análise e planejamento

**Coordenação:** Graziela Luz Castello e Monise F. Picanço

**Equipe:** Marina Castro de Oliveira, Priscila Faria Vieira e Tomás Cortez Wissenbach

**Design gráfico:** Eduardo Asta

**Ícones:** The Noun Project CCBY



Essa licença permite distribuição, adaptação e criação a partir deste material, mesmo para fins comerciais, desde que seja atribuído o devido crédito pela criação original.

Outubro.2020



**COPI  
COLA**

---

## O CopiCola

O CopiCola é uma iniciativa da Secretaria de Inovação e Tecnologia que visa construir capacidades para inovar através da transferência de conhecimento de servidor para servidor da Prefeitura de São Paulo.

Para quem for copiado, é um jeito importante de sistematizar as práticas que muitas vezes estão apenas na cabeça dos próprios servidores. É também um momento para pensar nos erros e nos acertos das políticas.

Para os interessados em “colar”, é uma chance de conhecer boas práticas, se inspirar e conhecer quem já inovou. Assim, o CopiCola proporciona economia de tempo e de recursos, já que erros podem ser evitados e soluções que funcionaram podem ser copiadas, adaptadas a outros contextos e melhoradas.

Todo conteúdo gerado é aberto para copiar, compartilhar e criar a partir dele para qualquer fim, desde que atribuído o crédito apropriado.





# Como incentivar escolhas através da comunicação com a população?

CopiCola  
CASO

14

|   |    |
|---|----|
| APRESENTAÇÃO  | 6  |
| 1. O que é o <i>Nudges</i> na cobrança do IPTU?                   | 8  |
| O projeto   | 8  |
| O que é <i>Nudge</i> ?  | 10 |
| Como funciona?  | 12 |
| Pontos centrais dos insights comportamentais                      | 13 |
| Resultados  | 14 |
| 2. Quais problemas busca resolver?                                | 15 |
| Contexto  | 15 |
| Problemas   | 17 |
| Quando fazer/ quando não fazer                                    | 17 |
| 3. Por que é inovador?  | 18 |
| 4. Como implementar insights comportamentais em política pública? | 19 |
| Mobilização de conhecimentos e habilidades                        | 20 |
| Engajamento e articulação   | 22 |
| Construção do experimento   | 24 |
| Operacionalização e análise                                       | 29 |
| 5. Fatores de sucesso, desafios e aprendizados                    | 33 |
| Fatores de sucesso  | 33 |
| Desafios e riscos   | 34 |
| 6. Como replicar?   | 35 |
| 7. Para saber mais?   | 44 |
| 8. Entrevistados  | 45 |

# Apresentação

O CopiCola é um programa da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo (SMIT) e tem como objetivo identificar, valorizar, sistematizar e registrar projetos inovadores da PMSP para que outros órgãos possam se inspirar e implementar essas práticas. Para tanto, produz materiais sobre os projetos inovadores, apresentando aprendizados e desafios em sua elaboração, implementação e gestão.

Este guia é o décimo quarto da série e conta a metodologia inovadora do Nudges na cobrança do IPTU. O documento contempla seis partes principais para que o leitor possa entender e se inspirar na experiência de usar *nudges* para melhorar a comunicação com o cidadão, incentivar escolhas e conseqüentemente obter melhores resultados na arrecadação de impostos.



## O que é o *Nudges* na cobrança do IPTU?

págs. 8 à 14

O *Nudges* na cobrança do IPTU é resultado de uma parceria entre o (011).lab da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) e a Secretaria Municipal da Fazenda (SF) para reduzir a inadimplência do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU). Através da aplicação de técnicas das ciências comportamentais, o projeto reformulou a carta que notifica o contribuinte sobre sua dívida, resultando em aumento de eficiência fiscal.



## Quais problemas busca resolver?

págs. 15 à 17

No ano de 2018, aproximadamente 12% dos contribuintes estava em débito com o pagamento do IPTU, gerando um prejuízo de cerca de R\$1,67 bilhão para os cofres públicos. Considerando a magnitude de sua importância para o financiamento dos serviços públicos municipais, o projeto tinha como objetivo a redução da inadimplência do IPTU e o aumento da eficiência fiscal.

  
**3**

### Por que é inovador?

---

pág. 18

O *Nudges* na cobrança do IPTU é inovador porque produz mudanças positivas na arrecadação de impostos a

partir da identificação de barreiras cognitivas para regularização da dívida; da aplicação de estímulos comportamentais em instrumentos já existentes de comunicação com o cidadão; do desenvolvimento de experimento de baixo custo, que permite implementação de política em larga escala baseada em evidências; da promoção da integração multisetorial em torno de um problema comum e ferramentas para trato com dados sigilosos.

  
**4**

### Como implementar insights comportamentais em política pública?

---

págs. 19 à 32

Os passos para implementar intervenções comportamentais em política pública são: Mobilização de conhecimentos e habilidades; Engajamento e articulação; Construção do experimento; e Operacionalização e análise. Confira também os resultados e recomendações para escalar.

  
**5**

### Fatores de sucesso, desafios e aprendizados

---

págs. 33 à 34

Os fatores de sucesso do *Nudges* na cobrança do IPTU são: evidências de sucesso, apoio político, baixa resistência, adaptabilidade, expertise técnica e articulação.

Os desafios enfrentados foram experimento em tributação, espaço restrito para inovação, e sigilo fiscal.

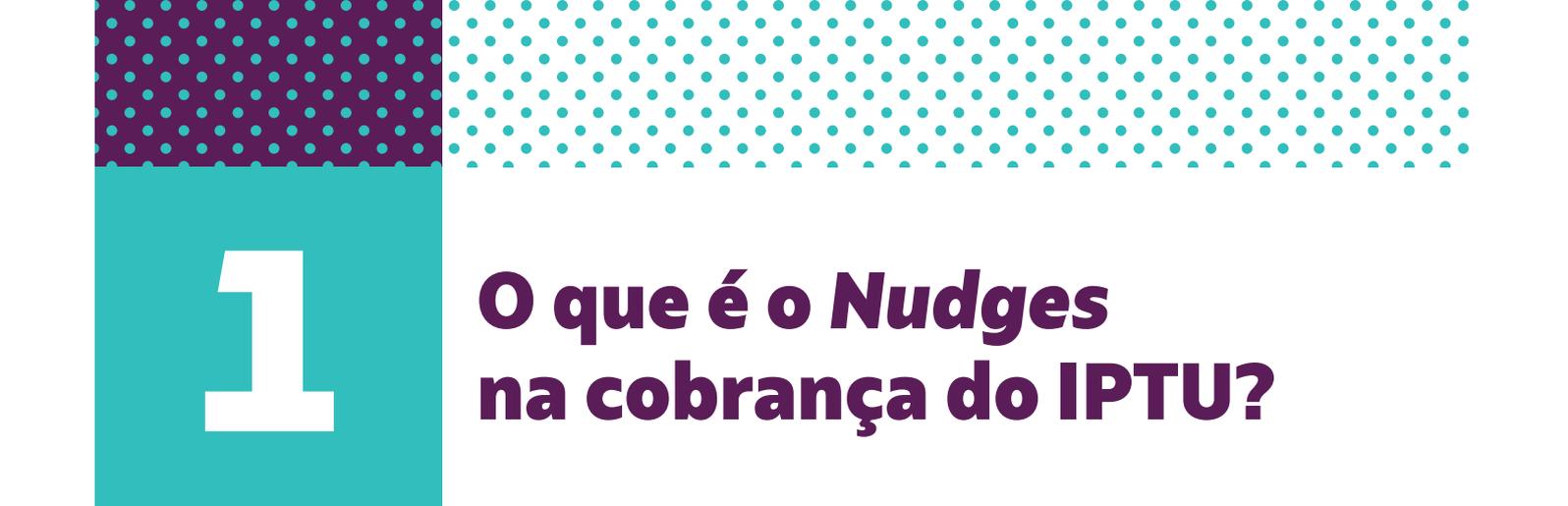
  
**6**

### Como replicar?

---

págs. 35 à 43

O guia traz um material de apoio para o leitor se inspirar na aplicação de *nudges* e na experimentação dando ferramentas em como melhorar a comunicação com o cidadão e a arrecadação de impostos com garantias de retorno sobre uma mudança através de experimento de baixo custo e escalável.



# 1

## O que é o *Nudges* na cobrança do IPTU?

### O projeto

O *Nudges* na cobrança do IPTU é resultado de uma parceria entre o (011).lab, Laboratório de Inovação em governo da SMIT e a Secretaria Municipal da Fazenda (SF) para reduzir a inadimplência do IPTU utilizando técnicas das ciências comportamentais. O IPTU é uma das principais fontes de arrecadação do município de São Paulo e é fundamental para manutenção de serviços públicos como urbanização, saúde e educação. No ano de 2018, 12% dos contribuintes estavam em dívida com esse imposto, inconveniente com impacto negativo para toda comunidade. O pagamento do IPTU em dia é comportamento desejável pelo poder público e benéfico para a população. Para reduzir a inadimplência do IPTU parcelado, o programa utilizou técnica inovadora de aplicação de *nudges* para reformular a carta que notifica o contribuinte sobre sua dívida. O resultado foi o aumento de eficiência fiscal.

**O que é *nudge*?** É uma intervenção que olha como a escolha é apresentada, incorporando aspectos comportamentais para direcionar tomada de decisão. Três perguntas básicas norteiam o desenvolvimento de *nudges*: Qual comportamento desejado? Como os indivíduos se comportam efetivamente? Por que não se comportam da maneira esperada? A investigação detalhada dessas questões permite a formulação de soluções simples, baratas e escaláveis de incentivo de condutas desejáveis, sem restringir a liberdade de escolha dos indivíduos.

Nas políticas públicas, os *nudges* e a aplicação de insights comportamentais são geralmente adotados no redesenho de diferentes canais de comunicação entre poder público e cidadão para promover condutas benéficas para o indivíduo e para a comunidade. A técnica permite identificar barreiras e vieses existentes no comportamento e soluções de superação desses obstáculos. A aplicação de *nudges* para redução de inadimplência é clássica e tem efeitos positivos reconhecidos pela literatura acadêmica em diversas partes do mundo.

O projeto *Nudges* na cobrança do IPTU, implementado entre 2018 e 2020 pela Prefeitura de São Paulo, inspirou-se nessa proposta inovadora e desenvolveu um estudo detalhado sobre a comunicação do **CADIN** que notifica os contribuintes em atraso com o pagamento do **IPTU** parcelado. Buscou identificar possíveis barreiras ao pagamento da dívida e, com base nas contribuições das ciências comportamentais, elaborar soluções para superar esses obstáculos. Linguagem técnica, excesso de informações e pouca clareza nas orientações foram algumas das barreiras identificadas no estudo da comunicação escrita realizada até então. A partir desses aprendizados, a carta de notificação do atraso ganhou cinco novas versões que foram enviadas ao mesmo tempo para distintas amostras de contribuintes inadimplentes. Informações básicas e orientação para quitação da dívida constavam em todas as cartas, mas elas diferiam no uso de determinadas mensagens, que buscavam estimular o comportamento desejável – o pagamento do débito com a prefeitura. Ao fim do experimento, foi possível evidenciar qual o comunicado capaz de promover maior adesão ao pagamento do IPTU. Essa versão substituiu a carta anterior. Tal remodelação tem estimativa de aumentar a arrecadação do IPTU em até 60 milhões de reais.

### O que é o CADIN?

O CADIN (Cadastro Informativo Municipal) é um registro informativo dos contribuintes inadimplentes do município de São Paulo. Ele é utilizado pela prefeitura como etapa de cobrança administrativa dos contribuintes com impostos atrasados antes que esse débito seja incluído na Dívida Ativa. A cobrança é feita através de carta enviada para pessoas com dívidas com o município. A notificação informa o valor devido, orienta quitação do débito e alerta sobre a inserção no CADIN se não houver pagamento em 30 dias. Quando o contribuinte é inscrito no CADIN, sofre algumas penalidades como: não pode receber benefício fiscal e/ou fazer contratos com a administração pública.

### O que é o IPTU?

Imposto sobre propriedades no meio urbano. Cobra os proprietários de casas, prédios ou estabelecimentos comerciais nas cidades brasileiras, salvo alguns casos de isenção. Emitido anualmente, pode ser pago integralmente ou dividido em até 10 parcelas. Quando o contribuinte que optou pela segunda opção atrasar parcelas por 30 dias, considera-se que está inadimplente com o IPTU parcelado e ele recebe uma carta sobre sua possível entrada no CADIN.

---

## O que é *Nudge*?

O termo *nudge* pode ser traduzido do inglês como “empurrãozinho”. É usado para descrever uma ação sutil com objetivo de incentivar a adoção de determinado comportamento, sem limitar a liberdade de escolha. O conceito foi cunhado pelo ganhador do Nobel em Economia (2017) Richard Thaler e o jurista Cass Sustein em 2008, e passou a ser usado como referência a práticas inspiradas nas ciências comportamentais que buscam estimular comportamentos desejáveis e/ou minimizar indesejáveis.

As ciências comportamentais revelam que as ações e decisões individuais nem sempre são racionais, mas também influenciadas pelo contexto e suscetíveis a vieses e barreiras cognitivas. O desenvolvimento dos *nudges* constitui um modo inovador de reduzir tais vieses e barreiras para incentivar comportamentos benéficos para os indivíduos e sua comunidade. *Nudges* são intervenções simples, baratas e escaláveis que reestruturam os formatos de apresentação das escolhas de ação promovendo uma determinada opção, sem interferir na liberdade individual.

O desenvolvimento de técnicas de incentivo de atitudes desejáveis é um recurso estratégico e utilizado há muito tempo por diferentes campos do saber como psicologia, economia e linguística. A novidade trazida pelo uso de *nudges* é seu desenvolvimento através de evidências coletadas em experimentos. A identificação das barreiras cognitivas e as propostas de solução passam por procedimentos de investigação científica, formulação de hipóteses e testes controlados e metodologicamente robustos. Todo esse esforço busca extrair aprendizados para desenhar mudanças pequenas e de baixo custo, mas eficientes.

Essa metodologia baseada nas ciências comportamentais tem potencial de beneficiar diversos campos da política pública aumentando sua eficiência, especialmente aqueles que enfrentam os desafios da comunicação entre governo e cidadão. Há alguns anos, governos de países como Reino Unido, EUA e Dinamarca estão investindo em laboratórios de aplicação de *nudges* na política pública. Existem muitos exemplos de *nudges* na esfera governamental para aperfeiçoar a comunicação - escrita, oral e visual - e incentivar atitudes desejáveis para o cidadão, para a coletividade e para o poder público.

**Um exemplo famoso** de *nudge* são adesivos de moscas em mictórios dos aeroportos da Holanda. Versões semelhantes usam figuras de alvo ou gol de futebol. O objetivo é desafiar a mira dos usuários e dar um “empurrãozinho” para evitar a sujeira. Estudos mostram até 80% de melhoria na limpeza desses ambientes, o que é benéfico para todos os usuários.

A aplicação de *nudges* na área fiscal para redução de inadimplência já é considerada clássica e comprovadamente efetiva. Mas, outros exemplos interessantes do uso dessa ferramenta no setor público são: redução do abstenteísmo em atendimentos públicos, aumento do consumo de alimentos saudáveis nas escolas públicas, incentivo ao uso de plataformas digitais para acesso a serviços em substituição a atendimentos presenciais.

Existe um debate sobre os limites éticos e riscos da aplicação mal intencionada da metodologia. Assim como toda iniciativa no setor público, há riscos e potencialidades que dependem do seu objetivo e natureza. Mas, quando desenhados para aumentar a eficiência da política pública incentivando comportamentos benéficos para a coletividade, os *nudges* são uma ferramenta com potenciais positivos.



### Dica!

Se quiser se aprofundar no tema, consulte o capítulo 7 deste guia, onde constam referências para estudo de *nudges*.

## Inspirações internacionais e nacionais de *nudges* fiscais

Estudos realizados em diversas partes do mundo mostram que algumas estratégias comportamentais ajudam a combater a evasão fiscal. Entre elas: Aumentar a percepção da probabilidade ou do custo de ser pego, aumentar o custo moral da evasão, aumentar o benefício moral do pagamento, combate à inação.



### Reino Unido

Em 2016 foi realizado um estudo com 200 mil indivíduos que comprovou que a quitação de dívidas em atraso aumenta quando se inclui nos comunicados de lembrete de pagamento mensagens sobre normas sociais como “a maioria paga seus impostos em dia” e “você faz parte da minoria”.



### Guatemala

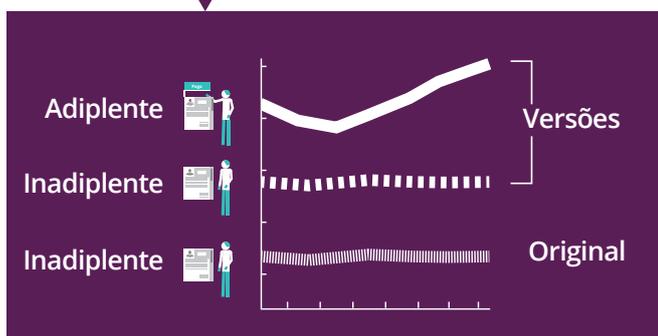
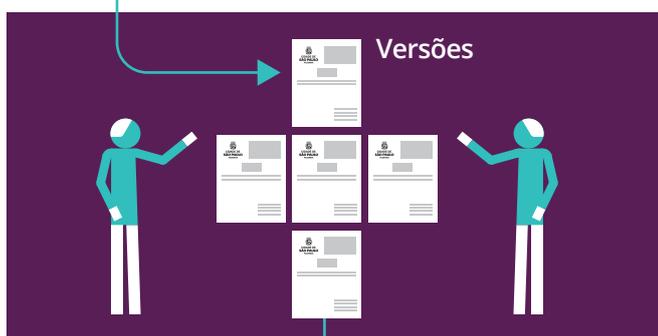
O Banco Mundial realizou um estudo em 2016 para fazer intervenções nas cartas enviadas para os contribuintes atrasados com o pagamento do imposto de renda. A carta mais efetiva para redução da inadimplência nesse caso foi a que enquadrava o não pagamento como uma escolha deliberada, com a seguinte mensagem: “Consideramos que o não pagamento do seu IR foi só um deslize. No entanto, se você continuar a não pagar, vamos considerar isso uma escolha deliberada e, portanto, poderá ser auditado e enfrentar consequências legais”.



### Brasil

No Rio de Janeiro, no ano de 2015, foi realizado um experimento com a comunicação para os cidadãos em dívida com o IPTU. Neste estudo, as cartas com estímulos de norma social (semelhantes ao caso do Reino Unido) e a ameaçadora, que deixava clara as consequências últimas do não pagamento, foram as mais efetivas para promover o comportamento desejável – o pagamento.

## Como funciona?



### Estudo do Problema

Foi desenvolvido um estudo detalhado sobre o comunicado original para identificar as possíveis barreiras cognitivas e formular hipóteses. Partindo de avanços das ciências comportamentais e de aprendizados de cases de sucesso no mundo, foi realizada pesquisa qualitativa através de observação participante e entrevistas com equipe técnica responsável pelo CADIN, com atendentes da praça de atendimento e com cidadãos.

### Desenho das soluções

A partir das hipóteses desenvolvidas na etapa anterior e preservando as informações técnicas obrigatórias da notificação, foram elaboradas cinco novas versões da carta que comunica atraso de pagamento do IPTU. As novas cartas possuíam informações básicas sobre o débito e orientações para quitá-lo e testavam diferentes estímulos comportamentais a partir de determinadas palavras e expressões.

### Desenho e operacionalização do experimento

Foi realizado um experimento que enviou por correio as diferentes versões da carta para amostras aleatórias de contribuintes em atraso. Para isso, foi preciso desenvolver ferramentas de aleatorização que garantissem a robustez metodológica do teste preservando o sigilo fiscal das informações.

### Análise dos resultados

Três meses após o experimento, os resultados foram analisados através da comparação da taxa de quitação da dívida dos contribuintes que receberam os distintos comunicados. A análise de impacto revelou que uma das versões foi mais bem sucedida e reduziu em 4 pontos percentuais a inadimplência em comparação com as demais. A carta foi recomendada como comunicado oficial.



### Importante

Resultados efetivos não garantem implementação. Comunicar a solução, apresentando conclusões às pessoas com poder de decisão, permitiu substituir a notificação do IPTU parcelado em atraso pela melhor carta.

## Pontos centrais dos insights comportamentais



### **Aplicação de nudges**

inovação trazida das ciências comportamentais para aplicação prática nas políticas públicas. Recurso com potencial para aumentar a eficiência de políticas através do estímulo a comportamentos desejáveis e benéficos para o cidadão, para o poder público e para a coletividade.



### **Comunicação inteligente e efetiva**

No caso do *Nudges* na cobrança do IPTU, a aplicação de incentivos comportamentais implicou também na melhoria da comunicação entre setor público e cidadão, sem requerer mudanças nos padrões operacionais pré-estabelecidos.



### **Solução barata, eficaz e sustentável**

A implementação do projeto custou 50 mil reais e trouxe 950 mil a mais de arrecadação apenas como resultado do teste. A projeção de impacto fiscal posterior é ainda maior. Depois de finalizada a etapa de análise, não há custos adicionais para aplicação em larga escala.



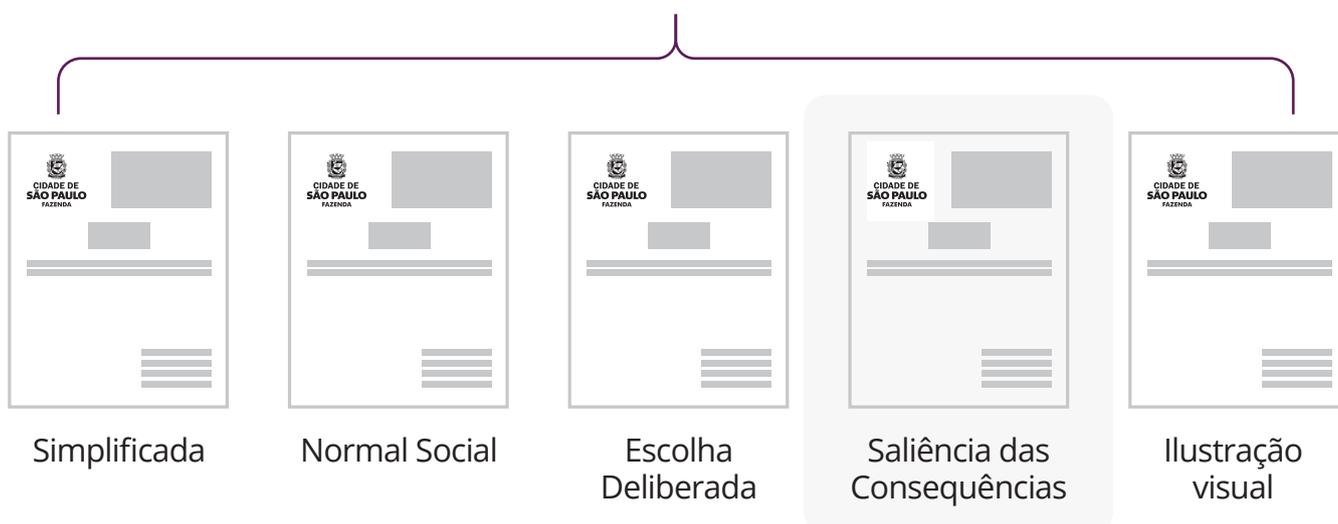
### **Aumento na eficiência fiscal**

O projeto desenvolveu um comunicado que alcançou uma queda de 8% na inadimplência, o que tem o potencial de aumentar a arrecadação da PMSP em até 60 milhões por ano.

## Resultados

# 5 modelos

de comunicação foram testados com contribuintes inadimplentes em parcelas de IPTU



# 8,4%

foi o aumento de arrecadação deste modelo de comunicação em comparação a original

R\$  
**950** mil

foi o quanto a Secretaria da Fazenda arrecadou com o lote do experimento. O custo operacional do teste foi de R\$ 50mil



R\$ **60** milhões

de aumento anual na arrecadação é o impacto estimado na eficiência fiscal com a adoção do novo comunicado

# 2

## Quais problemas busca resolver?

### Contexto

O IPTU é uma das fontes de receita mais importantes dos municípios brasileiros. Aproximadamente um terço da arrecadação de impostos da cidade de São Paulo é proveniente do IPTU e ele ajuda a custear serviços públicos essenciais aos cidadãos. Portanto, garantir a maior taxa possível de adimplência desse imposto é um alvo permanente da PMSP.

Além do ônus aos cofres públicos, a inadimplência também afeta negativamente o contribuinte. Os cidadãos em atraso com a prefeitura podem ter seu nome e dívida inseridos no CADIN (Cadastro Informativo Municipal) e, além das multas devidas, sofrem algumas penalidades administrativas. Os inadimplentes com tributos municipais em atraso recebem uma cobrança escrita (carta) que informa a dívida, e as instruções para regularização e prazo para regularização. Esse registro é uma etapa prévia à inscrição no CADIN e na Dívida Ativa, que constitui um processo de cobrança judicial. O comunicado do CADIN é um instrumento que busca agilizar a quitação das dívidas com menor ônus para cidadão. É de interesse do contribuinte e do poder público solucionar a questão antes da etapa judicial em razão do tempo e dos altos custos envolvidos. No entanto, de acordo com os dados de 2019 da Secretaria da Fazenda, menos da metade dos devedores que recebem a carta regularizam a sua pendência no prazo.

Assim, no ano de 2018, aproximadamente 12% dos contribuintes estava em débito com o pagamento desse imposto, prejuízo para os cofres públicos de cerca de R\$1,67 bilhões. Considerando a magnitude de sua importância para o financiamento dos serviços públicos municipais, a redução da inadimplência do IPTU e o aumento da eficiência fiscal são desejáveis e constituem preocupação constante da Secretaria da Fazenda.

Por outro lado, as políticas fiscais são caracterizadas por rígidas e complexas normas e leis, onde há pouco espaço para mudanças rápidas pelo poder executivo. Os *nudges* fiscais surgem como um recurso inovador para aumentar a eficiência fiscal através de intervenções simples que, além de comprovadamente eficazes, são adaptáveis às limitações normativas e preservam os direitos dos contribuintes.

O reconhecimento dos potenciais da inovação trazidos pelas ciências comportamentais e, mais especificamente pelos *nudges* fiscais, despertou o interesse da Secretaria da Fazenda, que foi receptiva à proposta de parceria realizada pela Secretaria de Inovação e Tecnologia no ano de 2018. Na ocasião, o desenvolvimento de *nudges* aplicados às políticas públicas começava a ganhar espaço na agenda da SMIT, onde posteriormente se consolidou o Programa de Ciências Comportamentais do (011).lab. Como os *nudges* fiscais são uma aplicação clássica com diversas evidências de sucesso, a parceria com a Secretaria da Fazenda era vista como uma oportunidade promissora.

Nos diálogos entre as duas secretarias surgiu o entendimento que o IPTU deveria ser a porta de entrada para o desenvolvimento dessa inovação. Assim, após conversas entre os gabinetes e as equipes técnicas das duas secretarias, nasceu o Nudges na cobrança do IPTU, o primeiro projeto de aplicação de *nudges* fiscais nas políticas públicas do município de São Paulo.

O foco do Nudges na cobrança do IPTU foi o comunicado enviado aos contribuintes inadimplentes com o IPTU parcelado. O projeto estudou as barreiras cognitivas e os fatores comportamentais que poderiam incentivar o processo de regularização da dívida. O projeto partia do reconhecimento de que contribuintes afetados por fatores estruturais como crises econômicas, desemprego e endividamento dificilmente seriam afetados por essa intervenção. O objetivo do esforço era eliminar ou minimizar os obstáculos comportamentais.

---

## Problemas

- ▶ **Inadimplência:** A inadimplência do IPTU tem impactos fiscais consideráveis na arrecadação do município. Parte relevante da receita que financia serviços essenciais à população é proveniente desse imposto. Reduzir a inadimplência é uma preocupação constante da Secretaria da Fazenda.
- ▶ **Baixo engajamento na regularização da dívida:** Apesar do comunicado do CADIN, pouco mais da metade dos devedores não regularizava sua situação dentro do prazo. Como consequência, além do pagamento de multa, esse contingente de contribuintes tinha seu nome inserido no CADIN e ficava impedido de receber auxílios ou incentivos fiscais e realizar qualquer contratação com a Prefeitura. Após essa etapa, os registros seguiam para a Dívida Ativa e ficavam sujeitos a uma futura ação judicial e penhora do imóvel. Por outro lado, esse processo judicial é demorado e custoso para a Prefeitura. A falta de engajamento na regularização da dívida é, portanto, prejudicial ao contribuinte, ao poder público e a toda coletividade.

▶ **Grande volume de atendimentos de dúvidas referentes à regularização da dívida:** Ainda que o comunicado do CADIN oferecesse todas as informações para a solução da dívida, tais como valor, prazo e orientações para obtenção do boleto via internet, os canais de atendimento ao cidadão recebiam muitas dúvidas sobre essas questões. Isso significa dispêndio de tempo e recursos tanto do contribuinte, quanto do poder público.

▶ **Linguagem técnica dos comunicados fiscais:** O comunicado que notificava o contribuinte sobre a dívida em aberto com o IPTU apresentava texto longo e caracterizado por linguagem técnica de difícil compreensão, como informações sobre dispositivos legais e normas fiscais, por exemplo. O IPTU é um imposto abrangente, aplicável a parcelas muito distintas da população e, portanto, a comunicação referente a esse tributo precisava dispor de linguagem mais acessível e simples.

▶ **Falta de clareza nos estímulos da carta:** A carta do CADIN, destinada aos inadimplentes do IPTU, não expressava com clareza informações essenciais para a mais ágil solução da pendência. A análise da carta revelou que não estava devidamente destacada a urgência da ação para solução da pendência (30 dias), nem o passo-a-passo para a quitação da dívida. As consequências do não pagamento também não tinham o devido destaque. Assim, o comunicado não expressava com eficiência os estímulos essenciais ao incentivo do pagamento, criando barreiras cognitivas ao comportamento esperado.

---

## Quando fazer

-  A comunicação com o cidadão não está produzindo o efeito desejado.
-  Há intenção de mudança de comportamento do cidadão impactado por determinada política.
-  Há abertura para experimentação na política pública. Custo de errar sem saber o que funciona é alto.
-  O comportamento esperado tem relação com a comunicação, não com fatores estruturais tecnológicos.
-  Quando existe amostra suficiente para comparação de dados.

---

## Quando não fazer

-  O comportamento do cidadão não tem relação com a comunicação e sim com causas estruturais ex: sistemas utilizados, problemas tecnológicos.
-  Não há instrumentos de comunicação já envolvidos na problemática e estabelecer um canal de comunicação seria muito custoso.
-  Não se tem evidência de sucesso em contexto similar e:
  -  não há amostra suficiente.
  -  não se tem acesso mínimo aos dados para experimentação
  -  dados não estão estruturados ou não são confiáveis.
  -  não se tem tempo de realizar o experimento.

# Por que é inovador?



## Insights comportamentais

Através das descobertas do campo das ciências comportamentais, identifica as barreiras cognitivas para a regularização da dívida e propõe uma linguagem de incentivo a esse comportamento, tornando a comunicação mais eficiente.



## Implementação de nudges fiscais

Aplicação de estímulos comportamentais é uma iniciativa simples que produz mudanças positivas na arrecadação de impostos, a partir de alterações baratas e escaláveis, baseadas em experimentos de pequena escala.



## Metodologia de experimentação

Uso de teste quantitativo controlado e metodologicamente robusto que permite entender o efeito das mudanças realizadas nos comunicados e apontar para o estímulo comportamental de melhores resultados.



## Política baseada em evidência

Formulação e implementação do projeto apoiadas em diversos estudos científicos e pesquisa para compreensão do problema, além do experimento, capaz de fornecer evidências fortes e sustentação para aplicação e melhoria nos resultados da política pública.



## Integração multisetorial

Engaja múltiplos atores para o alcance da excelência em políticas públicas (gabinetes de duas secretarias, áreas técnicas, PRODAM e consultores externos).



## Ferramentas para trato de dados sigilosos

Lei nacional impede uso de dados fiscais por agentes não autorizados. Para implementar o teste, equipes fizeram uso de ferramenta de aleatorização, base de dados anonimizada e sala de sigilo para garantir operacionalização e análise sem identificação dos contribuintes.

# 4

## Como implementar insights comportamentais em política pública?

O uso de insights comportamentais em políticas públicas demanda:



Mobilização de conhecimentos e habilidades



Engajamento e articulação



Construção do experimento



Operacionalização e análise



## Mobilização de conhecimentos e habilidades

A implementação de insights comportamentais demanda

o seguinte conjunto de conhecimentos e habilidades:

- ▶ **Ciências comportamentais:** compreensão dos principais conceitos desse campo de conhecimento multidisciplinar que busca mapear o comportamento humano e formas de estimular condutas desejáveis se colocava como condição para a implementação de *nudges* nas políticas públicas.
- **Três dimensões precisavam ficar claras para toda equipe envolvida:** o que são insights comportamentais, quais são os processos de implementação desses estímulos e quais casos e usos já foram realizados em diferentes partes do mundo.
- ▶ **Experimentação:** parte importante da aplicação de *nudges* é a construção de testes. Eles permitem a implementação da mudança na política pública baseada em evidências e são essenciais para testar o impacto dos estímulos propostos de forma controlada. Estruturar experimentos sólidos é essencial para determinar que mudança de comportamento observada no teste vem do *nudge* – e não do contexto. No entanto, fazer uso de experimentos requer um conjunto de conhecimentos e habilidades:
- **Metodologia de pesquisa:** conhecer procedimentos de pesquisa para investigar o que deve ser modificado, ter hipóteses sobre estímulos possíveis e realizar pré-testes das ferramentas a serem utilizadas antes de implementar os testes é o que dá segurança para a operação do experimento.

- **Tentativa e erro:** a construção do experimento passa necessariamente pela tentativa e erro até que se constituam os protótipos necessários para o teste. A equipe envolvida com esse processo precisa estar aberta a esse tipo de formulação.
- **Ciência de dados:** a análise dos resultados do experimento implica em possuir membros da equipe que conheçam instrumentos de análise quantitativa estatística.
  - Uso de programação para sorteio dos grupos do experimento foi essencial nesse caso, mas isso varia de acordo com o desenho do teste.
- ▶ **Comunicação simples:** *nudges*, especialmente os fiscais, são implementados muito frequentemente a partir de comunicações. A escrita baseada em linguagem simples é habilidade essencial para garantir boa comunicação com interlocutor e uso efetivo dos estímulos a serem testados.



O (011).lab da prefeitura de São Paulo possui o Programa Linguagem Simples, que oferece oficinas e colabora com diferentes órgãos para testar e implementar a simplificação da linguagem na comunicação com a população. Para saber mais, acesse: <https://www.linguagensimples.prefeitura.sp.gov.br/>.

- ▶ **Conhecimento do processo:** essencial para operacionalização do experimento mapear relações institucionais do processo, compreender seus processos de tomada de decisão e procedimentos necessários para realização do teste.

Para garantir esses conhecimentos dentro da equipe, o programa Nudges na cobrança do IPTU fez os seguintes movimentos:

- ▶ **Imersão:** leitura de materiais, realização de pesquisas específicas sobre ferramentas e participação em eventos como seminários e conferências sobre ciências comportamentais e experimentação foram chave para mapear essas áreas de conhecimento, quais eram as ferramentas que elas ofereciam e o que era ou não replicável.
- ▶ **Diálogo com atores chave:** a prefeitura contatou equipes que já haviam implementado insights comportamentais em suas políticas públicas, para compreender os desafios desse processo na prática.
  - Exemplo importante foi o contato com o *Nudge Rio*, que implementou *nudges* fiscais no IPTU do município.
- ▶ **Equipe multidisciplinar:** experimento Nudges na cobrança do IPTU demandava conhecimentos específicos de diferentes dimensões. Por isso, constituir uma equipe com funcionários públicos e parceiros que, juntos, possuíam todas as habilidades listadas deu as ferramentas necessárias e permitiu a integração de diferentes visões para a implementação do projeto.
- ▶ **Contratação e Parcerias:** a contratação de uma pessoa para equipe do (011).lab com conhecimento prévio em ciências comportamentais e a consultoria de atores familiarizados com o desenho de experimentos e análise de dados quantitativos foram essenciais para garantir conhecimentos e habilidades necessárias para operacionalização do projeto.

A contratação de consultorias através de editais do Acordo de Cooperação Internacional com a Unesco da Prefeitura de São Paulo foi uma solução importante para o desenvolvimento do Nudges na cobrança do IPTU. Esse tipo de contratação:

1. segue ritos de contratação padronizados por organização internacional.
2. permite contratação simplificada de pesquisadores individuais que não estão habituados a participar de licitações;
3. tem o trâmite facilitado não onerando as equipes técnica e administrativa para cada contratação.



### Importante

A construção de parcerias com consultores externos especialistas em economia comportamental, análise de dados quantitativos e mesmo operacionalização de testes se mostrou uma ferramenta essencial para a garantia das habilidades necessárias para a promoção do projeto Nudges na cobrança do IPTU.



## Engajamento e articulação

Como já vimos, um elemento chave do uso recente de *nudges* nos governos é o experimento. Ele é essencial para que o efeito dos estímulos possa ser mensurado, promovendo assim implementação de mudanças nas políticas públicas baseadas em evidências. No entanto, é um teste – que pode ou não dar certo – e, por consequência, podem apresentar riscos em sua aplicação.

Nesse contexto, engajamento e articulação dos atores se mostram essenciais para a implementação de *nudges*.

▶ **Articulação:** o projeto *Nudges na cobrança do IPTU* nasceu da parceria entre SMIT e SF. Para que essa parceria fosse construída houve primeiro articulação entre os gabinetes das duas secretarias e, posteriormente, entre os membros das equipes técnicas – incluso a parceira Prodam, que é a responsável pelos dados e pelo envio das cartas - que desenvolveram efetivamente os estímulos comportamentais e o experimento.

- **Alta hierarquia da SMIT e da SF** foram essenciais para o projeto por oferecerem apoio político para a iniciativa, permitindo o início do projeto e atuando em momentos críticos decisórios para o desenvolvimento do experimento.
- As **equipes técnicas** da SMIT e SF desenvolveram o projeto e tiveram, grosso modo, as seguintes responsabilidades:
  - **SMIT:** compreensão dos processos de comunicação e envio das cartas do CADIN, desenho das novas cartas com estímulos comportamentais, operacionalização do teste e análise.

- **SF e Prodam:** apresentação e fornecimento das informações necessárias para compreensão dos procedimentos desenvolvidos para comunicação com o contribuinte, validação das propostas de desenho, operacionalização dos testes e viabilização técnica para implementação e análise do experimento.

- Por fim, houve ainda o envolvimento de **funcionários públicos que atuam diretamente no atendimento a população**, que deram insumos sobre a percepção e problemas mais recorrentes da população em relação à carta do CADIN.



Identificar os atores relevantes e quais podem ser suas responsabilidades desde o início do projeto traz clareza para a implementação, aumenta a integração das equipes e diminui as chances de eventuais conflitos.

- ▶ **Encontros e engajamento:** oficinas, apresentações e reuniões foram realizadas para estabelecer a articulação entre os atores das secretarias envolvidas e a participação de todos no projeto. Esses momentos de interação foram essenciais para:
  - **Sensibilização:** as primeiras reuniões entre SMIT e SF tiveram o intuito de sensibilizar todos os atores envolvidos com elementos das ciências comportamentais e benefícios da aplicação de *nudges* para aumento da arrecadação tributária. Essas reuniões se deram especialmente com atores que ocupavam posições de decisão dentro das secretarias e foram essenciais para que se compreendesse a natureza do que seria implementado.

- Tais reuniões também permitiram chegar ao instrumento que seria modificado: a carta do CADIN. A carta informava o contribuinte dos débitos do IPTU parcelado ainda não quitados e alertava sobre a necessidade de pagamento para que o cidadão não fosse inscrito no CADIN e, posteriormente, na Dívida Ativa. Ela tinha três vantagens para a aplicação de insights comportamentais:
  1. Processo de comunicação já existente, o que tornava o desenvolvimento do teste barato;
  2. Bom momento para se estimular o comportamento de quitação das dívidas, e, assim, evitar consequências danosas da não quitação para o contribuinte;
  3. Por ser enviada a cada 15 dias para lotes específicos, aplicar o experimento em apenas um lote trazia informação suficiente para o desenvolvimento do teste com envio dos diferentes estímulos a um grupo específico de pessoas em um mesmo momento – diminuindo assim os riscos do experimento.
- **Compreensão dos processos:** para entender o que era necessário desenvolver para o teste e como o processo CADIN e o envio das cartas funcionava, foram realizadas reuniões entre equipe técnica que desenvolveria os *nudges* e desenho do experimento e a equipe técnica responsável pelo processo dentro da Secretaria da Fazenda. Essas reuniões foram chave para entender o que deveria se manter prioritariamente nas cartas e integraram as duas equipes que implementaram a operação do teste.
- **Pactuação de compromissos e (novas) responsabilidades:** o desenvolvimento de cada uma das etapas do experimento passava por uma validação dos passos até ali implementados e uma repactuação dos compromissos firmados para a operação.
  - Esse processo foi chave para, inclusive, construir maior articulação interna entre as equipes envolvidas com diferentes tipos de atuação no IPTU, especialmente a equipe responsável pelo CADIN, a equipe responsável pelas dívidas do município e a equipe responsável pela arrecadação. Tais equipes pertencem a diferentes subsecretarias da SF e tinham pouco contato no cotidiano de trabalho até a implementação do *Nudges* na cobrança do IPTU.
  - Validar e entender os próximos passos aumenta a confiança entre as equipes e permite mapear limitações e desafios existentes que poderiam influenciar o andamento do teste e sua análise.



## Construção do experimento

Constituir o experimento é fase crítica da implementação de *nudges* em políticas

públicas. É nesta fase que se entende o que precisa ser feito e se desenha os estímulos comportamentais e o formato do teste. Ela pode ser dividida em três etapas consecutivas: compreensão do objeto, Prototipação de soluções e Desenho do experimento.

### Compreensão do objeto

Entendimento do funcionamento do processo e da comunicação original antes de qualquer intervenção. O objetivo é avaliar o contexto em que o processo é implementado, buscando entender quais são as barreiras que, neste momento, parecem impedir o comportamento desejado e benéfico para o indivíduo e para a coletividade.

- ▶ Para realizar esse processo, a SMIT utilizou os seguintes métodos:
  - **Observações de campo** nas praças de atendimento da SF, onde o contribuinte inadimplente pode tirar dúvidas sobre a carta do CADIN. Nessa observação, a equipe da SMIT observou o trabalho e realizou conversas com atendentes da praça, para identificar as principais dúvidas que tratavam sobre a carta do CADIN, e com cidadãos presentes, para acessar sua percepção sobre a carta e os próximos passos para quitar suas dívidas.
  - **Reuniões e entrevistas semiestruturadas** com a equipe da SF responsável pelo CADIN para compreender quais são as condições para que o contribuinte receba a carta, bem como os processos internos que fazem com que isso seja possível.
  - **Análise da carta original e testes**

internos para entender a **jornada do usuário**, tentando seguir as informações da carta para chegar ao processo de pagamento online para identificar barreiras e condutas operadas durante o teste.



### Importante

Mesmo no caso em que responsáveis pelos processos técnicos do processo sejam os responsáveis por construir o experimento, essa etapa é essencial. Isso porque o conhecimento técnico do processo não implica na compreensão de como ele é recebido pelo seu público alvo. Esse processo é chave para a apreensão das barreiras para a conduta desejável.



### Dica!

Realizar esse processo de imersão com uma equipe que conheça metodologias de pesquisa ou mesmo consultando especialistas traz mais robustez ao seu resultado.

- ▶ Essa investigação permitiu identificar as seguintes barreiras ao comportamento desejado:
  - A chamada para ação é pouco clara e, por consequência, as pessoas **não entendem o que devem fazer**.
  - O passo a passo do que deve ser feito para quitar a dívida é confuso e as pessoas **não entendem como fazer**.
  - O comunicado não desperta senso de urgência e as pessoas **deixam para depois**.
  - As pessoas não sabem o que é CADIN e **não enxergam a relevância das consequências**.

## Prototipação de soluções

O desenho dos novos comunicados teve três movimentos.

- ▶ **Simplificação:** a pesquisa desenvolvida a partir de diferentes métodos evidenciara que as informações do comunicado original não eram claras e que o público alvo não percebia a relevância e urgência da quitação de seus débitos com a prefeitura.
  - Equipe SMIT construiu novo comunicado utilizando linguagem simples, diminuindo termos técnicos, para que o contribuinte entendesse o conteúdo e os passos que deveria seguir para quitar seus débitos.
  - A construção do comunicado simplificado também priorizou a ordem de apresentação das informações, deixando o que pudesse ser importante em casos excepcionais no final da carta e o que abrangia maior número de contribuintes inadimplentes no início da carta.
  - Para diminuir os custos do experimento, o conteúdo foi reformulado mas manteve-se, na medida do possível, o layout da carta.
  - O conteúdo foi validado com equipe da Fazenda, que contribuiu para que a carta utilizasse termos precisos e coerentes com e processos tributários sem que perdesse sua simplificação.
- ▶ **Seleção dos estímulos:** a equipe se debruçou sobre referências de *nudges* fiscais que obtiveram sucesso ao redor do mundo, observando quais estímulos foram efetivos em diferentes contextos socioeconômicos.
  - Casos do Rio de Janeiro, Guatemala e Reino Unido serviram de inspiração para a construção das cartas descritas no capítulo 1.

- ▶ **Construção das cartas:** Desenho das cartas e dos textos que materializavam os estímulos a serem testados.
  - Desenvolvidas através de sprints: em espaço curto de tempo, equipe SMIT escreveu diferentes versões dos estímulos, buscando perceber se o texto dava o sentido buscado, testando-o inclusive com colegas da prefeitura ou mesmo de sua rede pessoal até chegar em formatos que pareciam dar corpo as intervenções idealizadas.
  - As cartas foram testadas com cidadãos do município de São Paulo, a partir de entrevistas rápidas de roteiro estruturado, realizadas em pontos de fluxo no centro de São Paulo. Nesses testes, pedia-se para que o respondente lesse a carta e dissesse qual seria seu próximo passo, sua reação ao receber a carta e perguntava se ele tinha dúvidas sobre seu conteúdo.
  - Feitos os aprimoramentos vindos dos testes, as cartas foram ainda validadas com a SF antes de serem implementadas.



A construção dos estímulos e escrita das cartas é um processo interativo e detalhado, com muitas idas e vindas. Delimitar um tempo para o trabalho focado em conjunto é chave para que o desenvolvimento seja efetivo.

# Insights comportamentais em comunicados

De acordo com as conclusões sobre o conteúdo da carta original, e com o conhecimento adquirido de casos de sucesso no mundo, a equipe SMIT escolheu testar os seguintes estímulos:

## Carta original

## Carta simplificada



**PREFEITURA DE SÃO PAULO**  
FAZENDA

Cadastro Informativo Municipal - CADIN

Lei nº 14.094 de 06/12/2005 e Decreto nº 47.096 de 21/03/2006

Sr.(a) Muniçipe,

Comunicamos a existência de pendência(s) relativo(s) e débito(s) de IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano), abaixo identificada(s), que será(ão) inscrita(s) no CADIN Municipal após 30 (trinta) dias contados da Data de Expedição do presente Comunicado.

| Exercício | Notificação de Lançamento (NL) | Parcela(s) vencida(s) e não paga(s) | Total de parcelas da NL |
|-----------|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
|           |                                |                                     |                         |
|           |                                |                                     |                         |
|           |                                |                                     |                         |
|           |                                |                                     |                         |

Dados atualizados até o processamento em:

**REGULARIZAÇÃO**

Para pagamento da(s) parcela(s) vencida(s) e não paga(s) obtenha a 2ª via do Documento de Arrecadação do Município de São Paulo (DAMSP) no endereço eletrônico: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/iptu/pagamento>.

**Necessária a quitação de todas as parcelas vencidas no momento da pretendida regularização. O pagamento excluirá a pendência do CADIN Municipal, automaticamente após a conciliação bancária e baixa.**

**Outras Orientações:**

- 1) Informações sobre o CADIN Municipal**  
Acesse o endereço eletrônico: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cadin>. A consulta à(s) pendência(s) comunicada(s) relativa(s) ao seu CPF ou CNPJ sob sua responsabilidade pode ser realizada em <https://cadin.prefeitura.sp.gov.br>, por meio de Senha Web ou Certificado Digital.
- 2) Pagamento já efetuado**  
Aguarde a baixa do pagamento, a ser processado em até 10 dias. Acompanhe a situação e consulte valores atualizados em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/iptu/consulta>. Não ocorrendo a baixa, compareça ao "Centro de Atendimento da Fazenda Municipal" - Praça do Patriarca, nº 69 - Centro - **exclusivamente** mediante agendamento pelo site: <http://agendamentosf.prefeitura.sp.gov.br>, conduzindo cópia do comprovante de pagamento e demais documentações discriminadas no protocolo de agendamento.
- 3) Imóvel foi vendido**  
Acesse "Atualização de dados cadastrais" no endereço eletrônico: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/iptu/cadastro>. Faça a atualização dos dados cadastrais do imóvel, informando como proprietário ou comprador do imóvel e compareça a qualquer Subprefeitura, sem necessidade de agendamento, ou envie toda a documentação requerida no protocolo de atualização de dados cadastrais gerado pela internet para Praça do Patriarca, 59 - Centro - CEP 01002-011 - Setor de Atualização Cadastral do IPTU. Ao ser analisado e concluído com sucesso, o nome do antigo proprietário será automaticamente excluído do CADIN Municipal.
- 4) Consequências da não regularização**  
A não regularização da(s) pendência(s) comunicada(s) - em até 30 dias da Data de Expedição do presente Comunicado - implicará na inscrição do CPF ou CNPJ (Razão) no CADIN Municipal, o que **impedirá a realização dos seguintes atos com os órgãos e entidades da Administração Municipal**: celebração de convênios, acordos, ajustes ou contratos que envolvam desembolso, a qualquer título, de recursos financeiros; repasses de valores de convênios ou pagamentos referentes a contratos; concessão de auxílios e subvenções; concessão de incentivos fiscais e financeiros.
- 5) Impugnação Tempestiva do Comunicado CADIN**  
Eventual requerimento de impugnação poderá ser protocolizado em até 30 (trinta) dias a contar da Data de Expedição do presente Comunicado, no "Centro de Atendimento da Fazenda Municipal" - Praça do Patriarca, nº 69 - **exclusivamente** mediante agendamento pelo site: <http://agendamentosf.prefeitura.sp.gov.br> - com a exposição dos fatos e de seus fundamentos, acompanhado da documentação que comprove os motivos da discordância e demais itens discriminados no protocolo de agendamento. O agendamento não suspende a contagem do prazo acima citado.

**COMUNICADO CADIN Nº**

Nome/Razão Social:

---

Pendência referente ao Imóvel:  
Endereço:

---

Data de Expedição:



**PREFEITURA DE SÃO PAULO**  
FAZENDA

Cadastro Informativo Municipal - CADIN

Lei nº 14.094 de 06/12/2005 e Decreto Municipal nº 47.096/2006

Sr.(a) Muniçipe,

Comunicamos a existência de pendência(s) relativo(s) e débito(s) de IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano), abaixo identificada(s), que será(ão) inscrita(s) no CADIN Municipal após 30 (trinta) dias contados da Data de Expedição do presente Comunicado.

| Exercício | Notificação de Lançamento (NL) | Parcela(s) vencida(s) e não paga(s) | Total de parcelas da NL |
|-----------|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
|           |                                |                                     |                         |
|           |                                |                                     |                         |
|           |                                |                                     |                         |
|           |                                |                                     |                         |
|           |                                |                                     |                         |

Dados atualizados até o processamento em:

**REGULARIZAÇÃO**

Para pagamento da(s) parcela(s) vencida(s) e não paga(s) obtenha a 2ª via do Documento de Arrecadação do Município de São Paulo (DAMSP) no endereço eletrônico: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/iptu/pagamento>.

**Necessária a quitação de todas as parcelas vencidas no momento da pretendida regularização. O pagamento excluirá a pendência do CADIN Municipal, automaticamente após a conciliação bancária e baixa.**

**Outras Orientações:**

- 1) Informações sobre o CADIN Municipal**  
Acesse o endereço eletrônico: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cadin>. A consulta à(s) pendência(s) comunicada(s) relativa(s) ao seu CPF ou CNPJ sob sua responsabilidade pode ser realizada em <https://cadin.prefeitura.sp.gov.br>, por meio de Senha Web ou Certificado Digital.
- 2) Pagamento já efetuado**  
Aguarde a baixa do pagamento, a ser processado em até 10 dias. Acompanhe a situação e consulte valores atualizados em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/iptu/consulta>. Não ocorrendo a baixa, compareça ao "Centro de Atendimento da Fazenda Municipal" - Praça do Patriarca, nº 69 - Centro - **exclusivamente** mediante agendamento pelo site: <http://agendamentosf.prefeitura.sp.gov.br>, conduzindo cópia do comprovante de pagamento e demais documentações discriminadas no protocolo de agendamento.
- 3) Imóvel foi vendido**  
Acesse "Atualização de dados cadastrais" no endereço eletrônico: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/iptu/cadastro>. Faça a atualização dos dados cadastrais do imóvel, informando como proprietário ou comprador do imóvel e compareça a qualquer Subprefeitura, sem necessidade de agendamento, ou envie toda a documentação requerida no protocolo de atualização de dados cadastrais gerado pela internet para Praça do Patriarca, 59 - Centro - CEP 01002-011 - Setor de Atualização Cadastral do IPTU. Ao ser analisado e concluído com sucesso, o nome do antigo proprietário será automaticamente excluído do CADIN Municipal.
- 4) Consequências da não regularização**  
A não regularização da(s) pendência(s) comunicada(s) - em até 30 dias da Data de Expedição do presente Comunicado - implicará na inscrição do CPF ou CNPJ (Razão) no CADIN Municipal, o que **impedirá a realização dos seguintes atos com os órgãos e entidades da Administração Municipal**: celebração de convênios, acordos, ajustes ou contratos que envolvam desembolso, a qualquer título, de recursos financeiros; repasses de valores de convênios ou pagamentos referentes a contratos; concessão de auxílios e subvenções; concessão de incentivos fiscais e financeiros.
- 5) Impugnação Tempestiva do Comunicado CADIN**  
Eventual requerimento de impugnação poderá ser protocolizado em até 30 (trinta) dias a contar da Data de Expedição do presente Comunicado, no "Centro de Atendimento da Fazenda Municipal" - Praça do Patriarca, nº 69 - **exclusivamente** mediante agendamento pelo site: <http://agendamentosf.prefeitura.sp.gov.br> - com a exposição dos fatos e de seus fundamentos, acompanhado da documentação que comprove os motivos da discordância e demais itens discriminados no protocolo de agendamento. O agendamento não suspende a contagem do prazo acima citado.

**COMUNICADO CADIN Nº**

Nome/Razão Social:

---

Número do Contribuinte  
Endereço:

---

Data de Expedição:

1

2

3

1

2

3

Enunciado foi simplificado

A forma de pagamento foi salientada

As informações técnicas de exceção foram diminuídas

Depois, partindo da carta simplificada, a equipe da SMIT modificou títulos e enunciados das explicações para testar diferentes estímulos comportamentais.

## Simplificada

Facilita entendimento por meio da simplificação do formato visual e conteúdo

### Norma Social

Investiga se a compreensão de que se faz parte da minoria inadimplente impacta pagamento

### Escolha deliberada (ameaçadora)

Testa impacto da responsabilização do contribuinte por sua inadimplência

### Saliência das consequências (explicativa)

Averigua o impacto da clareza das consequências

### Passo a passo ilustrado

Avalia se explicação gráfica com contribuinte é melhor do que a textual

### Cabeçalho

#### **Faça parte da maioria que está em dia com São Paulo**

#### **Corpo de texto**

A maioria dos paulistanos pagou o seu IPTU no prazo. Faça como eles e fique em dia com o município.

### Cabeçalho

#### **Atenção: o prazo final para não entrar no CADIN é em 30 dias**

#### **Corpo de texto**

Até o momento, consideramos o fato de você não estar em dia com o seu IPTU foi por um descuido. No entanto, se você não pagar em até 30 dias, entenderemos que essa foi sua escolha e você entrará no CADIN e depois na Dívida Ativa do município.

### Cabeçalho

#### **Você ainda pode pagar seu IPTU antes de seu nome entrar no CADIN**

#### **Corpo de texto**

Caso essa dívida não seja paga em 30 dias, seu nome será inscrito no CADIN e depois na Dívida ativa do município. Você estará sujeito a cobrança judicial com a penhora do seu imóvel, bem como não poderá realizar contratos com a prefeitura, nem receber auxílios ou incentivos fiscais. Ninguém quer que isso aconteça: nem você, nem a Prefeitura.

### Cabeçalho

#### **Pague suas dívidas com a Prefeitura**

#### **Corpo de texto**

Inserção de um fluxograma com os procedimentos necessários para acessar o boleto, com o seguinte enunciado: Siga os passos abaixo para pagar suas dívidas.

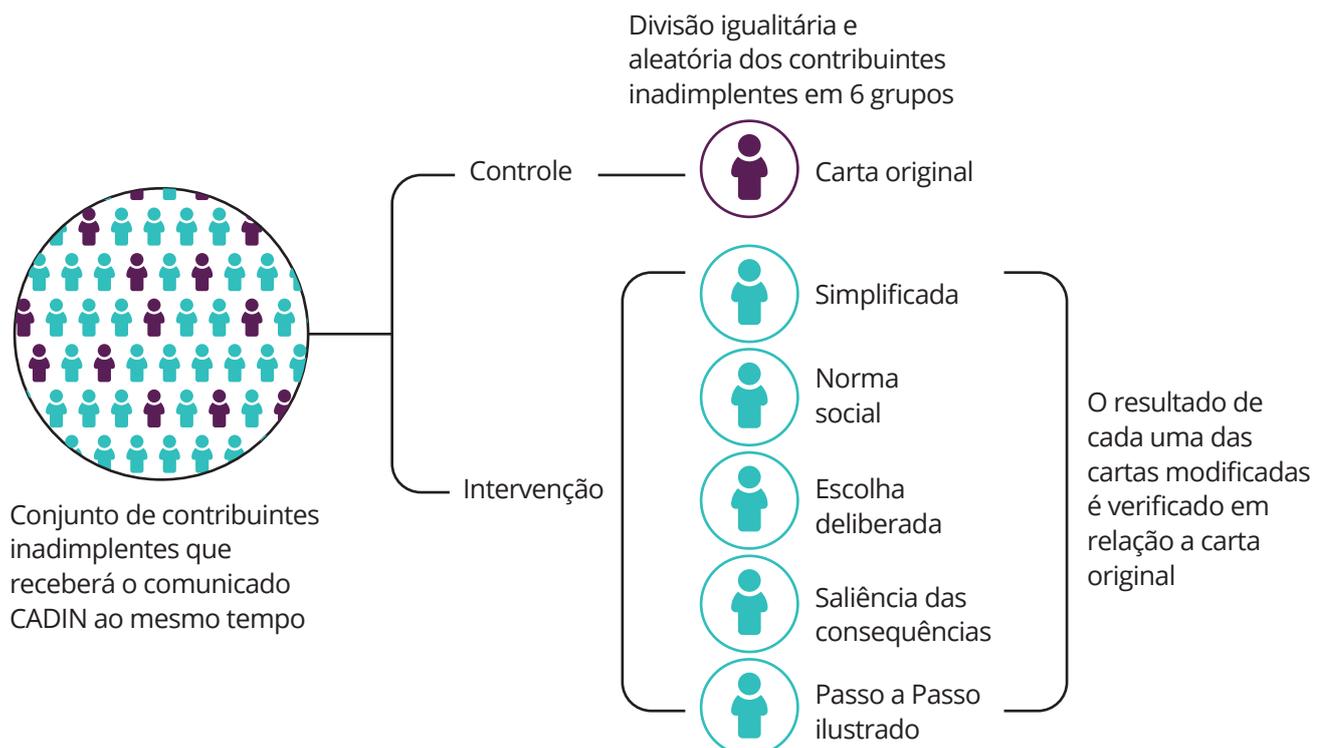
## Desenho do experimento

Ainda que os *nudges* fiscais sejam casos clássicos das intervenções comportamentais e já se possua grande evidência de sua efetividade, o desenho do experimento é chave para que se possa tirar conclusões robustas sobre os efeitos de cada um dos estímulos desenhados.

Para que isso seja possível, é importante desenhar um teste que:

- ▶ Permita verificar o impacto de cada estímulo em relação a carta original;
- ▶ Controle, na medida do possível, efeitos de contexto, temporalidade, características dos contribuintes que farão parte do experimento e etc.

Para isso, o *Nudges* na cobrança do IPTU utilizou o **Experimento Aleatório controlado** (também conhecido por sua sigla em inglês, RCT) da seguinte forma:



### Importante

A construção de testes robustos garante a boa mensuração dos dados e dá credibilidade a iniciativa.



### Dica!

Parcerias ou consultas a pesquisadores da academia, especialmente para o desenho e análise do experimento, podem contribuir para a realização de testes mais robustos.

Padrão-ouro da avaliação de impacto, método sorteia dentre pessoas que participarão do teste quem receberá intervenção e quem permanecerá como está (controle). Para reduzir vieses, demanda escolha aleatória dos grupos de intervenção e controle e realização em mesmo período, para fatores contextuais não impactarem no resultado. Sua análise compara diferença nas médias entre intervenção e controle para avaliar impacto causado por cada estímulo.



## Operacionalização e análise

### Operacionalização

SMIT e SF selecionaram as amostras do experimento dentro do mesmo lote de envio de comunicados do CADIN IPTU. O tamanho da amostra foi definido pelo número de comunicados. Amostra possuía cerca de 24 mil comunicados, com 4 mil comunicados para cada um dos 6 grupos necessários no teste. Isso representava pouco menos da metade do envio médio por lote.

- ▶ Para operar o teste, era necessário, portanto, dividir os recebedores dos comunicados em pelo menos sete grupos: 6 grupos cujos membros fossem sorteados aleatoriamente para a realização do experimento e 1 grupo de contribuintes que excedia o número de comunicados combinado e que, portanto, não faria parte do estudo.
- ▶ Essa operacionalização se mostrou um desafio pelas seguintes razões:
  - Os contribuintes (pessoas físicas ou jurídicas) poderiam **possuir mais de um imóvel em seu nome** com parcelas inadimplentes e, para que o teste fosse efetivo, esses casos não poderiam receber diferentes estímulos.
  - De acordo com o Código Tributário Nacional (Lei 5.172/outubro de 1966), é vedada a divulgação de informações de situação econômica, tributária ou financeira, exceto por ordem judicial e para investigações de infração administrativa. **Os dados eram, portanto, sigilosos, e não poderiam ser tratados diretamente pela equipe da SMIT, que tinha a expertise para realizar o sorteio.**
  - A responsabilidade e operação dos dados era feita por um parceiro – a Prodam – a partir de sistemas que

dificultavam o processo de sorteio das amostras.

- O sorteio e encaminhamento dos dados para impressão na gráfica precisava ocorrer em um só dia e precisava garantir o envio das cartas para todos do lote sem que houvesse contaminação entre os estímulos (uma pessoa física com dois apartamentos na cidade recebendo comunicados diferentes).
- ▶ Para enfrentar esses desafios, a equipe da SMIT construiu uma **ferramenta de aleatorização**.
  - Instrumento permitiu a identificação de casos de inadimplência da mesma pessoa (física ou jurídica), transformando CPF e/ou CNPJ em chaves de identificação para cada caso a ser associado com uma mesma carta.
  - Foi construído em linguagem e forma automatizada que não demandava a expertise em aleatorização dos demais atores, apenas a aplicação da ferramenta.
    - O instrumento gerava um relatório que permitia entender se o procedimento fora aplicado corretamente e, se não, o que não havia dado certo.
  - Demandou reuniões entre SMIT, Prodam e SF para compreensão detalhada dos dados e processos realizados para construção de um “espelho” dos bancos de dados e arquivos utilizados para envio dos comunicados dentro da SMIT, de forma que se pudesse simular o sorteio antes que ele ocorresse de fato.
    - Para certificar-se de que o protótipo estava correto, simulações com protótipos foram realizadas também pela equipe da SF com os dados reais, e, através do relatório de resultados, a SMIT procedia com as melhorias na aplicação.

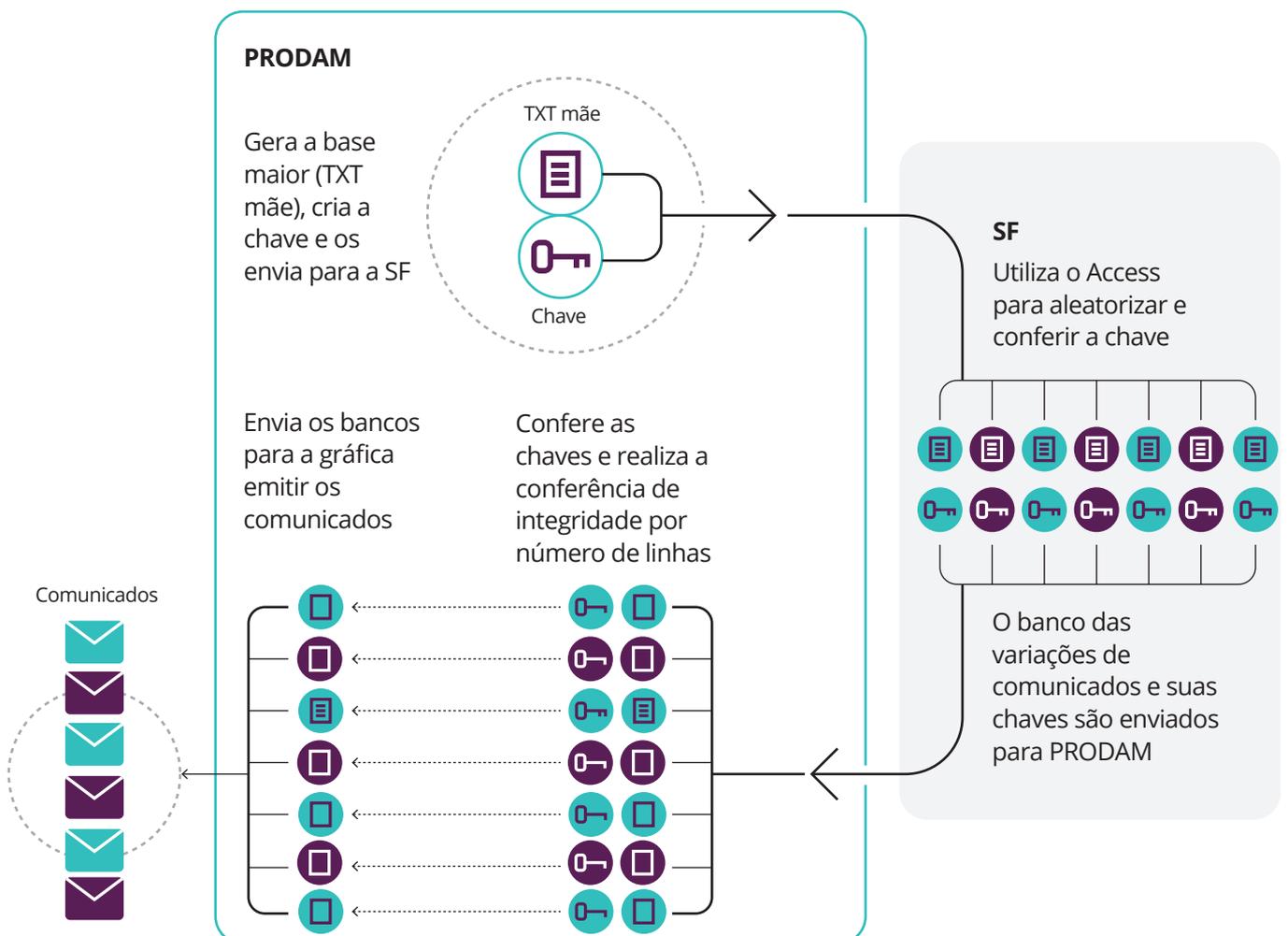
- Envolveu mudança no processo de envio: como pode se observar no diagrama abaixo, antes da ProdAm poder encaminhar os comunicados configurados para a gráfica, a SF precisava aplicar o sorteio aleatorizado no lote.
- A dimensão das restrições de acesso aos dados para a realização do procedimento de aleatorização foi evidenciada durante o desenvolvimento do projeto, o que implicou em maior tempo para sua implementação e na colaboração de outro consultor no processo de montagem da ferramenta, especializado em linguagens específicas de programação.
- O experimento foi realizado no final de junho de 2019.

### Importante

A operacionalização do teste é o que garante a robustez do experimento. Para isso, é chave entender bem os dados e o detalhamento do processo utilizado originalmente para saber onde, como e a partir do que serão geradas amostras aleatorizadas.

### Dica!

Entender possíveis restrições de acesso a dados desde o início do projeto contribui para melhor planejamento da operação do teste, para compreensão de quais atores devem ser incluídos em cada etapa do processo e diminuir riscos de atrasos.



---

## Análise

A realização da análise ocorreu em três fases.

- ▶ Primeiro, a equipe da SF enviou relatórios descritivos da regularização das dívidas dos contribuintes presentes nas diferentes amostras que receberam o experimento com a proporção de regularização das pessoas físicas e jurídicas e sua evolução no tempo. Esses dados já indicavam algum efeito do experimento, mas não permitia efetivamente mensurá-lo.
- ▶ A mensuração dos efeitos dos estímulos demandava acesso a base de dados dos débitos envolvidos no experimento. No entanto, havia aqui o mesmo desafio da operacionalização dos testes: a equipe da SMIT não podia ter acesso aos dados brutos devido a lei de sigilo fiscal.
- Através de consultas a pesquisadores acadêmicos, duas soluções foram encontradas e utilizadas nas duas fases subsequentes: anonimização dos dados e uso de sala de sigilo.
  - **Anonimização dos dados:** processo de confidencialização das informações de um banco de dados, que implica na retirada e modificação de toda informação que permita identificação sem que se perca características relevantes para análise.
  - No caso do *Nudges na cobrança do IPTU* esse processo implicou na substituição de dados como CPF e CNPJ por números de identificação que anonimizavam os dados mas que, ainda assim, permitia saber quais débitos pertenciam a mesma pessoa (física ou jurídica) dentro do banco de dados.
  - **Sala de sigilo:** trata-se da constituição de um ambiente seguro em que um analista pode ter acesso a dados brutos, identificados, sem colocar em risco a confidencialidade. A ideia aqui é permitir a análise e publicação de resultados garantindo que as informações sensíveis e sigilosas não poderão ser acessadas ou disponibilizadas fora do ambiente seguro.
- No caso do *Nudges na cobrança do IPTU*, a sala de sigilo foi utilizada para disponibilizar, mesmo na base anonimizada, os valores dos débitos pagos ou ainda permanentes. Foi disponibilizado um espaço e computador sem acesso à internet e ao uso de saídas usbs, podendo ser retirado dali apenas os resultados das análises.
- A anonimização dos dados foi utilizada para a análise do efeito de cada um dos insights comportamentais. A equipe da SF enviou para equipe SMIT o banco de dados anonimizado contendo a informação de regularização (ou não) do débito discriminado no comunicado CADIN envolvido no experimento.
- A estimativa do impacto de cada estímulo para regularização dos débitos foi feita considerando todos os participantes dos grupos e a possibilidade de regularização ou não em até três meses do recebimento da carta.
- Uma vez que a mesma pessoa pode ter débitos em diferentes imóveis com a prefeitura, a amostra para dimensionar o efeito precisava ser a pessoa (física ou jurídica) que participou do experimento. Se o número de comunicados por estímulo comportamental era de cerca de 4000, o número de pessoas em cada grupo girava em torno de 2500, menor, portanto, que a quantidade de comunicados. Trabalhar com uma amostra menor teve leves impactos no poder do experimento, sem, de maneira alguma, invalidar o teste.

- **Comparando cada um dos tratamentos com a carta original, duas cartas se destacaram:** saliência das consequências e escolha de liberada. Após a realização de testes, a carta que mostrou efeitos mais robustos – com diferença estatisticamente significativa em cinco testes – foi a de saliência das consequências. Essa carta promoveu um aumento de quatro pontos percentuais na regularização do IPTU – o que equivale a um aumento de 8,4% (de 48,46% para 52,53%).

- ▶ A terceira fase de análise foi promovida pela seguinte razão: uma vez que a base anonimizada não fornecia acesso aos valores das dívidas dos contribuintes, e nem mesmo as parcelas inadimplentes, ela permitia identificar a carta com efeito significativo, mas não permitia entender de maneira robusta qual seria seu impacto em aumento de arrecadação se fosse implementada como carta oficial do IPTU do CADIN.



**Dica!**

Garantir a maior amostra possível para o teste de insights comportamentais aumenta o poder do experimento e sua confiabilidade.

- Para isso, foi utilizada a Sala de sigilo. Nesta sala, a base também era anonimizada, mas os dados sobre a dívida efetiva de cada contribuinte inadimplente estavam abertos.
- Com essa análise, estima-se um aumento de arrecadação de quase R\$ 60 milhões, se a carta de saliência das consequências for aplicada para todos os devedores de IPTU do município.
- Com a apresentação deste resultado, a equipe da SF pode articular internamente a implementação da carta de saliências das consequências como comunicado oficial do CADIN no IPTU.

| Comunicados        | Nº enviado | Nº de pessoas (CPF/CNPJ) distintas |
|--------------------|------------|------------------------------------|
| Versão             |            |                                    |
| Original           | 4.178      | 2.493                              |
| Simplificada       | 4.225      | 2.536                              |
| Norma social       | 4.524      | 2.772                              |
| Escolha deliberada | 3.968      | 2.421                              |
| Consequências      | 3.922      | 2.376                              |
| Ilustração visual  | 4.240      | 2.580                              |

**Regularização da dívida, por comunicado**

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| Controle                    | 48,5% |
| Normal social               | 49,5% |
| Escolha deliberada          | 51,5% |
| Saliência das consequências | 52,5% |
| Ilustração                  | 50,8% |
| Simplificada                | 51%   |

# 5

## Fatores de sucesso, desafios e aprendizados

### Fatores de sucesso

- ▶ **Experimentação:** A experimentação é um fator inovador e incomum na política pública. O *nudge* mostra que é possível obter garantias de retorno sobre uma mudança através de experimento, a um custo baixo e responsável de tempo e dinheiro.
- ▶ **Evidências de sucesso:** *nudges* fiscais são clássicos nas políticas públicas. Diferentes países ao redor do mundo já aplicaram e obtiveram resultados concretos de sucesso, o que trouxe confiabilidade e segurança para a prefeitura de São Paulo desenvolver o projeto.
- ▶ **Apoio político:** o projeto contou com o apoio e abertura da alta hierarquia de ambas secretarias, o que foi fundamental para articulação, entendimento, priorização do projeto, operacionalização dos processos e implementação do experimento.
- ▶ **Baixa resistência:** ainda que *nudges* e experimentos sejam pouco usuais na política pública brasileira e que as restrições advindas do sigilo de dados tenham sido uma restrição importante no desenvolvimento do projeto, houve abertura e empenho de ambas secretarias para implementar e operacionalizar o projeto.
- ▶ **Adaptabilidade:** aplicação de experimento, que utilizou uma ferramenta já existente (envio de cartas), demandou poucas mudanças de processo mesmo na estrutura do comunicado, o que colaborou para a implementação posterior da melhor carta como comunicado oficial do Cadin.
- ▶ **Expertise técnica:** O projeto foi formulado e executado por uma equipe que conhecia ciências comportamentais aplicadas para políticas públicas, e contou com apoio e consultoria especializadas no tema, nas etapas de formulação, implementação, teste e análise do projeto.
- ▶ **Articulação:** engajamento, pactuação das responsabilidades e colaboração entre as secretarias foram mantidas durante todo o projeto através da realização de reuniões e oficinas de discussão que apresentavam resultados e seus próximos desafios.

---

## Desafios e riscos

- ▶ **Resistência:** por mais que se trate de um experimento que possui exemplos de sucesso, a aplicação de *nudge* fiscal implica em comunicação mais incisiva com a população em um tema já sensível como o da cobrança de impostos. Essa proposta poderia não ter sido bem aceita pela SF, o que era um risco para o projeto.
- ▶ **Experimento em tributação:** o IPTU é um recolhimento fundamental para receita da prefeitura, e mudanças na cobrança de sua inadimplência poderiam ser percebidas como arriscadas. A articulação entre SMIT e SF e a compreensão do procedimento a ser aplicado em ambas secretarias mitigou esses riscos e permitiu o desenvolvimento do *Nudges* na cobrança do IPTU.
- ▶ **Espaço restrito para inovação:** O meio tributário é pautado por decretos e leis que ditam o sigilo dos dados bem como o que pode ser feito em relação a cada tributo, o que deixa espaço restrito para qualquer mudança. Entender os processos tributários de cobrança e arrecadação em detalhe, bem como as formas de operacionalizar o teste sem ferir as normativas foi um desafio.
- ▶ **Sigilo fiscal:** lei nacional impede o uso de dados fiscais por agentes não autorizados. Uma vez que a expertise técnica para aleatorização e análise do experimento era da equipe SMIT, a lei poderia ter impossibilitado andamento e implementação do projeto.
  - Para enfrentar esse desafio, as equipes construíram a ferramenta de aleatorização para operação do teste e uso de base de dados anonimizada e de sala de sigilo, para garantir a análise robusta dos estímulos comportamentais experimentados no projeto.

# 6

## Como replicar?

### Implementando insights comportamentais

O uso de *nudges* na comunicação com o cidadão aumentou a eficiência fiscal da prefeitura de São Paulo e pode inspirar outros servidores. Vamos agora desenvolver atividades que podem ajudar a replicar os aprendizados do projeto em seu caso?

**Passos para aplicação de estímulos comportamentais**



**Passo 1**  
Seleção do problema



**Passo 2**  
Imersão no problema



**Passo 3**  
Ideação da intervenção



**Passo 4**  
Mobilização de conhecimentos e habilidades



## Passo 1 Seleção do problema

Para aplicar insights comportamentais, é importante selecionar o problema que se busca resolver. Esse problema funciona como uma bússola para todo o processo de aplicação de *nudges* através de experimento. Por isso, busque responder:

Entre as ações que seu órgão promove, quais delas visam modificar algum comportamento do cidadão através da comunicação?

| Ações desenvolvidas                              | Comportamento desejável | Instrumento de comunicação |
|--|-------------------------|----------------------------|
| Exemplo: Notificação de Inadimplência com o IPTU | Regularização da dívida | Comunicado por correio     |
|  |                         |                            |
|  |                         |                            |
|  |                         |                            |
|  |                         |                            |
|  |                         |                            |
|  |                         |                            |
|  |                         |                            |
|  |                         |                            |
|  |                         |                            |

Pensando nas ações que fazem uso de algum instrumento de comunicação, quais delas não tem obtido a resposta esperada?

|   |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |

Dentre essas ações, qual delas parece ter mais efeito sobre o desempenho do seu órgão? Essa será a ação em cuja comunicação você baseará seu exercício.

|                |  |
|----------------|--|
| Ação escolhida |  |
|----------------|--|



## Passo 2 Imersão do problema

O primeiro passo para aplicar insights comportamentais é identificar as barreiras cognitivas e vieses que existem no seu instrumento de comunicação atual para incentivar o comportamento desejável.

Vamos agora reconstituir os passos que o cidadão tem que percorrer para atuar da maneira desejada. Para isso, reúna atores do seu setor que não estejam familiarizados com a comunicação. Depois, peça para que eles interajam com o instrumento de comunicação original e respondam as seguintes questões.

Qual o objetivo desta comunicação?

.....

.....

.....

Quais etapas são necessárias para realizar esse objetivo? Elas estão claras?

.....

.....

.....

Existem dificuldades para compreensão do objetivo ligadas a linguagem utilizada? Quais?

.....

.....

.....

Outras dificuldades foram identificadas? Quais?

.....

.....

.....

Considerando as respostas dos atores que participaram do exercício acima, o que pode ser feito para facilitar a compreensão do cidadão?

.....

.....

.....

Quais outros motivos podem estar influenciando para o cidadão não realizar o comportamento desejado? Formule hipóteses (Ex: O cidadão não sabe as consequências para o não pagamento).

|   |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |
| 4 |
| 5 |
| 6 |



### Passo 3

## Ideação da intervenção

Para constituir a intervenção comportamental, o Nudges na cobrança do IPTU precisou identificar referências, idealizar estímulos e mapear os processos que seriam modificados para a realização do experimento. Para entender esse processo, busque responder:

**Existem outros casos no mundo que buscaram criar estímulos comportamentais neste mesmo tema? Faça uma pesquisa das ações já desenvolvidas, os estímulos já testados e o tipo de comunicação escolhida.**

| Ação de referência   | Estímulos testados                                      | Comunicações escolhidas |
|--|---|-------------------------|
| Ex: Declaração e pagamento de imposto de renda na Guatemala (Banco Mundial). | Ex: Orgulho Nacional, Norma Social, Escolha deliberada. | Ex: Escolha deliberada. |



#### Dica!

Consulte a publicação “Ciências comportamentais e políticas públicas. O Uso do SIMPLES MENTE em projetos de inovação” para saber mais sobre os tipos de estímulo comportamentais disponíveis e entender quais seriam melhor para o seu caso. Para isso, acesse: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5219/1/gnova\\_simplesmente\\_digital\\_simples.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5219/1/gnova_simplesmente_digital_simples.pdf)

O ***Nudges*** na cobrança do IPTU testou alguns estímulos comportamentais para aumentar a regularização do IPTU. Pensando nas referências que você mapeou e nos problemas identificados na sua comunicação e nas hipóteses formuladas anteriormente, quais estímulos você poderia testar no seu caso? Quais mensagens podem endereçá-los? Retome aqui as hipóteses formuladas no passo 2.

| Estímulos                       | Hipóteses   | Mensagens   |
|---------------------------------|---|---|
| Ex: Saliência das consequências | Ex: O cidadão não sabe as consequências para o não pagamento. | Caso essa dívida não seja paga em 30 dias, seu nome será inscrito no CADIN e depois na Dívida ativa do município. Você estará sujeito a cobrança judicial com a penhora do seu imóvel, bem como não poderá realizar contratos com a prefeitura, nem receber auxílios ou incentivos fiscais. |
|                                 |   |   |
|                                 |   |   |
|                                 |   |   |
|                                 |   |   |

Para chegar ao modelo mais eficiente, precisamos testar os estímulos e mensagens correspondentes separadamente. Por isso, cada um desses estímulos deverá ser uma comunicação a ser testada em um experimento. Com isso, responda:

**Como a população vai participar do seu experimento? Por qual período?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Quantas pessoas devem participar para que o resultado seja estatisticamente relevante para a tomada de decisão? Como pode atingir esse numero?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Quais são os processos necessários para testar esses estímulos? Além dos novos modelos de comunicação, tem algo que precisa mudar para poder realizar o experimento?**

(Ex: processo de envio para poder selecionar os grupos que receberiam as cartas)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Para aplicar seu experimento, quais recursos são necessários?**

(Ex: contratação, mudança de material da gráfica, treinamento de atendentes)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

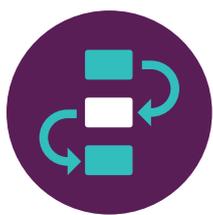
.....

.....



**Importante**

Para saber se os estímulos tiveram efeito, é essencial constituir a operacionalização do teste com controle e atenção a todos os processos envolvidos, bem como o desenvolvimento de uma análise estatística do experimento robusta.



## Passo 4 Mobilização de conhecimentos e habilidades

Pensando no instrumento de comunicação que será reformulado, identifique agora quais são os atores internos envolvidos com o projeto que possuem as competências abaixo e quais papéis eles poderão desempenhar na intervenção comportamental. Não se preocupe se não houver atores para todas as competências, não precisa preencher se não tiver!

**Desenvolver um experimento para testar intervenções comportamentais é chave para escolha do estímulo mais aderente a sua política pública. Para isso, é essencial mobilizar diferentes conhecimentos e habilidades. Por isso, procure responder:**

| Competências necessárias  | Atores internos | Envolvimento esperado |
|---|-----------------|-----------------------|
| <b>Construção de comunicados:</b><br>permite a boa reconfiguração das comunicações com o cidadão  |                 |                       |
| <b>Conhecimento operacional:</b><br>compreensão dos passos necessários para realizar a comunicação importa para identificação de processos afetados por modificações na comunicação (ex: mudança de projeto na gráfica) |                 |                       |
| <b>Ciências comportamentais:</b><br>essencial para identificação de oportunidades para aplicação de nudges  |                 |                       |
| <b>Métodos estatísticos:</b> necessários para o desenho do experimento  |                 |                       |

É bastante comum – e esperado – que você tenha identificado atores que entendem os processos envolvidos na ação em que você está buscando atuar, mas não tenha identificado atores que possuam os demais conhecimentos e habilidades dentro de sua equipe. Para supri-las, você pode construir parcerias (com ou sem contratação) e investir recursos para o desenvolvimento destas capacidades internamente.

**Com isso em mente, utilize o espaço abaixo para identificar parceiros e instrumentos para o desenvolvimento destes conhecimentos e habilidades.**

| <b>Competências necessárias</b> | <b>Parceiros potenciais</b>  | <b>Instrumentos de contratação (se necessário)</b>                   | <b>Materiais de estudo</b>   |
|---------------------------------|--|--|--|
| Ciência comportamental          | Ex:<br>- Programa de Ciência Comportamental do (011).lab<br>- Grupos acadêmicos ou Universidades interessadas no tema, como o Grupo de estudos de economia comportamental (GEEC) |  | Ex:<br>- Publicação "CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS. O uso do SIMPLES MENTE em projetos de inovação" do GNOVA |
| Métodos estatísticos            | Ex:<br>- Universidades   | Ex:<br>- Acordo com Unesco<br>- Contratação por concurso de projetos |  |
| Comunicação                     | Ex.: SECOM   |  | Ex:<br>- Curso online de linguagem simples oferecido pelo (011).lab da SMIT  |

Parte importante do sucesso do Nudges na cobrança do IPTU foi sensibilizar os atores envolvidos sobre as ciências comportamentais e manter os atores engajados com o projeto através de reuniões e um processo transparente.

**No seu caso, quais seriam os encontros necessários para engajar os envolvidos e pactuar as responsabilidades?**

|  | <b>Encontro 1</b>  | <b>Encontro 2</b> | <b>Encontro 3</b> |
|--|--|-------------------|-------------------|
| Objetivo                                 | Ex:<br>- Apresentação do projeto                                       |                   |                   |
| Pontos a serem apresentados e discutidos | Ex:<br>- Desafio comportamental  |                   |                   |
| Participantes                            | Ex:<br>- Atores internos e parceiros a serem envolvidos no experimento |                   |                   |
| Resultados esperados                     | Ex:<br>- Alinhamento de expectativas e Compreensão do problema         |                   |                   |

# 7

## Para saber mais

### Referências de insights comportamentais

#### Publicação

**Cass Sunstein e Richard Thaler.** *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade.* 2019.

#### Link de consulta

[www.companhiadasletras.com.br/detalhe.php?codigo=28000536](http://www.companhiadasletras.com.br/detalhe.php?codigo=28000536)

**David Halpern.** *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference.* 2015.

[www.penguin.co.uk/books/110/1108284/inside-the-nudge-unit/9780753556559.html](http://www.penguin.co.uk/books/110/1108284/inside-the-nudge-unit/9780753556559.html)

**Antonio Claret Campos Filho. João Sigora. Manuel Bonduki.** *Ciências Comportamentais e políticas públicas: O uso do simplesmente em projetos de inovação.* 2020.

[repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5219/1/gnova\\_simplesmente\\_digital\\_simples.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5219/1/gnova_simplesmente_digital_simples.pdf)

#### Repositório Nudge/SP

[https://drive.google.com/file/d/1q0PglQiN\\_GdolCPu7IXb690RUb-vhA7A/view](https://drive.google.com/file/d/1q0PglQiN_GdolCPu7IXb690RUb-vhA7A/view)

# 8

## Entrevistados

Este guia foi produzido a partir de pesquisa documental e bibliográfica e entrevistas em profundidade presenciais com profissionais envolvidos na concepção e implementação *Nudges* na cobrança do IPTU.

### **Fabio Storino**

Analista de informações do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br) do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br). Foi um dos coordenadores do (011).lab, laboratório de inovação em governo da Prefeitura de São Paulo. É doutor em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

### **Flora Finamor Pfeifer**

Mestranda em Administração Pública e Governo pela FGV e formada em Economia pela FEA USP. Lidera a frente de ciências comportamentais da Prefeitura de São Paulo, como parte do (011).lab, o laboratório de inovação em governo da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia. É também co-fundadora e organizadora do Grupo de Estudos em Economia Comportamental (GEEC). Foi estagiária no laboratório de Neurociências de Harvard, o Lichtman Lab, desenvolvedor do Projeto Conectoma, no verão de 2014.

### **Ivan Boscariol**

Especialista em Inovação no Banco Interamericano de Desenvolvimento (Washington, EUA), onde facilita e promove inovação através de Design Centrado no Usuário. Antes, foi Gestor de Projetos e Consultor Sênior para Inovação em Serviços Públicos na EloGroup, empresa de consultoria no Brasil. Experiência em experiência do cidadão e do cliente, Ciências Comportamentais, saúde pública, tomada de decisão e outros campos relacionados a inovação em governo.

### **Lair Cesar Figueiredo Pirajá Filho**

Formado em Engenharia Elétrica na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2007) e em Ciências Contábeis na Universidade de Cuiabá (2012). Atuou como Diretor da Divisão de Gestão do Cadastro Informativo Municipal e de Acompanhamento de Recusos de Convênios ( SF/SUTEM/DECAP/DIGEC) no período de 2015 a 2020. Atualmente, é Auditor-Fiscal Tributário Municipal lotado na Divisão de Lançamento, Cobrança e Parcelamento (SF/SUREM/DEPAC/DICOP).

### **Raphael Augusto Daniel Grilo**

Formado em Ciências Militares na Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN (2005), com Pós - graduação em Gestão Tributária. Foi diretor de Divisão e de Departamento subordinados à Subsecretaria do Tesouro Municipal e chefe da Assessoria de Projetos de SF. É atualmente, Auditor-Fiscal Tributário Municipal lotado na Divisão de Gestão do Cadastro Informativo Municipal e de Acompanhamento de Recursos de Convênios (SF/SUTEM/DECAP/DIGEC).

### **Taina Pacheco**

Bacharel em economia pela USP e mestre em Administração Pública e Governo pela FGV-SP. Possui 4 anos de experiência em gestão pública, tendo trabalhado na Prefeitura de São Paulo na reformulação do atendimento ao cidadão na cidade, SP156. Já realizou projetos para o setor público pelo CEPESP e pela FIPE, muitos dos quais com modelagem de concessão. Atualmente é consultora UNESCO para aplicações experimentais de economia comportamental na Prefeitura de São Paulo. Suas pesquisas são na área de economia urbana e comportamental, concentradas em habitação e transportes, com foco nesse último. Ciclista urbana desde 2006, viajante de bicicleta desde 2019. Apaixonada pelo transporte público.

### **Thiago Rubio Salvioni**

Administrador de formação (2008), e Pós-graduado em gestão tributária (2014). É Auditor-Fiscal de Tributos Municipais desde 2012, e subsecretário da Receita Municipal desde 2019. Foi Coordenador do Núcleo de Inteligência Fiscal de 2015 a 2018, e Diretor do Departamento de Fiscalização de Instituições Financeiras, Imóveis e da Construção Civil de 2018 a 2019.



