

# CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS APLICADAS AOS PEQUENOS NEGÓCIOS



**SEBRAE**

**Diretor Presidente do Sebrae**

Décio Lima

**Unidade de Políticas Públicas do Sebrae Nacional**

Carlito Merss - Gerente

Cláudia Patricia Ribeiro Dutra - Gerente Adjunta

Fausto Ricardo Keske Cassemiro - Gerente Adjunto

**Analistas técnicos**

Mateus Feitosa Andrade

Pedro Pessoa Mendes

Ana Carolina de Souza dos Santos

**Créditos**

Milena Pavan Serafim

Juliana Arruda Leite

Izadora Ribeiro Perkoski

Denis dos Santos Alves

Guilherme Atanazildo Leme

Caio Bruno Cruz

## **Apoio**

### **Unidade de Relacionamento com o Cliente do Sebrae Nacional**

Enio Duarte Pinto - Gerente

Milva Capanema - Gerente Adjunta

Analistas técnicos:

Iuri Barbosa de Andrade

Pedro Cunha Machado

### **Sebrae Rondônia**

Cristiano Borges Rodrigues

Tiago Freitas da Silva

### **Sebrae Distrito Federal**

Elaine Bezerra de Araújo

Francisca Martins Pereira

Valesca Fernandes Dias

Natany Lemos Penetra Paiva

### **Receita Federal do Brasil**

Centro Nacional de Economia, Comportamental e Ciências Humanas Aplicadas (CECOM)

Angelo José de Medeiros Baptista

Eduardo Nogueira da Ponte

Giana Hahn Prates

Jayme Assunção Casimiro

Julia Araujo Marques de Castro

Ricardo de Lima Sedeu

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1 - Uma ciência em ascensão para o impacto em políticas públicas.....</b>	<b>10</b>
1.1. O que são as Ciências Comportamentais?.....	10
1.2. Tendência recente de aplicação no âmbito das políticas públicas.....	13
1.2.1. A construção do arcabouço teórico para a compreensão do comportamento humano.....	14
1.2.2. A institucionalização das Ciências Comportamentais em governos.....	15
1.2.3. A estruturação de metodologias, frameworks e modelos para a aplicação prática.....	17
1.3. As Ciências Comportamentais no contexto brasileiro.....	19
1.4. Considerações finais.....	21
<b>CAPÍTULO 2 - A política do microempreendedor individual (MEI) e a questão da inadimplência.....</b>	<b>23</b>
2.1. A política do MEI.....	23
2.2. Avaliações da política do MEI.....	29
2.3. Considerações finais.....	39
<b>CAPÍTULO 3 - A inadimplência do MEI como questão comportamental.....</b>	<b>41</b>
3.1. Em busca do conhecimento prático: Workshop com gestores.....	42
3.2. Integrando teoria e prática: convergências entre a literatura especializada e as percepções de gestores.....	45
3.3. Conhecendo os usuários e seus comportamentos: questionário aplicado aos MEI.....	47
3.4. Considerações finais.....	59
<b>CAPÍTULO 4 - Conhecendo métodos possíveis de desenhar uma intervenção comportamental.....</b>	<b>60</b>
4.1. Intervenções comportamentais para a conformidade fiscal: revisão de evidências.....	60
4.1.1. Intervenções comportamentais para conformidade fiscal: evidências de organizações multilaterais.....	65
4.1.2. Incentivo à conformidade fiscal por meio da troca fiscal em Mendoza, Argentina.....	66

4.1.3. O uso de lembretes para aumentar a conformidade fiscal em Papua Nova Guiné.....	66
4.1.4. Estratégias para estimular a declaração de impostos na Guatemala.....	67
4.1.5. Chamadas telefônicas para reduzir a inadimplência tributária na Colômbia.....	67
4.1.6. Reformulação de notificações de débito para incentivar a adesão à anistia fiscal na Argentina.....	68
4.1.7. Comparação entre diferentes métodos de comunicação para cobrança de tributos na Colômbia.....	69
4.1.8. Estímulo à conformidade fiscal entre microempreendedores individuais no Brasil.....	70
4.2. Insights a partir dos casos para o contexto do MEI.....	70
4.3. Identificando perfis de microempreendedores individuais e pagamento de impostos.....	71
4.4. Desenho das intervenções.....	77
4.5. Estratégia de implementação proposta.....	84
4.6. Considerações finais.....	86
<b>CAPÍTULO 5 - Análise da mudança comportamental e desafios enfrentados.....</b>	<b>88</b>
5.1. Implementação multi-atores e a dinâmica da cooperação na política pública....	89
5.2. Traçando a estratégia de implementação.....	90
5.3. Procedimentos operacionais para execução do experimento.....	94
5.3.1. Preparação e transmissão da base de dados.....	95
5.3.2. Elaboração dos grupos experimentais.....	96
5.3.3. Disparo de mensagens.....	97
5.4. Resultados da intervenção.....	98
5.5. Considerações finais.....	104
<b>CAPÍTULO 6 - A judicialização e os meios alternativos de resolução de conflitos.....</b>	<b>106</b>
6.1. O recorte metodológico e a identificação do fenômeno.....	108
6.2. Trajetória histórica no contexto internacional e nacional.....	109
6.3. Aplicações e sistemas de meios alternativos de resolução de conflitos.....	117

6.3.1. Princípios dos sistemas.....	118
6.3.2. Disputas trabalhistas.....	120
6.3.3. Consumidor.....	122
6.3.4. Análises da organização de sistemas.....	124
6.4. Considerações finais.....	133
<b>CAPÍTULO 7 - Conflitos no cotidiano das micro e pequenas empresas brasileiras e as hipóteses comportamentais.....</b>	<b>135</b>
7.1. Identificação do problema comportamental relacionado à judicialização de conflitos.....	136
7.1.1. Painel de especialistas.....	137
7.1.2. Grupo focal e survey com colaboradores do Sebrae.....	138
7.2. Análise comportamental: entendendo os fatores que influenciam a judicialização.....	143
7.2.1. ADR e estudos comportamentais.....	145
7.2.2. Experimentos e definição de comportamentos.....	151
7.3. Considerações finais: definição do objetivo comportamental e fatores comportamentais identificados.....	158
8.5 Avançando para uma cultura da paz: reflexões a partir do estudo realizado	188
<b>DESAFIOS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>193</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>202</b>

# APRESENTAÇÃO

Os *insights* comportamentais têm sido utilizados por governos ao redor do mundo, principalmente na última década, para promover políticas públicas focadas na melhoria da qualidade de vida dos indivíduos. A ideia central é que a tomada de decisão por parte dos indivíduos possa ser influenciada por pequenas mudanças de contexto. A fundamentação teórica vem das ciências comportamentais, campo interdisciplinar que integra conhecimentos da economia, psicologia, filosofia, ciências sociais, dentre outros.

Documentos como o relatório *“Behavioral Science Around the World”* (BID, 2019) e o livro *“Behavioral Insights and Public Policy: lessons from around the world”* (OCDE, 2017) destacam a criação, dentro e fora dos governos, das *“Behavioral Insights Units”*, cujo objetivo é a implementação de iniciativas de políticas públicas baseadas nas ciências comportamentais. Iniciativas deste tipo buscam promover mudanças comportamentais de forma a potencializar a efetividade das políticas públicas. É no contexto dessas iniciativas que a Unicamp, por meio do Laboratório de Estudos do Setor Público (LESP), e o Sebrae Nacional, através da Unidade de Políticas Públicas, firmam uma cooperação técnico-científica entre Unicamp e Sebrae.

As partes proponentes dessa cooperação, formada por docentes e estudantes ligados ao LESP, contam com ampla experiência na área de projetos aplicados em políticas públicas. O Laboratório de Estudos do Setor Público (LESP), criado em 2012 e sediado na Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA) da Unicamp, tem por objetivo produzir, divulgar e aplicar conhecimento na área de políticas públicas, contribuindo para o fortalecimento da capacidade institucional do poder público brasileiro e de outras instituições que produzem e/ou implementam políticas públicas.

O SEBRAE, por sua vez, estabelece como visão de futuro em seu Planejamento Estratégico 2035 uma Governança Empreendedora coordenada e colaborativa de longo prazo entre instituições públicas, privadas e sociais

(Sebrae, 2023). E para isso aplica métodos de inovação para envolver cidadãos, servidores públicos e outras instituições na concepção, prototipagem e experimentação de novos serviços públicos, políticas públicas e intervenções urbanas. Dessa forma, gera soluções de impacto para os problemas públicos, melhorando o ambiente e a promoção da sustentabilidade das micro e pequenas empresas.

Dentro dessa abordagem interdisciplinar e da expertise dos atores proponentes, o projeto “Behavioral Insights Aplicado à Economia dos Pequenos Negócios” foi desenvolvido e o presente livro técnico apresenta seus resultados. O objetivo deste livro técnico é compartilhar o conhecimento científico-tecnológico, gerado no âmbito do projeto, com os gestores públicos, com a academia, com as empresas e com a sociedade em geral interessada nos assuntos.

Os resultados aqui apresentados são frutos de muita pesquisa científica na busca por compreender e estimular mudanças comportamentais nos seguintes públicos, que foram nossas frentes de trabalho priorizadas:

- Microempreendedores individuais (MEIs), em especial no seu comportamento em relação às obrigações fiscais/tributárias;
- Micro e pequenas empresas (MPEs), no seu comportamento em relação a resolução dos conflitos empresariais sem intermediação do poder judiciário.

Esses resultados estão organizados em capítulos, os quais buscam apresentar de forma sistematizada o nosso percurso teórico-conceitual e metodológico, assim como nossas escolhas do ponto de vista da ideação e da implementação de intervenções experimentais.

Neste livro, o leitor pode compreender os condicionantes socioeconômicos e comportamentais dos microempreendedores individuais brasileiros, em relação às suas obrigações fiscais e tributárias, em especial nos três principais segmentos (comerciantes, prestadores de serviço e produtores de alimentos) atuantes junto à figura MEI. Também tem acesso a dados e informações sistematizados referentes à caracterização dos diferentes perfis

MEI, desagregando por gênero, raça/cor, faixa etária, estratos socioeconômicos, condições de trabalho, região geográfica, etc. Além disso, pode compreender didaticamente o método científico, baseado nas ciências comportamentais, utilizado pelos experimentos para a compreensão dos fenômenos, com clareza em relação à definição de escopo e abrangência amostral e territorial, com métodos específicos e replicáveis a outros públicos.

Paralelamente à compreensão do MEI e de seu comportamento quanto às suas obrigações tributárias, o leitor também acessa insumos importantes sobre as principais relações de conflito estabelecidos nas/das micro e pequenas empresas, em geral, e aos métodos alternativos à resolução de conflitos, sem intermediação do poder judiciário. Uma abordagem inédita para testar soluções de cunho comportamental na realidade das MPEs foi implementada. Para isso, foram desenvolvidas mensagens persuasivas e materiais educacionais para incentivar a resolução extrajudicial das MPEs participantes, bem como a criação de um guia com orientações para a desjudicialização das MPEs.

Tendo em vista o caráter altamente exploratório de ambas as frentes de trabalho, os insumos e resultados apresentados neste livro técnico são inéditos. A figura MEI é relativamente recente, já que as Leis Complementares 123/2006 e 128/2008 passaram a vigorar apenas em 2009. Apesar de termos estudos relacionados à caracterização deste MEI estabelecidos nos últimos 15 anos, poucos são aqueles que buscam entender o comportamento desse microempreendedor. Por outro lado, no que se refere à resolução de conflitos, que apesar de termos no Código de Processo Civil e um direcionamento do Conselho Nacional de Justiça, os métodos alternativos de resolução de conflitos ainda são pouco explorados. E, especificamente, estudos sobre a abordagem comportamental e resolução de conflitos por vias alternativas são embrionários. A ausência de estudos robustos sobre o tema no contexto brasileiro tornou a nossa pesquisa, que investiga os fatores comportamentais relevantes para o processo de resolução alternativa de conflitos, ainda mais relevante.

Por fim, é importante destacar que o material e resultados aqui apresentados sintetizam um trabalho e um esforço coletivo e cooperativo entre

todos os envolvidos, com destaque aos gestores e técnicos do Sebrae Nacional, em particular as equipes da Unidade de Políticas Públicas (UPP), da Unidade de Gestão Estratégica (UGE) e da Unidade de Relacionamento com o Cliente (URC), mas também das unidades estaduais do Sebrae envolvidas nos experimentos, assim como da equipe do Centro Nacional de Economia Comportamental e Ciências Humanas Aplicadas (CECOM) da Receita Federal. Sem dúvida, sem o conhecimento e a parceria de todos, a pesquisa não seria possível com a qualidade espelhada. Este livro técnico espelha a amizade e colaboração gestadas ao longo de dois anos.

Boa leitura.

# CAPÍTULO 1

## Uma ciência em ascensão para o impacto em políticas públicas

Nos últimos anos, governos ao redor do mundo têm adotado uma abordagem inovadora para aprimorar políticas públicas e serviços à população: **a aplicação de evidências das Ciências Comportamentais**. Baseada no entendimento de como as pessoas tomam decisões no cotidiano, essa abordagem busca tornar as políticas mais eficazes ao alinhar suas estratégias aos padrões de comportamento humano. Seja incentivando a poupança, aumentando a arrecadação de impostos, reduzindo desperdícios ou facilitando o acesso a serviços de saúde, as Ciências Comportamentais têm promovido novas formas dos governos projetarem e implementarem suas ações.

Mas o que exatamente são as Ciências Comportamentais? Como essa abordagem se estruturou e passou a ser utilizada no âmbito das políticas públicas? Para responder a essas questões, este capítulo apresenta um panorama sobre o desenvolvimento dessa área do conhecimento, explorando suas influências acadêmicas e as principais obras que contribuíram para sua consolidação. Em seguida, discutimos como as Políticas Públicas Comportamentais (Behavioral Public Policy – BPP) se tornaram uma referência na formulação de estratégias governamentais, resultando na criação de unidades especializadas, conhecidas como Behavioral Units ou Nudge Units. Por fim, abordamos frameworks e metodologias que estruturam essa abordagem, destacando suas etapas de aplicação em políticas públicas. Esse percurso permite estabelecer as bases para os capítulos seguintes, nos quais analisamos a aplicação dessa abordagem para enfrentar desafios concretos no Brasil.

### 1.1. O que são as Ciências Comportamentais?

O termo Ciências Comportamentais tem sido amplamente empregado em diferentes contextos, especialmente na formulação de políticas públicas e

estratégias organizacionais. No entanto, sua definição ainda gera debates sobre a estrutura teórica, métodos e aplicação prática, refletindo desafios na delimitação de seus campos de atuação.

A compreensão sobre a origem e evolução das Ciências Comportamentais permanece em debate. Sua trajetória histórica não segue um percurso linear ou consensual, e a literatura acadêmica apresenta diferentes interpretações sobre seu desenvolvimento. Entretanto, pesquisas recentes têm contribuído para esclarecer sua construção como uma área multidisciplinar, explorando suas raízes históricas, disputas conceituais e transformações ao longo do tempo. Pooley (2016), Rutherford (2022) e Herfeld (2017) analisam a origem e o uso do termo *Behavioral Sciences*.

Esses autores identificam que o termo *Behavioral Sciences* foi empregado pela primeira vez na metade do século XX, especialmente no período pós-Segunda Guerra Mundial, em um contexto de crescente influência da ciência e da tecnologia na formulação de políticas públicas (Rutherford, 2022). Durante esse período, diversas fundações e instituições passaram a incentivar pesquisas interdisciplinares que combinassem conhecimentos da psicologia, sociologia, ciência política e economia para compreender o comportamento humano e suas implicações sociais.

Um dos marcos fundamentais nesse processo foi a criação do *Behavioral Sciences Program*, financiado pela *Ford Foundation*, uma das maiores organizações filantrópicas dos Estados Unidos. Fundada em 1936, a *Ford Foundation* desempenhou um papel central no financiamento de pesquisas em ciências sociais, promovendo uma abordagem interdisciplinar voltada à solução de problemas sociais e políticos.

O programa de *Ciências Comportamentais* da Ford foi impulsionado pelo *Relatório Gaither*, um documento produzido em 1949 sob a liderança de Rowan Gaither. Esse relatório estabeleceu cinco áreas prioritárias para o financiamento da fundação, incluindo uma dedicada às *Ciências Comportamentais*. O objetivo era fomentar pesquisas que aplicassem metodologias científicas para investigar o comportamento humano e as estruturas sociais, promovendo uma abordagem empírica baseada em dados (Herfeld, 2017).

Embora a inclusão das *Ciências Comportamentais* como uma das cinco áreas de financiamento da *Ford Foundation* não tenha sido acompanhada de uma definição conceitual clara, Pooley (2016) destaca que a escolha do termo esteve diretamente relacionada ao contexto político e econômico dos Estados Unidos no pós-guerra, especialmente durante a *Guerra Fria*. Naquele período, a palavra *social*, frequentemente associada às *Ciências Sociais*, carregava conotações de socialismo, o que gerava resistência em setores políticos e acadêmicos. Para contornar esse viés ideológico, a equipe responsável pelo *Relatório Gaither* adotou a nomenclatura *Ciências Comportamentais*, reafirmando o compromisso das disciplinas sociais com o estudo do comportamento humano e das interações sociais, sem recorrer a terminologias que pudessem ser interpretadas como alinhadas a agendas políticas controversas.

A implementação do programa ficou sob a liderança de *Bernard Berelson*, renomado cientista conhecido por seus estudos sobre opinião pública e análise de mídia. Berelson desempenhou um papel central na consolidação das *Ciências Comportamentais* como uma área interdisciplinar, enfatizando a importância da experimentação, da coleta sistemática de dados e da aplicação do conhecimento científico na formulação de políticas públicas (Sill, 2006). O *Behavioral Sciences Program* rapidamente atraiu a atenção de pesquisadores interessados em integrar métodos empíricos e insights psicológicos às ciências sociais. Entre os acadêmicos envolvidos destacam-se *Herbert Simon*, *Llen Wallis*, *Kenneth Boulding*, *Walt Rostow*, *Clark Kerr*, *John Nef*, *Wight Bakke* e *George Katona*, todos participantes de comitês consultivos responsáveis por delinear os rumos da pesquisa financiada pela *Ford Foundation* (Herfeld, 2017).

Embora o termo *Behavioral Sciences* tenha sido introduzido na década de 1950, seu destaque e utilização se intensificaram nas últimas décadas. Nesse sentido, ainda persistem discussões sobre o que se refere às *Ciências Comportamentais*, sua identidade, formas de produzir conhecimento e abordagens metodológicas.

Neste contexto, Mauro (2020) enfatiza a importância de uma abordagem "indisciplinar" nas *Ciências Comportamentais*, promovendo a articulação entre áreas como psicologia, sociologia, economia e ciência política. Essa perspectiva busca

ultrapassar barreiras disciplinares tradicionais, permitindo uma visão mais abrangente e flexível do comportamento humano, capaz de capturar a complexidade das interações sociais e individuais. Mauro destaca que as Ciências Comportamentais desempenham um papel crítico na revelação de vieses cognitivos e na formulação de intervenções baseadas em evidências para mitigar problemas sociais. No entanto, ele também ressalta a necessidade de maior coesão teórica e epistemológica na área.

Na mesma linha, Kappes (2016) destaca a multiplicidade de visões sobre o que constitui as Ciências Comportamentais. Em um levantamento realizado na *London School of Economics* (LSE), diferentes pesquisadores e professores apontaram perspectivas distintas sobre a área. Enquanto alguns a viam como uma área interdisciplinar integradora, outros enfatizavam sua aplicabilidade prática em políticas públicas e comportamento organizacional.

Por fim, a consolidação das Ciências Comportamentais como uma área aplicada tem sido impulsionada por organizações multilaterais como a ONU e a OCDE. Conforme Aaken (2024), a ONU conceitua as Ciências Comportamentais como uma ferramenta para entender e moldar o comportamento humano em direção a práticas mais sustentáveis e inclusivas. Já a OCDE (2023) as define como uma abordagem interdisciplinar voltada à formulação de políticas públicas, utilizando insights de psicologia, economia, neurociência e ciências da decisão. Essa perspectiva das Ciências Comportamentais disseminada pelos organismos multilaterais apresenta um papel importante na propagação da aplicação das políticas públicas.

## **1.2. Tendência recente de aplicação no âmbito das políticas públicas**

A utilização das Ciências Comportamentais em políticas públicas se intensificou nas últimas décadas, impulsionadas pelo desenvolvimento de frameworks teóricos e metodológicos que viabilizam a formulação de intervenções comportamentais baseadas em evidências. A aplicação das Ciências Comportamentais no setor público pode ser compreendida a partir da evolução de três grandes fases: (i) a construção de um arcabouço teórico para a compreensão

do comportamento humano, (ii) a institucionalização de abordagens comportamentais em governos ao redor do mundo e (iii) a estruturação de metodologias e modelos para a aplicação prática. Cada uma dessas fases foi marcada por transformações significativas na forma como as Ciências Comportamentais se integraram à formulação e implementação de políticas públicas.

### **1.2.1. A construção do arcabouço teórico para a compreensão do comportamento humano**

O desenvolvimento das Ciências Comportamentais como uma área aplicável às políticas públicas teve como marco inicial a formulação de teorias que desafiavam os modelos clássicos de decisão racional. A introdução do conceito de **racionalidade limitada** por Herbert Simon (1955) foi fundamental para esse processo, ao demonstrar que indivíduos tomam decisões sob restrições de informação e capacidade cognitiva. Esse conceito foi posteriormente expandido pelos estudos de Daniel Kahneman e Amos Tversky (1974, 1979, 1981, 1992), que identificaram as heurísticas e vieses que influenciam a tomada de decisão, culminando na formulação da **Teoria do Prospecto**.

O impacto dessas contribuições na formulação de políticas públicas tornou-se evidente com os trabalhos de Richard Thaler e Cass Sunstein (2008), que desenvolveram a **Teoria da Arquitetura das Escolhas**. Essa abordagem propõe que pequenas alterações no ambiente de decisão —conhecidas como **nudges**— podem influenciar significativamente o comportamento dos indivíduos sem restringir sua liberdade de escolha. Os nudges, por sua vez, se tornaram um dos principais instrumentos utilizados por governos para incentivar comportamentos desejáveis, desde o aumento da adesão a programas de vacinação até a promoção da poupança previdenciária.

Além da racionalidade limitada e das heurísticas e vieses, outras teorias desempenharam um papel central na estruturação das Ciências Comportamentais para a formulação de políticas públicas. A **Teoria do Comportamento Planejado** (Ajzen, 1991) estabeleceu que a intenção comportamental é determinada por

atitudes, normas subjetivas e percepção de controle. De forma complementar, a **Teoria da Autodeterminação** (Ryan & Deci, 2000) e o conceito de **autoeficácia** (Bandura, 1997) trouxeram novas perspectivas sobre a motivação humana, destacando a importância dos fatores psicológicos na adoção de novos comportamentos.

### **1.2.2. A institucionalização das Ciências Comportamentais em governos**

O surgimento das Ciências Comportamentais como um recurso estratégico para a formulação de políticas públicas foi um processo gradual, impulsionado tanto por avanços teóricos quanto pela necessidade crescente de tornar as políticas mais eficazes e baseadas em evidências. No entanto, a criação do ***Behavioural Insights Team (BIT)*** no Reino Unido, em 2010, marca um ponto de inflexão nesse processo. Foi a partir desse pequeno grupo de especialistas que as Ciências Comportamentais deixaram de ser apenas uma área de pesquisa acadêmica e passaram a influenciar diretamente a administração pública e o desenho de políticas governamentais (Halpern, 2015).

O interesse crescente pelo tema foi impulsionado por estudos que demonstravam a influência de heurísticas, vieses cognitivos e arquitetura de escolha na tomada de decisões individuais e coletivas. Esse movimento culminou na publicação do ***MINDSPACE Report*** (Dolan et al., 2010), um documento que sintetizava os principais princípios da economia comportamental e sugeria como poderiam ser aplicados à formulação de políticas públicas. O relatório destacou nove fatores centrais que influenciam o comportamento humano e ofereceu um conjunto de diretrizes práticas para incorporá-los no design das políticas governamentais.

O primeiro grande experimento do BIT envolveu um problema recorrente no governo britânico: a inadimplência no pagamento de impostos. Todos os anos, milhares de cidadãos atrasavam suas obrigações fiscais, gerando custos administrativos e perda de arrecadação para o Estado. A equipe do BIT sugeriu um pequeno ajuste na carta enviada aos contribuintes em débito: incluir uma mensagem que informava que "**9 em cada 10 pessoas em sua cidade pagam seus impostos em dia**". Essa intervenção, baseada no princípio da **norma social**, teve um impacto

significativo, aumentando a taxa de pagamento voluntário e gerando milhões de libras em arrecadação adicional.

Esse sucesso inicial consolidou a reputação do BIT dentro do governo e abriu caminho para novos experimentos. Nos anos seguintes, a equipe aplicou os princípios das Ciências Comportamentais em diversas áreas, incluindo, **aumento da adesão a programas de vacinação; Redução de fraudes em benefícios sociais; Promoção da doação de órgãos.** Esses experimentos demonstraram que pequenas mudanças na forma como políticas são desenhadas podem influenciar significativamente o comportamento da população, sem a necessidade de sanções ou incentivos financeiros diretos.

O sucesso do BIT atraiu a atenção de outros governos e organismos internacionais. Em 2014, a equipe foi transformada em uma empresa independente, ainda mantendo laços com o governo britânico, mas com a liberdade de atuar em outros países e setores. Esse movimento marcou a transição do BIT de uma unidade experimental dentro do governo para uma organização global especializada na aplicação das Ciências Comportamentais.

A partir desse momento, o modelo do BIT foi replicado em diversas partes do mundo. Organismos internacionais também desempenharam um papel fundamental na disseminação das Ciências Comportamentais para a formulação de políticas públicas. A **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)** e o **Banco Mundial** passaram a recomendar a adoção de abordagens comportamentais para aprimorar a eficácia das políticas públicas, promovendo diretrizes e capacitações para governos interessados em implementar essas estratégias. A **Organização das Nações Unidas (ONU)**, por sua vez, incorporou as Ciências Comportamentais como ferramenta estratégica para alcançar os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, destacando sua aplicabilidade em áreas como mudanças climáticas, saúde pública e redução da desigualdade social (Aaken, 2024).

Atualmente, a aplicação das Ciências Comportamentais nas políticas públicas envolve uma abordagem cada vez mais sofisticada, incorporando não apenas intervenções individuais, mas também estratégias voltadas para transformação organizacional e mudanças estruturais em larga escala. Estudos recentes apontam

para a necessidade de integrar abordagens comportamentais a modelos tradicionais de governança, ampliando o escopo das intervenções para incluir aspectos como cultura organizacional, transparência e participação social (Sanders et al., 2018; Hallsworth, 2023).

### **1.2.3. A estruturação de metodologias, frameworks e modelos para a aplicação prática**

Esse movimento descrito até o momento levou ao desenvolvimento de diversos frameworks para a aplicação prática em políticas públicas. Entre os mais influentes, destacam-se o **MINDSPACE** (Dolan et al., 2012) - citado acima -, a **Behaviour Change Wheel (BCW)** (Michie et al., 2011), o **BASIC** framework (OCDE, 2017) e o **World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior** (Banco Mundial, 2015). O BCW propõe um modelo baseado no **COM-B** (Capacidade, Oportunidade e Motivação), estruturando políticas de mudança comportamental a partir da identificação de barreiras e facilitadores para o comportamento-alvo.

A OCDE tem sido uma das organizações mais ativas na sistematização do uso das Ciências Comportamentais em políticas públicas. Desde 2017, a organização consolidou um conjunto de diretrizes baseadas em experiências de diversos países, resultando na criação do **framework BASIC** – uma estrutura metodológica que orienta governos e instituições na aplicação de insights comportamentais. O BASIC propõe um ciclo estruturado para a implementação de intervenções comportamentais, composto por cinco etapas fundamentais: *Behavior* (Comportamento), *Analysis* (Análise), *Strategies* (Estratégias), *Intervention* (Intervenção) e *Change* (Mudança). Cada uma dessas etapas serve como um guia para a formulação e avaliação de políticas públicas informadas por Ciências Comportamentais.

A primeira etapa, *Behavior*, envolve a definição clara do comportamento-alvo que se deseja modificar ou incentivar. Antes de qualquer intervenção, é fundamental compreender com precisão qual é a ação específica que se pretende influenciar e quais fatores a determinam. Muitas vezes, problemas sociais e econômicos podem

ser abordados de diversas formas, mas a identificação de um comportamento central permite que as soluções sejam desenhadas de maneira mais eficaz.

A segunda etapa, *Analysis*, refere-se ao diagnóstico detalhado do problema, buscando identificar quais fatores influenciam o comportamento em questão. Essa análise pode envolver a revisão da literatura acadêmica, a realização de experimentos e levantamentos de dados quantitativos e qualitativos. Aqui, utilizam-se abordagens como entrevistas, surveys e observação direta para entender melhor os desafios enfrentados pelo público-alvo.

A terceira etapa, *Strategies*, consiste no desenho de soluções baseadas em insights comportamentais. Nesta fase, são escolhidas as abordagens mais adequadas para influenciar o comportamento-alvo, considerando elementos como normas sociais, simplificação de processos, uso de padrões pré-definidos (*defaults*), reforços positivos e estratégias de saliência. No âmbito das políticas públicas, essa etapa é crucial para garantir que a intervenção não apenas seja eficaz, mas também eticamente responsável e viável dentro do contexto regulatório.

Na quarta etapa, *Intervention*, as estratégias desenhadas são implementadas em um ambiente real, geralmente por meio de experimentos controlados. Essa fase pode envolver a aplicação de ensaios randomizados controlados (*Randomized Controlled Trials – RCTs*), onde diferentes grupos da população são expostos a versões alternativas da política para avaliar sua eficácia. O BIT, por exemplo, aplicou essa metodologia ao reformular as cartas de cobrança de impostos no Reino Unido, testando diferentes versões para identificar quais mensagens geravam maior taxa de pagamento.

Por fim, a quinta etapa, *Change*, refere-se à avaliação dos resultados e ao escalonamento da intervenção caso os impactos positivos sejam confirmados. Aqui, analisa-se se a mudança comportamental proposta foi efetiva, sustentável e se pode ser ampliada para outras populações ou contextos. Muitas vezes, os achados de uma intervenção inicial levam a ajustes e refinamentos antes que a política seja implementada em larga escala.

Além do BASIC da OCDE, outras organizações multilaterais têm desenvolvido frameworks semelhantes para orientar a aplicação das Ciências Comportamentais. O Banco Mundial, por exemplo, criou o *World Development Report 2015: Mind,*

*Society, and Behavior*, que enfatiza o papel dos contextos sociais e cognitivos na formulação de políticas públicas. O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por sua vez, implementa intervenções comportamentais para melhorar a eficiência de programas sociais e de inclusão financeira na América Latina, com foco na simplificação de processos e no uso de incentivos psicológicos para estimular o engajamento da população.

Além desses frameworks, esforços para padronizar e sistematizar intervenções comportamentais resultaram na criação da **Taxonomia de Técnicas de Mudança de Comportamento (BCT-Taxonomy)** (Michie et al., 2013), um sistema que classifica e organiza diferentes estratégias de mudança comportamental. Esse arcabouço teórico-metodológico passou a orientar a aplicação de intervenções em áreas como saúde pública, meio ambiente, educação e governança digital, permitindo que as Ciências Comportamentais fossem incorporadas ao desenho de políticas públicas de forma mais estruturada e replicável.

### **1.3. As Ciências Comportamentais no contexto brasileiro**

No Brasil, diversas unidades especializadas em Ciências Comportamentais foram implementadas nos últimos anos. No âmbito federal, destaca-se a criação da primeira unidade comportamental do governo, a CINCO, vinculada ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), e do Centro de Economia Comportamental e Ciências Humanas Aplicadas (CECOM), na Receita Federal do Brasil. No nível estadual e municipal, iniciativas como a NudgeRio, no Rio de Janeiro, e o Laboratório de Inovação Pública da Prefeitura de São Paulo, Lab 11 (denominado antigamente de 011Lab), em São Paulo, também têm aplicado conhecimentos das Ciências Comportamentais para aprimorar a eficácia de políticas públicas em áreas como arrecadação tributária, empreendedorismo, saúde e proteção social.

A NudgeRio<sup>1</sup> tem um papel pioneiro na institucionalização das Ciências Comportamentais no setor público brasileiro. Sua origem remonta ao Programa Líderes Cariocas (PLC), lançado em 2012 com o objetivo de identificar e capacitar servidores públicos com perfil de liderança, promovendo inovação e eficiência na administração municipal. A partir dessa experiência, foram desenvolvidos os

---

<sup>1</sup> [Vista do NudgeRio: um caso de aplicação de Ciência Comportamental às Políticas Públicas](#)

primeiros projetos baseados em nudges no setor público brasileiro, culminando, em 2018, na criação da NudgeRio pelo Instituto Fundação João Goulart (IFJG). Desde então, a unidade consolidou-se como um espaço de experimentação e disseminação das Ciências Comportamentais Aplicadas, promovendo projetos voltados à melhoria da efetividade das políticas públicas no município. Inspirada em referências internacionais, como a *Behavioural Insights Team* e a *Social and Behavioral Sciences Team*, a NudgeRio busca adaptar essas metodologias ao contexto brasileiro, tornando-se referência para outras administrações municipais e estaduais.

O Lab11, iniciativa da Prefeitura Municipal de São Paulo, faz parte da Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP) alocada na Secretaria de Gestão. O Lab11 atua na criação de soluções inovadoras para problemas de interesse público, desenvolvendo capacidades para criar, experimentar e inovar no setor público, melhorando os serviços para os cidadãos.

No âmbito da Receita Federal, o CECOM teve início em 2020 como um projeto experimental voltado à aplicação de nudges. Em julho de 2021, evoluiu para o Núcleo de Economia Comportamental (NECOM) e, em setembro de 2022, foi institucionalizado como Centro de Economia Comportamental e Ciências Humanas Aplicadas (CECOM), permitindo a ampliação da equipe.

Já a CINCO desempenha um papel estratégico dentro do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), representando um avanço na institucionalização das Ciências Comportamentais no governo federal. Criada em 2023, a CINCO responde à necessidade de aproximar a formulação de políticas públicas do comportamento real dos cidadãos e servidores. Sua atuação baseia-se na aplicação de evidências comportamentais para redesenhar serviços públicos, tornando-os mais simples, acessíveis e eficazes.

Além da unidade, o governo federal estruturou a Rede CINCONECTE, um espaço colaborativo que reúne pessoas, organizações e entidades dedicadas ao desenvolvimento de projetos, pesquisas e compartilhamento de conhecimento sobre Ciências Comportamentais aplicadas a políticas públicas. A rede foi lançada durante a Semana de Inovação de 2023, em uma oficina organizada pela CINCO,

reforçando seu papel como articuladora e promotora de iniciativas comportamentais no setor público.

Em suma, as Ciências Comportamentais no contexto brasileiro estão em um movimento expressivo de crescimento e interesse por parte das instituições e atores governamentais, evidenciado pelo fato de que a Rede CINCONECTE conta com 2159 membros e 14 instituições envolvidas (Brasil, 2024).

#### **1.4. Considerações finais**

A consolidação das Ciências Comportamentais como uma área do conhecimento aplicada às políticas públicas reflete um movimento de diversificação na forma como os governos formulam, implementam e avaliam suas ações. A trajetória dessa área demonstra como uma abordagem baseada na compreensão do comportamento humano tem potencial para aprimorar a eficácia de políticas governamentais, tornando-as mais acessíveis, eficientes e ajustadas às reais necessidades da população.

Ao longo deste capítulo, discutimos a evolução das Ciências Comportamentais desde suas origens acadêmicas até sua institucionalização no setor público. Exploramos o desenvolvimento de um arcabouço teórico e metodológico que fundamenta essa abordagem, bem como os principais frameworks que estruturam a formulação e implementação de intervenções comportamentais. Também analisamos o papel das Behavioral Units, destacando sua contribuição para a difusão das Ciências Comportamentais em governos ao redor do mundo.

A crescente institucionalização das Ciências Comportamentais no Brasil abre novas perspectivas para o aprimoramento das políticas públicas. Neste contexto, o SEBRAE se mostra atento às novas tendências, realizando investimentos em pesquisa para a aplicação de evidências comportamentais em políticas públicas. Nos capítulos seguintes, exploramos essa abordagem ao analisar sua aplicação em dois desafios específicos do contexto brasileiro: a inadimplência dos Microempreendedores Individuais (MEI) e a resolução de conflitos de Micro e Pequenas Empresas sem a intermediação do Poder Judiciário.

# **PARTE I - MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS E O PAGAMENTO DE IMPOSTOS**

## CAPÍTULO 2

### A política do microempreendedor individual (MEI) e a questão da inadimplência

**“Você é MEI?”** Essa pergunta, que não faria sentido há 20 anos, tornou-se comum nas conversas profissionais, familiares e entre amigos no Brasil. Isso ocorre porque, desde a sua criação em 2008 pela Lei Complementar 128, a política do Microempreendedor Individual (MEI) se consolidou como uma ferramenta essencial para a promoção dos pequenos negócios no país, ao mesmo tempo em que garante direitos ao empreendedor. Esta política cria a figura jurídica do empresário individual com faturamento anual de até 81 mil reais, o que inclui uma grande diversidade de profissionais como cabeleireiros, eletricistas, pedreiros, vendedores ambulantes, padeiros, consultores financeiros e motoristas de aplicativo.

Embora o MEI tenha ganhado ampla adesão, esta política apresenta uma série de particularidades e desafios. De um lado, há uma grande diversidade de empreendedores; de outro, uma rede institucional de governança e suporte. Este capítulo tem como objetivo descrever a política do MEI e a questão do pagamento de seu imposto mensal que é recolhido através do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS). A proposta é apresentar uma visão panorâmica do processo de elaboração dessa política, com base em uma revisão sistemática da literatura atrelada à abordagem da Análise de Política (Policy Analysis).

#### 2.1. A política do MEI

A política do MEI surge como uma proposta de enfrentamento da informalidade no mercado de trabalho brasileiro. Diversos estudos destacam que a informalidade tornou-se especialmente evidente entre as décadas de 1970 e 1980, quando os efeitos da crise econômica vivida nesse período no Brasil ampliaram significativamente o desemprego e, consequentemente, a necessidade de atividades econômicas informais. O fenômeno adquiriu tamanha relevância que o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) passou a classificá-lo sob a denominação de “Economia Informal” a partir de 1997.

De modo geral, a informalidade refere-se ao desenvolvimento de atividades de geração de renda à margem dos regimes legais e tributários existentes, impactando todo o sistema econômico. Nesse contexto, mensurar o número de pessoas envolvidas em atividades informais representa um desafio, o que dificulta a formulação de políticas voltadas ao desenvolvimento social e econômico. Além disso, a informalidade impõe obstáculos à arrecadação de impostos gerados por esses grupos e à garantia de direitos econômicos e sociais aos trabalhadores informais. Nesse sentido, diferentes instituições empreenderam esforços para compreender o contexto de informalidade no Brasil, na década de 1990.

Todavia, foi apenas no início do século XXI que começaram a ser delineadas iniciativas para enfrentar esse problema. Há indícios de que essa agenda foi conformada em razão das relações entre o Brasil e organizações multilaterais, como a OCDE e o Banco Mundial. Um estudo sobre o processo legislativo da LC 128/2008 identificou convergências entre a Proposta de Lei Complementar apresentada pelo Executivo e as ideias veiculadas pelo Banco Mundial, que, em seu relatório para o desenvolvimento mundial de 2005, enfatiza a redução da informalidade na economia brasileira (Oliveira, 2017).

Outro estudo aponta que as recomendações do Economic Surveys da OCDE, no ano de 2006, para o Brasil destaca explicitamente a redução da informalidade como um fator essencial para o desenvolvimento econômico. Além disso, durante o período de discussão do projeto que deu origem à LC 128/2008, o governo brasileiro estabeleceu grupos de trabalho junto à OCDE para tratar de diversas questões macro e microeconômicas (Conceição, 2014).

No entanto, os estudos não identificaram um histórico anterior aos debates legislativos sobre o tema, apenas uma Nota Interministerial que indica que a proposta surgiu a partir de discussões e do contexto brasileiro. Isso sugere que organizações multilaterais influenciaram significativamente o pensamento que conformou essa agenda no cenário político nacional.

Além disso, a primeira década do século XXI foi marcada por discussões mais amplas sobre as micro e pequenas empresas no Brasil. Nesse contexto, o debate sobre o tratamento diferenciado e favorecido previsto na Constituição Federal de

1988<sup>2</sup> para esses empreendimentos ganhou espaço na agenda, impulsionando a regulamentação e a ampliação de políticas voltadas a esse público.

Em 2003, o apoio e a liderança do Sebrae, do Movimento Nacional das Micro e Pequenas Empresas (Monampe) e da Associação Brasileira dos Sebrae/Estaduais (Abase) intensificaram essas discussões. Com o objetivo de promover reformas tributárias em parceria com o segmento das micro e pequenas empresas, essas entidades organizaram uma mobilização nacional que englobou 26 estados da federação, aproximadamente 5.500 empreendedores, além de autoridades, parlamentares, lideranças setoriais e formadores de opinião (SEBRAE, 2022). Esse extenso processo subsidiou a proposta e a promulgação da Emenda Constitucional nº 042/2003, a qual alterou o regime tributário brasileiro e previu a criação de uma lei complementar para assegurar um tratamento diferenciado e favorecido às micro e pequenas empresas em todas as esferas (federal, estadual e municipal).

Nesse cenário, em 2004, surgiu o projeto da “pré-empresa”, que tinha como objetivo servir de ponte entre a informalidade e a formalização dos negócios. Ao entrar na esteira do processo legislativo, esse projeto foi aglutinado a outras propostas relacionadas aos pequenos negócios no Congresso Nacional, caminhando sob o Projeto de Lei Complementar 210/2004. Essa legislação tinha por proposta possuir efeito em todas as esferas e, nesse sentido, é também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

Em paralelo e articulada com o processo legislativo, foi criada em 2005 a Frente Empresarial pela Lei Geral, apoiada pelo Sebrae e integrada por diversas entidades representativas. Entre essas, destacam-se as Confederações Nacionais da Indústria (CNI), do Comércio (CNC), da Agricultura (CNA), dos Transportes (CNT) e de Dirigentes Lojistas (CNDL), além da Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), da Confederação Nacional dos Jovens Empresários (CONAJE), da Confederação Nacional das Entidades de Micro e Pequenas Empresas (CONEMPE) e da Federação Nacional das Empresas Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas (FENACON).

---

<sup>2</sup> A Constituição de 1988, nos artigos 170 e 179, determina que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios devem simplificar e reduzir as obrigações administrativas, tributárias e previdenciárias para as micro e pequenas empresas. Além disso, cabe destacar que já em 1999, foi aprovada a Lei Ordinária Federal 9.841, entretanto sem poder legislativo nos estados e municípios, com seus efeitos limitados ao que era de competência do Governo Federal.

Durante o mesmo, diferentes mobilizações foram feitas junto ao legislativo federal. Em junho, foi realizada a "Marcha à Brasília", que contou com a presença de mais de quatro mil pessoas (SEBRAE, 2022). Em novembro, um manifesto contendo mais de 100 mil assinaturas de pequenos empresários foi entregue ao então Presidente do Congresso Nacional (BRASIL, 2005). Além disso, no mesmo ano o Sebrae propôs uma série de sugestões para aprimorar o projeto de lei em tramitação. Essas sugestões resultaram em uma proposta substitutiva, aprovada posteriormente com emendas em plenário. Todo esse esforço culminou na promulgação da Lei Complementar nº 123, em dezembro de 2006, que estabeleceu o Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa. A legislação trouxe importantes avanços, como a criação do novo SIMPLES e a definição de regras diferenciadas para as micro e pequenas empresas.

Entretanto, somente em 2007 a proposta do Microempreendedor Individual (MEI) passou a tramitar efetivamente, a partir do Projeto de Lei Complementar nº 02/2007 que também foi aglutinado com outras propostas de tópico similar, tendo sido posteriormente aprovada pela LC 128, de dezembro de 2008. A legislação não apenas criou a categoria jurídica do MEI, como também fixou o limite de receita bruta e estabeleceu condições como a exclusividade de participação – isto é, o MEI não pode ser sócio, titular ou administrador de outra empresa – e o estabelecimento único, impedindo a existência de filiais. Ademais, permite a contratação de, no máximo, um empregado, adota valores fixos mensais para o recolhimento de tributos, integra processualmente os diversos órgãos para facilitar e simplificar a formalização e institui mecanismos para o desenquadramento da categoria caso os limites de faturamento sejam ultrapassados.

A LC 128/2008 também delegou ao Comitê Gestor do Simples Nacional a implementação e o monitoramento da política, definindo atividades como a atualização dos procedimentos, a revisão dos valores de recolhimento de tributos, o desenquadramento da categoria e a ampliação da política. O comitê, composto por 16 membros, revisa periodicamente os procedimentos gerais de adesão e os valores fixos de recolhimento, que passaram por modificações significativas nos últimos 17 anos.

O registro do MEI é realizado totalmente online, por meio do Portal do Empreendedor, no site do governo federal (gov.br), em poucos minutos. O processo é simplificado, com liberação automática do CNPJ e do número de inscrição na Junta Comercial. Em relação às taxas para abertura, inscrição, registro, funcionamento, alvará, licença, cadastro, alterações, baixa e encerramento – além dos demais encargos relativos ao MEI – o valor é de R\$ 0 (zero) reais. Isso inclui emolumentos e todas as contribuições cobradas pelos órgãos de registro, licenciamento, sindicatos, regulamentação, anotação de responsabilidade técnica, vistoria e fiscalização do exercício de profissões regulamentadas (Brasil, 2008). Em outras palavras, o empreendedor não paga nenhuma taxa típica de abertura de negócios.

Sem dúvida, essas facilidades marcam um grande avanço rumo à formalização das atividades econômicas. No entanto, é importante destacar que o acesso a essa política depende integralmente de meios digitais, o que gera desafios, principalmente diante das desigualdades e do letramento digital limitado da população mais vulnerável. Nesse contexto, o Sebrae, por meio das Salas do Empreendedor e da Central de Relacionamento, e contadores têm contribuído para mitigar esses obstáculos.

Os valores relativos ao recolhimento de tributos são fixos e mensais, independentemente da receita bruta registrada no mês em questão, por meio do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS). O valor é calculado em relação ao salário-mínimo (SM) vigente (no ano de 2025, 1.518 reais). Assim, a legislação estabelece considerando as diferentes contribuições recolhidas:

- (i) INSS/Previdência Social – todas as ocupações devem pagar o valor de 5% (cinco por cento) do SM vigente;
- (ii) ICMS/Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ocupações de comércio, indústria e transporte interestadual e intermunicipal devem pagar 1 (um) real;
- (iii) ISS/Imposto sobre Serviço – ocupações de prestação de serviços em geral devem pagar 5 (cinco) reais.

Portanto, o teto total dos tributos a serem recolhidos na DAS corresponde a 5% do SM acrescido de R\$ 6,00 (considerando a existência de ocupações que

abrangem tanto comércio quanto serviços), conforme tabela a seguir. Além disso, caso o MEI contrate um empregado, deverá arcar com todas as obrigações legais de contratação, como o recolhimento do INSS e o preenchimento do eSocial.

*Tabela 1 - Impostos e contribuições por ocupação em 2025*

Ocupações	Valor (em reais)
Comércio e Indústria	75,90 (INSS) + 1 (ICMS) = 76,9
Serviços	75,90 (INSS) + 5 (ISS) = 80,9
Comércio e Serviços (simultâneo)	75,90 (INSS) + 6 (ICMS e ISS) = 81,9

Fonte: Elaboração dos autores, baseado no Portal do Empreendedor (2025).

Como obrigações, além do pagamento DAS, o MEI deve gerar relatórios mensais de receitas e despesas (sendo necessário apenas mantê-los arquivados), além de entregar a Declaração Anual do Simples Nacional (DASN-SIMEI), que deve ser submetida também pelo Portal do Empreendedor. Esses processos contábeis não exigem a contratação de um contador, podendo ser realizados pelo próprio MEI. Para aqueles que possuem empregado, Sebastião et al. (2011) apontam que há responsabilidades adicionais, como a apresentação de informações à Previdência Social - GFIP, o recolhimento do FGTS e o pagamento dos valores referentes ao INSS por meio da GPS (Guia da Previdência Social) (Brasil, 2008).

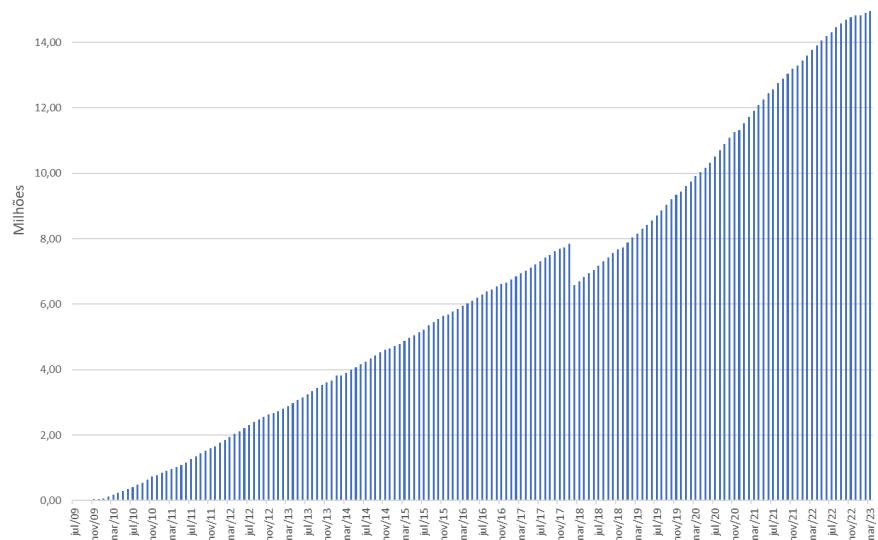
Em suma, os primeiros momentos da trajetória do MEI evidenciam uma transformação e uma política de inclusão. Em meio a um contexto histórico marcado por crises econômicas e pela influência de organismos internacionais, o Brasil avançou na consolidação de iniciativas voltadas à regularização dos pequenos negócios, culminando na aprovação de legislações específicas para micro e pequenas empresas – com destaque para o MEI, instituído pela LC 128/2008, que consagra como uma política pioneira que visa garantir a formalização, assegurar direitos econômicos e sociais aos empreendedores e contribuir para o recolhimento de tributos pelo Estado.

## 2.2. Avaliações da política do MEI

No caso da política do MEI, os resultados e impactos esperados englobam a formalização, a garantia dos direitos econômicos e sociais aos empreendedores e o aumento do recolhimento de tributos pelo Estado.

Em relação à formalização, a política é um sucesso em ampliação. Todos os meses, milhares de pessoas se registram como MEI. Até março de 2023, aproximadamente 15 milhões de microempreendedores individuais foram formalizados, conforme ilustrado na Figura 1. O conjunto de benefícios, somado à facilidade de registro, podem explicar esse sucesso da política em termos de adesão.

*Figura 1 - Evolução mensal da abertura de CNPJs na categoria MEI<sup>3</sup>*



Fonte: Portal do Empreendedor (2023).

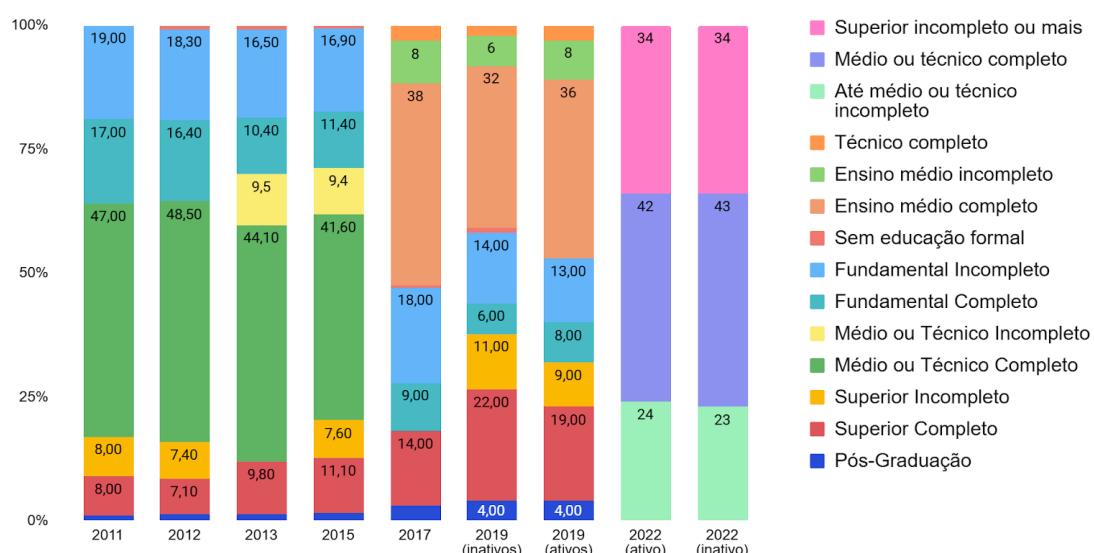
Embora a elevada adesão evidencie o êxito na formalização – um dos objetivos da política –, ela também traz desafios, como a necessidade de compreender o perfil do público atendido e, por conseguinte, os direitos econômicos e sociais que devem ser garantidos e fomentados no desenvolvimento da política. Nesse contexto, o SEBRAE se destaca pelo mapeamento frequente do perfil dos indivíduos que aderem à esta política. Por meio de entrevistas telefônicas,

<sup>3</sup> Vale ressaltar que, em 2018, houve um cancelamento significativo de CNPJs de MEI, o que contribuiu para a queda observada nesse período.

as pesquisas identificam dados relativos à aspectos como a ocupação anterior ao registro, o apoio para a formalização, o principal motivo para formalização, o local de atuação, outras fontes de renda, o acesso a empréstimos, a recomendação do registro para outras pessoas e o nível de escolaridade. A Figura 2 apresenta a evolução do nível de escolaridade dos microempreendedores individuais (MEIs) entre 2011 e 2022, evidenciando a predominância de pessoas com ensino médio ou técnico completo, que chegam a representar de 40% a 50% em determinados anos. Também se observam variações nas faixas de escolaridade mais baixas (como fundamental completo ou incompleto e ausência de educação formal), embora essas parcelas sejam menores ao longo do tempo.

Além disso, nota-se um crescimento gradual na participação de indivíduos com níveis mais elevados de escolaridade, como superior completo ou incompleto e pós-graduação, refletindo uma diversificação do perfil dos MEIs. Dessa forma, embora o MEI atraia predominantemente pessoas com formação de nível médio ou técnico, há sinais de maior participação de indivíduos com maior escolaridade, ao passo que as faixas mais baixas continuam presentes, mas em percentuais menores e com oscilações ao longo dos anos.

Figura 2 - Nível de escolaridade

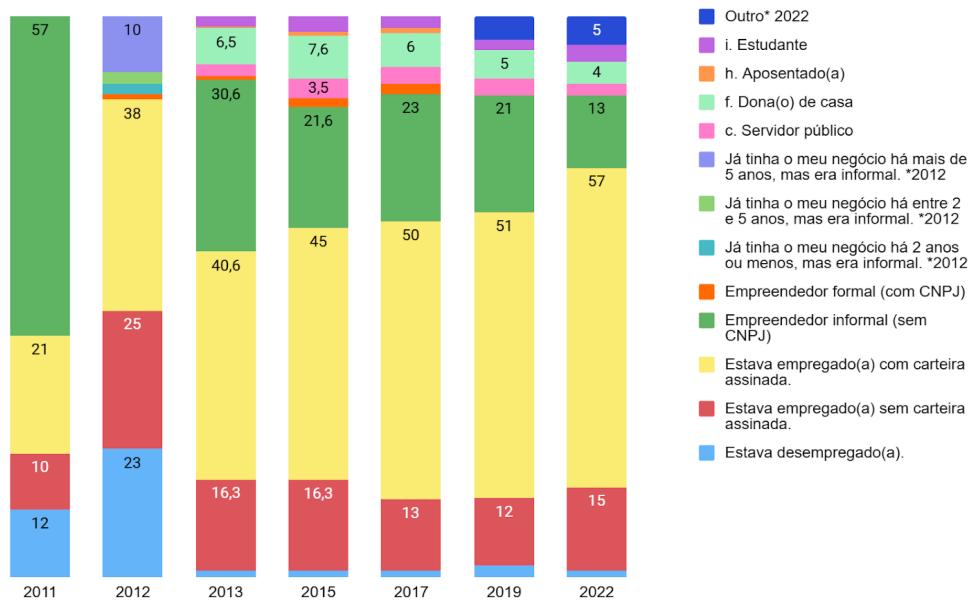


Fonte: Elaboração própria, com base em SEBRAE (2011; 2012; 2013; 2015; 2017; 2019; 2022<sup>4</sup>).

<sup>4</sup> As pesquisas de 2019 e 2022 realizaram uma separação analítica entre os entrevistados que possuíam o cadastro do MEI ativo e inativo, dado o instrumento de coleta específico para ambos agrupamentos.

Com foco em evidenciar o processo de formalização, o primeiro relatório do SEBRAE, publicado em 2011, aponta que, durante os dois primeiros anos de implantação da política do MEI, aproximadamente 57% dos microempreendedores individuais formalizados já possuíam negócios de maneira informal, sendo que 75% deles atuavam dessa forma havia mais de dois anos (SEBRAE, 2011). Entretanto, conforme ilustrado na Figura 3, houve uma inversão na proporção de empreendedores que anteriormente mantinham empreendimentos informais em comparação aos que trabalhavam com carteira assinada. Em 2022, esses dois grupos representavam 13% e 57%, respectivamente, enquanto em 2011 eram 57% e 21%.

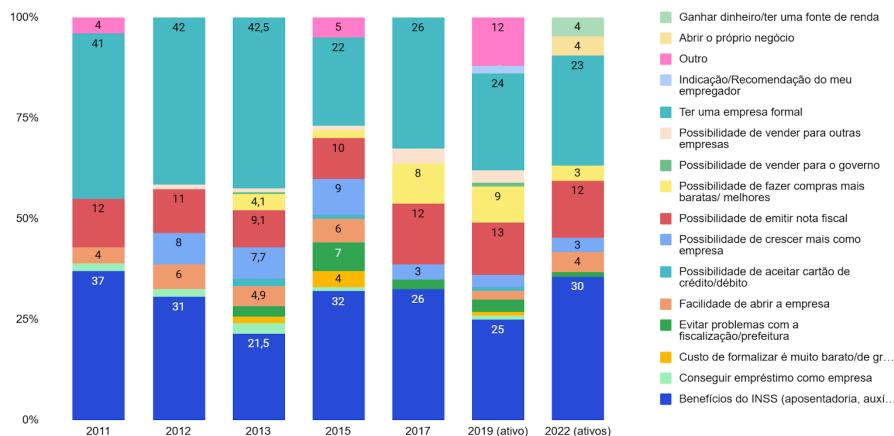
Figura 3 - Atuação antes da formalização



Fonte: Elaboração própria, com base em SEBRAE (2011; 2012; 2013; 2015; 2017; 2019; 2022)

Em relação aos motivadores para a formalização desses empreendimentos (Figura 4), destacam-se “Ter uma empresa formal” e “Benefícios do INSS” como os principais fatores, ambos centrais para a política do MEI, reforçando sua relevância e valor conforme já discutido nas seções anteriores. Outros motivadores aparecem de forma complementar, como a possibilidade de emitir nota fiscal, realizar compras com condições mais vantajosas por meio do CNPJ e evitar problemas decorrentes da falta de formalização junto a prefeituras e órgãos fiscalizadores.

Figura 4 - Principais motivadores para formalização

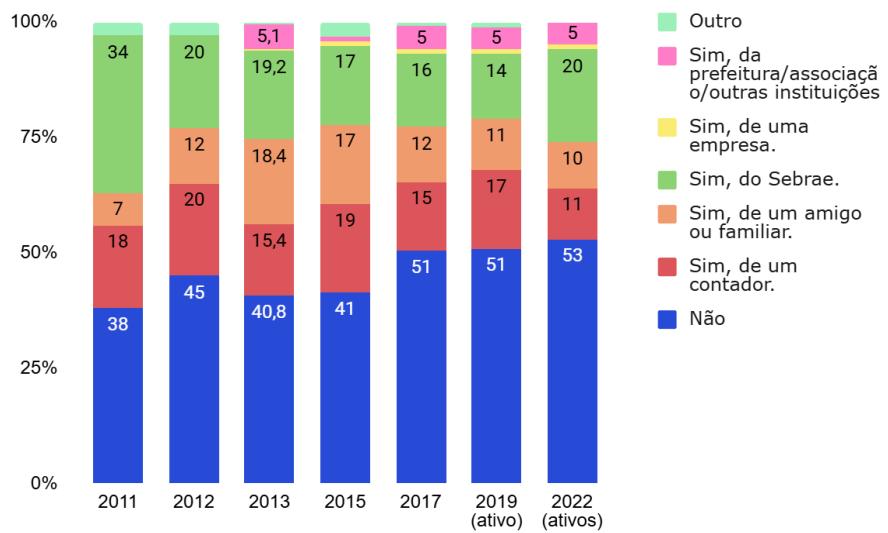


Fonte: Elaboração própria, com base em SEBRAE (2011; 2012; 2013; 2015; 2017; 2019; 2022<sup>5</sup>)

Além de analisar a atividade exercida pelo empreendedor antes de se formalizar como MEI, também é possível observar quais foram os principais meios de apoio utilizados no processo de formalização (Figura 5), incluindo instituições públicas e privadas, amigos e familiares, profissionais contábeis, entre outros. Esses dados são relevantes para avaliar o objetivo de simplificação e desburocratização do processo de formalização do MEI, pois, conforme o relatório, o percentual de microempreendedores que não receberam ajuda aumentou de 38%, em 2011, para 53%, em 2022. Em contrapartida, aqueles que relataram ter recebido apoio do SEBRAE reduziram de 34% para 20% no mesmo período.

<sup>5</sup> As pesquisas de 2019 e 2022 realizaram uma separação analítica entre os entrevistados que possuíam o cadastro do MEI ativo e inativo, dado o instrumento de coleta específico para ambos agrupamentos.

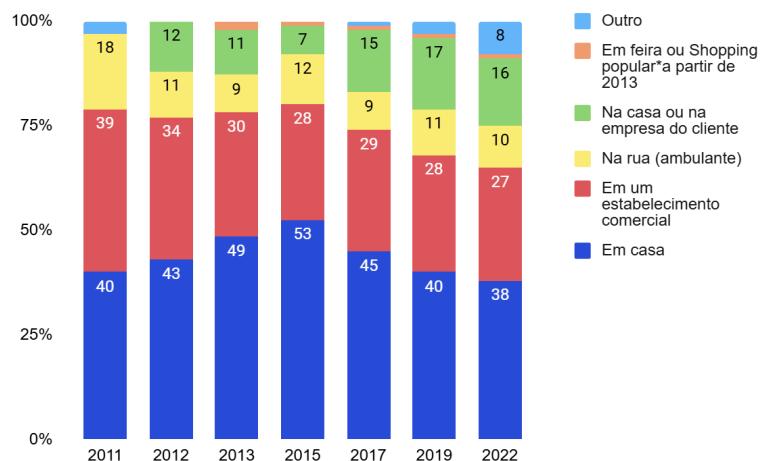
Figura 5 - Auxílio para formalização



Fonte: Elaboração própria, com base em SEBRAE (2011; 2012; 2013; 2015; 2017; 2019; 2022)

As pesquisas também investigaram o local de atuação do MEI (Figura 6). Embora não se observe uma variação significativa entre 2011 e 2022 – já que grande parte dos microempreendedores continua trabalhando em casa ou em estabelecimento comercial – nota-se um aumento expressivo do percentual de MEIs que realizam suas atividades na residência ou na empresa do cliente, atingindo 16% em 2022. Essa mudança pode refletir a flexibilização das regras trabalhistas ocorrida nos últimos anos no Brasil, ao ampliar a possibilidade de prestação de serviços em categorias anteriormente regidas pela CLT.

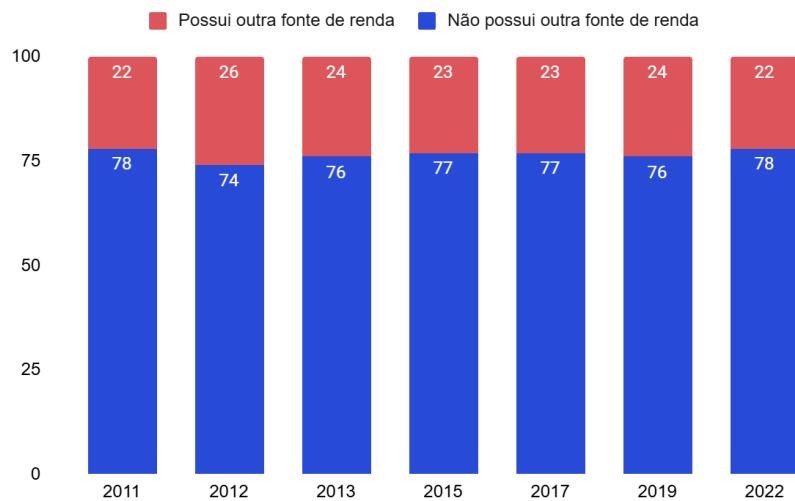
Figura 6 - Lugares de desenvolvimento de suas atividades



Fonte: Elaboração própria, com base em SEBRAE (2011; 2012; 2013; 2015; 2017; 2019; 2022)

De modo geral, conforme a Figura 7, os MEIs não alteraram significativamente suas fontes de renda ao longo dos últimos 10 anos. Os dados da pesquisa indicam que, em 2022, cerca de 78% dos MEIs não possuíam outra renda além dos rendimentos gerados por seu próprio trabalho, percentual idêntico ao observado em 2011. Isso revela que a maioria continua utilizando o empreendedorismo como única fonte de renda. Para aqueles que contam com outras fontes, destacam-se empregos formais, empregos informais, outros negócios por conta própria, aposentadoria ou pensão, aluguel de imóveis e ajuda financeira de parentes e amigos.

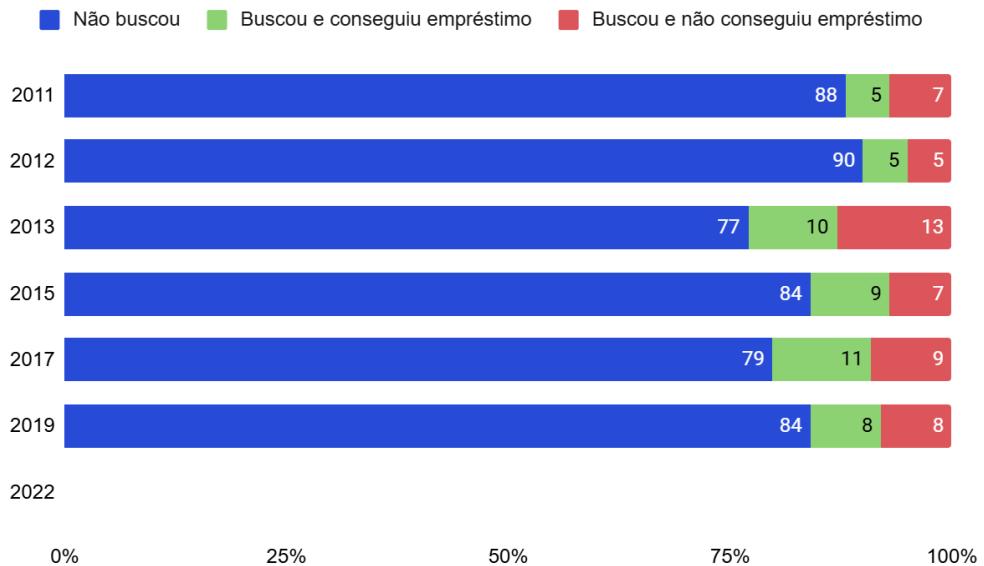
Figura 7 - Outras fontes de renda



Fonte: Elaboração própria, com base em SEBRAE (2011; 2012; 2013; 2015; 2017; 2019; 2022)

Conforme a Figura 8, a busca por empréstimos não variou expressivamente ao longo do período analisado. Observa-se que o percentual de MEIs que procuraram crédito — considerando tanto aqueles que conseguiram quanto os que não obtiveram êxito — alcançou 23% em 2013, o maior índice registrado. Nos demais anos, esse percentual não ultrapassou 20%. Esse dado pode indicar receio ou falta de conhecimento sobre os mecanismos de acesso a crédito para manutenção, ampliação e desenvolvimento dos negócios, bem como a possível ausência de incentivos para a busca de empréstimos.

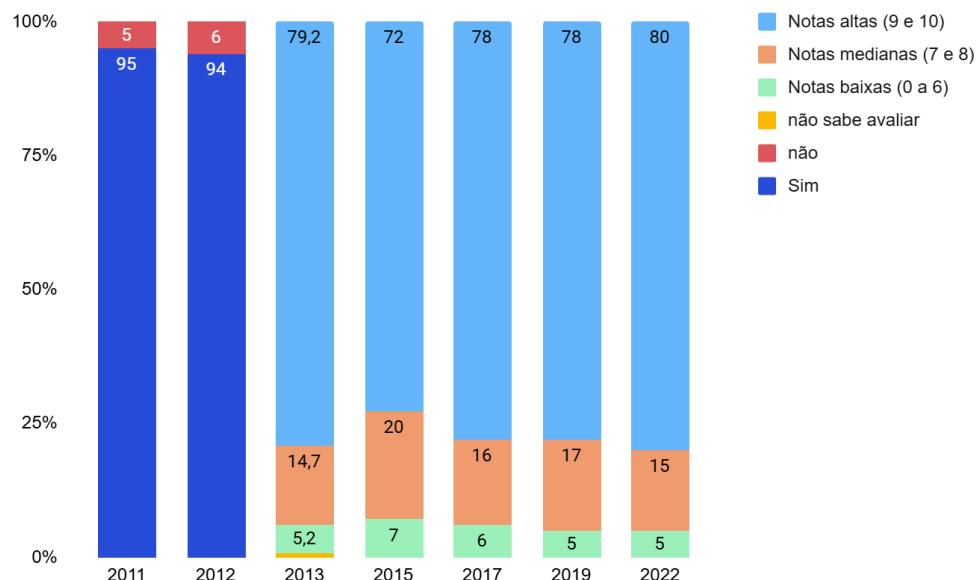
Figura 8 - Utilização de empréstimos



Fonte: Elaboração própria, com base em SEBRAE (2011; 2012; 2013; 2015; 2017; 2019; 2022).

Desde a primeira pesquisa realizada, foram coletados dados sobre a satisfação dos MEIs e a probabilidade de recomendarem a formalização a outros empreendedores. Conforme a Figura 9, constata-se um grau de satisfação consolidado em relação à política, com o nível de insatisfação permanecendo em torno de 5% ao longo dos anos analisados.

Figura 9 - O quanto recomendariam/avaliam a política do MEI.



Fonte: Elaboração própria, com base em SEBRAE (2011; 2012; 2013; 2015; 2017; 2019; 2022).

Além dos resultados acima<sup>6</sup>, os estudos realizados pelo SEBRAE a partir de 2015 também abordam a questão da inadimplência, investigando se os MEIs já deixaram de pagar algum boleto mensal, se estão em dia com suas obrigações e se conhecem as consequências de não manter esses pagamentos em dia.

Nesse sentido, a proporção de MEIs que declararam ter deixado de pagar algum boleto mensal foram 35% em 2015, 42% em 2017; 49% em 2019 e 54% em 2022. Logo, observamos um aumento daqueles que declararam que já deixaram de pagar algum boleto com o passar dos anos. Em termos regionais, a Região Norte se mantém, desde 2015, como a que apresenta a maior proporção de MEIs inadimplentes.

As pesquisas de 2015 a 2019 também analisaram a permanência na inadimplência. Isto é, foram questionados as pessoas que já deixaram de pagar, se elas já pagaram. Em 2015, 66% dos 35% de inadimplentes declararam continuar nessa condição; em 2017, esse índice subiu para cerca de 70% e, em 2019, atingiu 61%. Assim, observa-se um aumento na taxa de permanência em situação de inadimplência em relação a 2015.

Quanto ao conhecimento das consequências de não manter os boletos em dia, em 2017 cerca de 59% dos entrevistados desconheciam os possíveis impactos, percentual que caiu para 54% em 2019 e para 49% em 2022. Entre aqueles que declararam ter conhecimento, as consequências mais citadas foram a perda dos benefícios do INSS, o risco de ter o nome negativado e a impossibilidade de emitir nota fiscal, todas aplicáveis a quem permanece inadimplente.

A análise dos resultados e impactos alcançados ao longo dos anos, em comparação aos objetivos inicialmente estabelecidos, indica que o propósito da formalização tem sido efetivamente atingido. Em relação aos outros dois, o alcance se mostra parcial. No que diz respeito à garantia de direitos econômicos e sociais aos empreendedores, embora a legislação preveja tais benefícios, eles estão condicionados ao pagamento de impostos — uma obrigação que não é cumprida por parcela significativa dos usuários da política.

---

<sup>6</sup> O Sebrae também desenvolveu o Atlas dos Pequenos Negócios, que apresenta, entre seus resultados, uma proposta de clusterização dos perfis de MEI com base no método k-modes e em dados de amostragem de pesquisas anteriores.

Esse cenário nos conduz à principal questão da política do MEI: a inadimplência. Para os formuladores de políticas, essa problemática é especialmente intrigante, pois as facilidades, gratuidades, simplificações e direitos previdenciários são os principais motivadores da formalização. No entanto, esse panorama não se traduz em ações que incentivem a manutenção da adimplência (ou seja, o pagamento em dia dos boletos DAS). Surge, assim, um paradoxo: as pessoas aderem à formalização para ter acesso a benefícios e direitos, mas, ao se tornarem inadimplentes, perdem exatamente aquilo que as motivou a formalizar-se. De acordo com dados da Receita Federal, a taxa de inadimplência mensal permanece, em média, acima dos 40%, representando milhões de reais que deixam de ser investidos em políticas públicas.

Alguns estudos buscaram identificar as possíveis razões para a inadimplência dos MEI. Um estudo de caso realizado na cidade de Santa Cruz (RN), com 294 MEIs no período de 2012 a 2017, apontou que 64,1% dos entrevistados atribuíram o não pagamento da DAS ao esquecimento e 28,63% à falta de dinheiro (Marcelino, Sverzuti e Trizolio, 2020). Tais resultados corroboram, ainda que indiretamente, os achados da Fenacon (2016), que também indicou o esquecimento como principal causa.

Outro estudo, conduzido em 2019 com 122 MEIs do Distrito Federal, investigou as causas da inadimplência a partir de aspectos técnicos e comportamentais (Flor, 2019). Sob a ótica técnica, o objetivo foi avaliar se os MEIs conhecem seus direitos, benefícios e obrigações, por meio de seu nível de concordância (em escala Likert) com as afirmações “Conheço todos os direitos e benefícios de ser MEI” e “Conheço todas as obrigações de um MEI”. No âmbito comportamental, as questões foram aplicadas em dois formatos (afirmações contextualizadas e racionais) e em momentos distintos, a fim de evitar vieses de resposta e identificar possíveis inconsistências. Os resultados indicaram como principais razões para o não pagamento da DAS a dificuldade financeira (34%), o esquecimento (24%) e a falta de dinheiro (16%). Além disso, o estudo demonstrou que “conhecer os direitos e obrigações não é um fator determinante para a escolha do pagamento dos tributos” (Flor, 2019, p. 40), sugerindo que a inadimplência não se restringe a uma questão informacional. Entre os aspectos comportamentais

identificados, destacam-se o otimismo ingênuo, a orientação temporal voltada para o presente e a possível conexão entre consumo e prestígio social.

Na cidade de São Mateus (ES), outro estudo entrevistou 156 MEIs, constatando que cerca de 60% estavam inadimplentes (Ferreira, 2018). A pesquisa também revelou que os microempreendedores, em geral, desconhecem as consequências do atraso ou não pagamento dos tributos, e parte deles relatou frustração ao tentar acessar recursos provenientes da formalização, sem sucesso, devido à inadimplência.

Em Manaus (AM), uma pesquisa realizada com 36 MEIs durante a pandemia de COVID-19 mostrou que a crise sanitária não alterou drasticamente o cenário de inadimplência, sugerindo que o problema antecede períodos críticos, como o provocado pelo novo coronavírus. Esse achado indica que repensar valores e custos dos tributos talvez não seja o caminho ideal. O estudo também apresentou um dado significativo: alguns respondentes mantinham recursos financeiros aplicados em poupança mesmo possuindo dívidas tributárias inferiores ao valor poupado (Viana e Viana, 2022).

Há ainda um estudo teórico (Pellin e Engelmann, 2018) que relaciona a reforma da previdência social a mudanças no comportamento dos MEIs quanto ao pagamento de impostos. Como os benefícios previdenciários figuravam entre os principais atrativos do MEI, a percepção de que não se pode mais obtê-los pode levar à falta de interesse em cumprir obrigações tributárias, reforçando a desconfiança em relação ao Estado.

Por fim, à luz da Economia Comportamental, uma pesquisa argumenta que o MEI, na prática, é um trabalhador por conta própria, responsável por inúmeras decisões diárias que abrangem diversos setores (marketing, gestão de pessoas, finanças, suprimentos, logística etc.) em diferentes níveis (estratégico, tático e operacional). Essa “sobrecarga de decisões” limita a chamada “banda larga mental” e, muitas vezes, é agravada pela escassez de recursos. Como consequência, surge a “escassez cognitiva”, que aprofunda a falta de atenção, de autocontrole e até mesmo de memória ou vontade de efetuar o pagamento mensal da DAS ou entregar a DASN (Rodrigues, 2018).

Todos estes estudos de avaliação consolidaram os primeiros indícios relevantes os quais foram organizados em dez hipóteses sobre a problemática da inadimplência dos MEIs, a saber:

- H01: Os indivíduos possuem uma sobrecarga de decisões (Rodrigues, 2018; Rodrigues e Paiva, 2020).
- H02: Os indivíduos esquecem de realizar suas obrigações tributárias (Silva, 2018; Marcelino et.al, 2020; Flor, 2019; Rodrigues, 2018).
- H03: Os indivíduos sabem que devem realizar suas obrigações, mas não realizam (Flor, 2019; Rodrigues, 2018).
- H04: Os indivíduos valorizam o presente em detrimento do futuro (Flor, 2019).
- H05: Os indivíduos priorizam o consumo (motivado pelo prestígio social) em detrimento às obrigações fiscais (Flor, 2019).
- H06: Os indivíduos pouco conhecem as consequências da inadimplência (Ferreira, 2018).
- H07: Os indivíduos conhecem as consequências da inadimplência quando vivenciam (Ferreira, 2018).
- H08: Os indivíduos possuem desconfiança em relação ao Estado (Neto et. al 2020; Pellin e Engelman, 2018).
- H09: Os indivíduos sentem que não irão usufruir dos benefícios previdenciários (Pellin e Engelman, 2018).
- H10: Os indivíduos possuem a expectativa de que terão iguais ou maiores retornos financeiros no futuro (Flor, 2019).

### **2.3. Considerações finais**

Este capítulo descreveu a política do MEI e a questão da inadimplência. Em meio a um contexto histórico marcado por crises econômicas e pela influência de organismos internacionais, o Brasil avançou na consolidação de iniciativas voltadas à regularização dos pequenos negócios, culminando na aprovação de legislações específicas para micro e pequenas empresas – com destaque para o MEI, instituído pela LC 128/2008. Essa legislação não apenas criou a categoria do MEI, estabelecendo regras claras quanto à receita, exclusividade e contratação, como

também promoveu a implementação de um sistema digital simplificado – sem taxas de abertura – e valores fixos mensais de tributos calculados com base no salário mínimo. Assim, o MEI se consagra como uma política que visa garantir a formalização, assegurar direitos econômicos e sociais aos empreendedores e contribuir para o recolhimento de tributos pelo Estado.

Em síntese, a política do MEI apresenta resultados expressivos no que diz respeito à formalização, mas ainda enfrenta o desafio de garantir a efetivação de direitos econômicos e sociais, bem como a sustentabilidade financeira do modelo, uma vez que a inadimplência permanece elevada. A análise das diferentes pesquisas, embora não permita generalizações para todo o universo de microempreendedores, revela fatores a serem levados em consideração para um diagnóstico da inadimplência. As hipóteses aqui apresentadas reforçam a importância de se aprofundar nas dimensões cognitivas e comportamentais que influenciam a decisão de pagar (ou não) os tributos. Esse conhecimento será explorado em maior detalhe no próximo capítulo, em articulação com dados primários.

## CAPÍTULO 3

### A inadimplência do MEI como questão comportamental

A conformidade tributária, ou *tax compliance*, tem sido amplamente debatida sendo objeto de intensos estudos e estratégias governamentais em diversas nações (Andreoni, Erard e Feinstein, 1998). Esse enfoque se justifica pelo papel fundamental dos recursos oriundos do pagamento de impostos, os quais sustentam o Estado e viabilizam a formulação de políticas públicas (Bezerra, 2020). Além disso, a importância da quitação voluntária dos tributos decorre do fato de que muitos Estados contemporâneos fundamentam seus sistemas fiscais na autodeclaração da responsabilidade (Birskyte & Mikesell, 2007). Dessa forma, compreender as causas do comportamento inadimplente torna-se essencial para desenvolver estratégias que promovam o cumprimento voluntário das obrigações.

Nesse contexto, a inadimplência figura como um dos tópicos mais estudados nas Ciências Comportamentais, com intervenções realizadas em países como Estados Unidos, Austrália, Argentina, Reino Unido, Noruega, Alemanha, República Tcheca, Peru, Uganda, Tanzânia, Finlândia, Venezuela, Guatemala, Colômbia, Suécia, Armênia, China, Israel e Uruguai. Tais aplicações globais sugerem que a abordagem comportamental pode contribuir significativamente para promover a adimplência.

No contexto brasileiro, conforme detalhado no segundo capítulo, a política do Microempreendedor Individual (MEI) enfrenta desafios significativos no que tange ao cumprimento voluntário de suas obrigações. Diversos estudos sugerem a adoção de uma abordagem comportamental para enfrentar essa questão.

Este capítulo relata duas importantes coletas de dados que foram fundamentais para a construção do diagnóstico comportamental da inadimplência do MEI. A primeira delas foi a realização de um workshop com gestores do SEBRAE das cinco regiões brasileiras e diferentes áreas de atuação, no qual coletamos percepções sobre as problemáticas que envolvem os microempreendedores individuais. Estes dados foram então confrontados com os dados teóricos da

literatura especializada (relatados no capítulo anterior), para o delineamento de hipóteses convergentes entre teoria e prática.

A segunda coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário online (no meio acadêmico também denominado *survey*). Este questionário buscou explorar as hipóteses comportamentais geradas pela percepção dos gestores. Com isso, buscamos entender um pouco mais sobre a realidade dos MEI no que se refere por exemplo à questões de sobrecarga cognitiva, uso de lembretes e outros, além de dados sobre o pagamento do DAS. O intuito principal foi verificar se estas questões comportamentais têm de fato uma relação com o pagamento do imposto mensal. A partir das análises estatísticas realizadas esta relação se comprovou. Nos itens a seguir traremos o detalhamento e discussão destas duas coletas de dados.

### **3.1. Em busca do conhecimento prático: Workshop com gestores**

Como forma de aprofundar o conhecimento sistematizado da literatura especializada (relatado no Capítulo 2), em fevereiro de 2023 realizamos um workshop com gestores do SEBRAE com o objetivo de coletar percepções de indivíduos que têm envolvimento prático com o contexto dos MEI. Após este workshop foi realizada uma reunião de apresentação e validação dos resultados com os gestores participantes.

O workshop contou com 23 participantes, abrangendo gestores do Sebrae de todas as regiões geográficas do Brasil, representantes da Receita Federal, da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e do Instituto de Ciências e Políticas Públicas (IPCC). Em termos metodológicos, a oficina foi estruturada em cinco etapas: (i) Levantamento de dores/problemas comportamentais dos MEI; (ii) Clusterização e identificação das dores/problemáticas que se relacionam com a dimensão comportamental, com a priorização de 3 (três) dores/problemáticas; (iii) Identificação das possíveis causas relacionados às dores/problemas priorizados; (iv) Clusterização das possíveis principais causas de cada dor/problema; (v) Compartilhamento das dores/problemáticas principais e causas identificados pelos grupos. Essas etapas contaram com técnicas de construção coletiva facilitadas pela equipe de pesquisadores da Unicamp.

A oficina começou com os participantes dedicando um tempo à reflexão individual, com base em suas próprias experiências e observações, sobre as dificuldades enfrentadas pelos Microempreendedores Individuais (MEI). Os gestores foram distribuídos em quatro grupos e contribuíram com um total de 130 relatos ou percepções, os quais foram registrados em post-its. As percepções expressadas pelos gestores nesta etapa abrangiam desde dimensões mais gerais, relacionadas à questões culturais, macroeconômicas, às estruturas estatais e suas políticas públicas até o contexto específico dos MEI e seus comportamentos.

Para aprimorar o foco desta coleta de percepções, a partir dessas contribuições abrangentes, os grupos conduziram um processo de identificação e priorização das três principais problemáticas que afetam os MEI e suas obrigações tributárias, na perspectiva comportamental. Na sequência, foi proposta uma reflexão sobre quais são as possíveis causas relacionadas às dores/problemas comportamentais e também uma priorização das três principais causas. Por fim, os grupos compartilharam entre si as percepções finais obtidas por cada grupo.

A seguir apresentamos os resultados obtidos. O Quadro 1 apresenta as três problemáticas comportamentais escolhidas por cada grupo. Como pode ser verificado, as problemáticas levantadas pelos grupos tinham algum grau de sobreposição, com isso a equipe de pesquisa sintetizou-as em sete problemáticas, para as quais também foram sintetizadas as causas oferecidas pelos diferentes grupos. Esta síntese está registrada no Quadro 2.

*Quadro 1 - Três maiores problemáticas escolhidas pelos grupos*

<b>Grupo Amarelo</b> 1º Gestão Financeira Empresarial versus Familiar 2º Baixa compreensão das obrigações fiscais 3º Deficiências em capacitação e informação	<b>Grupo Azul</b> 1º Informação e conhecimento sobre o MEI 2º Acesso e informações sobre recursos financeiros 3º Percepção Institucional e Autoconhecimento
<b>Grupo Verde</b> 1º Dificuldade em separar finanças pessoais e da empresa 2º Falta de qualificação e conhecimentos 3º Dificuldade em gerir os processos da empresa	<b>Grupo Rosa</b> 1º Comportamento reativo e inercial 2º Desinteresse com o que não resulta em benefícios imediatos 3º Dificuldade de cumprir obrigações de forma autônoma

Fonte: Elaboração própria, a partir da Oficina de Trabalho (07/02/2023).

Quadro 2 - Problemáticas e causas da inadimplência dos MEI, na perspectiva de gestores experientes na temática dos MEI.

Causas relativas aos microempreendedores	
Dificuldade em gerir e separar finanças pessoais e familiares da gestão financeira da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Priorização de outras ações em detrimento dos impostos;</li> <li>● O ato de misturar contas familiares com a da empresa;</li> <li>● endividamento/dificuldade financeiras,</li> <li>● Falta de ambição empreendedora,</li> <li>● Percepção de que ser MEI é uma situação temporária ou por necessidade.</li> </ul>
Falta de qualificação e conhecimentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de tempo para se dedicar à gestão do negócio e capacitação;</li> <li>● Falta de visão de crescimento;</li> <li>● Baixa autoestima;</li> <li>● Não sabe a quem procurar;</li> <li>● Dificuldade de manuseio de recursos digitais/ tecnológicos.</li> </ul>
Gestão de processos da organização, e comportamento reativo e inercial nesses processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de formação</li> <li>● Falta de tempo</li> <li>● Empreendedorismo por necessidade</li> <li>● História de Vida</li> <li>● Falta de conhecimento</li> <li>● MEI é visto como situação temporária</li> </ul>
Desinteresse com aquilo que não traz benefício imediato	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Percepção de supervalorização do presente, isto é, a busca de benefícios imediatos;</li> <li>● Não se enxergar como empreendedor.</li> </ul>
Dificuldade de cumprir obrigações sozinho	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Medo de fazer errado,</li> <li>● Dificuldade de acesso;</li> <li>● Necessidade de suporte presencial/humano</li> <li>● Dificuldade com tecnologia e a preconcepção de que precisa ter conhecimentos profundos/avançados;</li> <li>● Percepção de que não há cobrança, não precisa realizar;</li> <li>● Desconfiança e medo de golpe em atividades estatais “diferenciadas”;</li> </ul>
Baixa compreensão das obrigações legais	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Não se enxerga como empresa.</li> </ul>
Percepção institucional e autopercepção	

Fonte: Elaboração própria, a partir da Oficina de Trabalho (07/02/2023)

A partir das percepções identificadas na oficina com os gestores, foi possível formular treze hipóteses comportamentais (Hw: Hipóteses Workshop), apresentadas no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 - Hipóteses comportamentais a partir da percepção de gestores.

- Hw<sub>01</sub>: Os indivíduos não priorizam os impostos.
- Hw<sub>02</sub>: Os indivíduos buscam benefícios imediatos.
- Hw<sub>03</sub>: Os indivíduos esperam ser necessário pagar os impostos para realmente executar essa tarefa.
- Hw<sub>04</sub>: Os indivíduos não realizam a divisão de recursos pessoais e da empresa.
- Hw<sub>05</sub>: Os indivíduos entendem que o ato de empreender é uma situação temporária.
- Hw<sub>06</sub>: Os indivíduos não possuem familiaridade com mecanismos digitais.
- Hw<sub>07</sub>: Os indivíduos não sabem como conseguir informações sobre obrigações legais.
- Hw<sub>08</sub>: Os indivíduos possuem medo de realizar as obrigações legais sozinhos.
- Hw<sub>09</sub>: Os indivíduos possuem baixa autoestima.
- Hw<sub>10</sub>: Os indivíduos não visualizam autocrescimento.
- Hw<sub>11</sub>: Os indivíduos não se enxergam como empresa e/ou empreendedor.
- Hw<sub>12</sub>: Os indivíduos não possuem “ambição empreendedora”
- Hw<sub>13</sub>: Os indivíduos possuem baixa compreensão das obrigações legais.

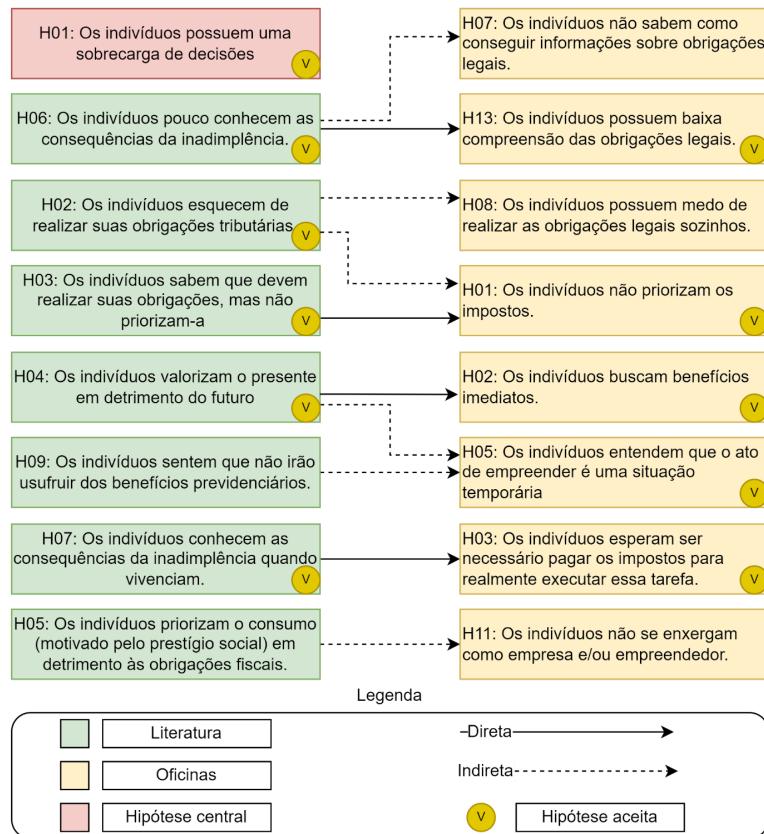
Fonte: Elaboração própria, a partir das oficinas com gestores.

As hipóteses acima possuem conexões diretas, indiretas e contrastantes com aquelas identificadas na literatura e apresentadas no Capítulo 2. Nesse contexto, na próxima seção, apresentamos os resultados da análise comparativa entre teoria e prática, destacando as conexões entre esses dois domínios.

### **3.2. Integrando teoria e prática: convergências entre a literatura especializada e as percepções de gestores**

A partir da análise das hipóteses comportamentais da literatura e das discussões realizadas no Workshop com os gestores, elaboramos um quadro integrado de hipóteses para compreender a inadimplência tributária dos MEI. Para isso buscamos estabelecer interconexões diretas e indiretas entre elas. Estas interconexões fortalecem a validade das hipóteses, uma vez que são resultados congruentes provenientes de abordagens distintas (uma teórica, outra prática). Com base nesse raciocínio, definimos como hipóteses finais aquelas que possuem uma conexão direta ou pelo menos duas conexões indiretas com outras hipóteses. Por outro lado, as hipóteses sem nenhuma conexão ou com apenas uma conexão indireta foram descartadas. O raciocínio foi conduzido da seguinte maneira: partindo das hipóteses da literatura em direção às hipóteses das oficinas (Literatura —> Oficina). A Figura 10, abaixo, ilustra o desenho das conexões estabelecidas.

Figura 10 - Conexões diretas, indiretas e hipóteses finais aceitas.



Fonte: Elaboração própria.

Em destaque, a hipótese HL01 (Os indivíduos possuem uma sobrecarga de decisões), em vermelho, é a que possui maior número de conexões identificadas com as hipóteses das oficinas, um total de quatro conexões indiretas. HL01 é embasada na concepção de “sobrecarga de decisões”, que significa um alto número de decisões que acaba por limitar a atividade mental e tomada de decisões<sup>7</sup>. A ligação entre essas hipóteses demonstra a sobrecarga cognitiva gerando alguns outros comportamentos relatados na oficina, sendo eles: HOf01 (Os indivíduos não priorizam os impostos), HOf02 (Os indivíduos buscam benefícios imediatos), HOf03 (Os indivíduos esperam ser necessário pagar os impostos para realmente executar essa tarefa) e HOf04 (Os indivíduos não realizam a divisão de recursos pessoais e da empresa). Esse entendimento fortalece a plausibilidade da hipótese da sobrecarga

<sup>7</sup> RODRIGUES, Bruna Letícia Nascimento. Economia Comportamental e política pública do Microempreendedor Individual (MEI): Adesão, inadimplência e possíveis intervenções comportamentais. 2018.

de decisões ser relevante e estar presente na realidade, uma vez que seus efeitos se mostram aparentes.

Não foi possível identificar outro tipo de relação entre a sobrecarga cognitiva e as demais hipóteses da oficina (HOf05, HOf08, HOf09, HOf10, HOf11, HOf12 e HOf13). Como resultado do processo de estudo da literatura e realização do Workshop, chegamos a sete hipóteses comportamentais, descritas no Quadro 4.

Quadro 4 - Síntese de Hipóteses Comportamentais

**H<sub>01</sub>**: Os indivíduos possuem uma sobrecarga de decisões.

**H<sub>02</sub>**: Os indivíduos esquecem de realizar suas obrigações tributárias.

**H<sub>03</sub>**: Os indivíduos não priorizam os impostos.

**H<sub>04</sub>** : Os indivíduos possuem uma orientação temporal voltada para o presente, priorizando benefícios imediatos.

**H<sub>05</sub>** : Os indivíduos pouco conhecem as consequências da inadimplência.

**H<sub>06</sub>** : Os indivíduos adotam uma postura passiva em relação ao conhecimento das consequências da inadimplência

**H<sub>07</sub>** : Os indivíduos entendem que o ato de empreender é uma situação temporária.

Fonte: Elaboração própria.

Ao término deste percurso metodológico para se chegar às hipóteses finais, tínhamos os subsídios necessários para a segunda coleta de dados, descrita no próximo item. Nesta segunda coleta pudemos testar as hipóteses acima.

### **3.3. Conhecendo os usuários e seus comportamentos: questionário aplicado aos MEI**

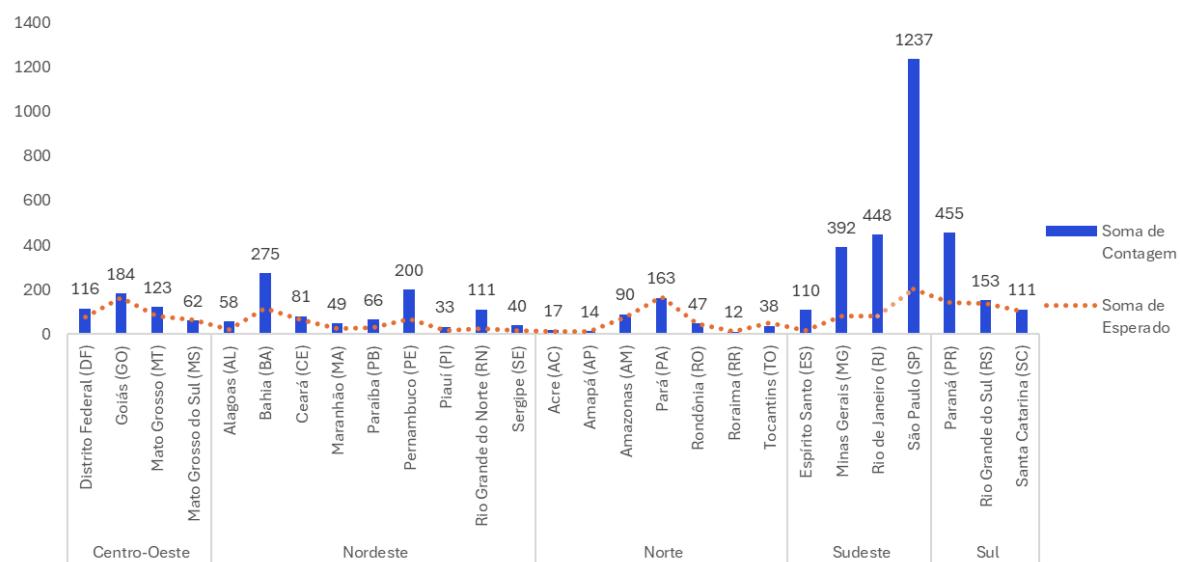
A segunda coleta de dados foi realizada através da aplicação do questionário online, por meio Google Forms. Com base nas hipóteses levantadas ao longo da pesquisa, foram elaboradas 24 questões, que permitiram caracterizar os respondentes por região, estados e sexo, bem como apreender as faixas de conhecimento sobre benefícios do MEI e consequências da inadimplência, dimensões do cotidiano, sentimentos, dificuldades relacionadas a DAS e os motivos de não pagamento.

O envio do instrumento foi planejado e executado em dois momentos. No primeiro momento, em parceria com a Unidade de Relacionamento ao Cliente (URC) do SEBRAE Nacional, realizamos o envio para uma base de dados do Sebrae, contendo 400 mil endereços eletrônicos, classificados como MEI.

No segundo, enviamos para a base de dados do Gov.br contendo o universo dos dados cadastrais dos MEI, com destaque para os endereços eletrônicos. Cerca de 3 (três) milhões de destinatários, após leitura e tratamento via Python, foram identificados. Em paralelo, providenciamos a infraestrutura necessária para enviar um volume significativo de endereços eletrônicos, contratando uma empresa especializada em *mailing*. Os esforços foram no sentido de alcançar uma amostra representativa nacionalmente.

Obtivemos um total de 4.681 respostas, superando as quantidades esperadas em quase todas as regiões geográficas. A Figura 11 apresenta a comparação entre as respostas obtidas e as respostas esperadas para cada região. Observa-se que a taxa de atingimento foi superior ao esperado na maioria das regiões, com os seguintes resultados: 126% no Centro-Oeste, 237% no Nordeste, 99% no Norte, 568% no Sudeste e 187% no Sul. O Sudeste apresentou o maior desvio positivo, impulsionado especialmente pelo elevado número de respostas do estado de São Paulo.

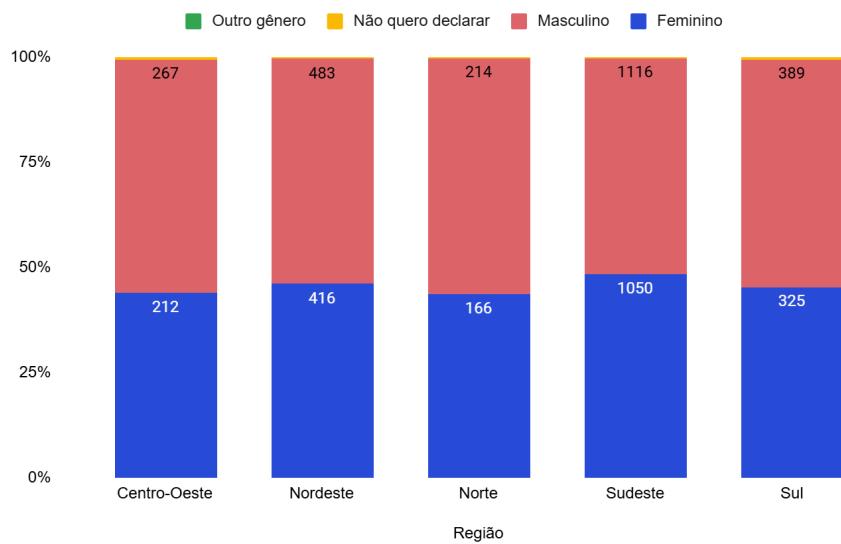
Figura 11 - Respostas obtidas vs. respostas esperadas



Fonte: Elaboração própria.

Ao analisarmos a distribuição dos respondentes por gênero nas regiões (Figura 12), observamos que a maioria dos participantes se identifica como do sexo masculino em todas as regiões. O destaque fica para as regiões Norte, Sul e Centro-Oeste, onde o percentual de homens foi proporcionalmente maior, representando, respectivamente, 56,3%, 54,5% e 55,4% dos respondentes. Além disso, há uma pequena representação de indivíduos que se identificam como outro gênero ou que optaram por não declarar, totalizando menos de 2% em todas as regiões.

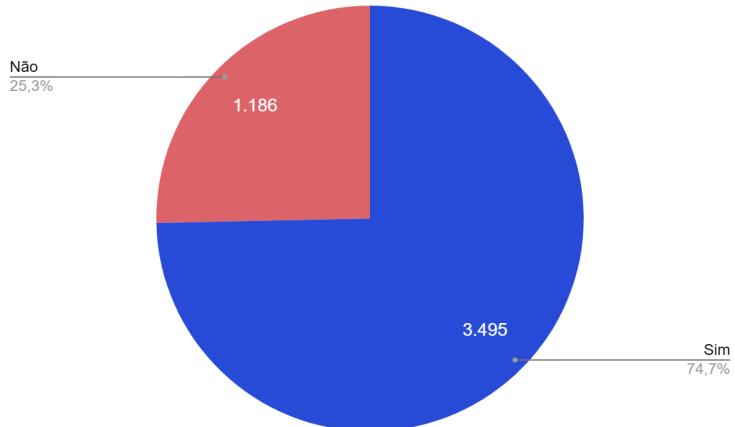
Figura 12 - Distribuição dos respondentes por sexo e região.



Fonte: Elaboração própria.

Quando perguntamos aos respondentes se já haviam atrasado ou deixado de pagar o DAS (figura 13), 75% responderam que sim, em termos absolutos 3495 respondentes afirmaram que já deixaram de pagar o DAS. Ao passo que apenas 25% dos respondentes afirmaram não ter deixado de pagar ou atrasado o pagamento do DAS.

Figura 13 - Você já atrasou ou deixou de pagar o DAS, o boleto do MEI?



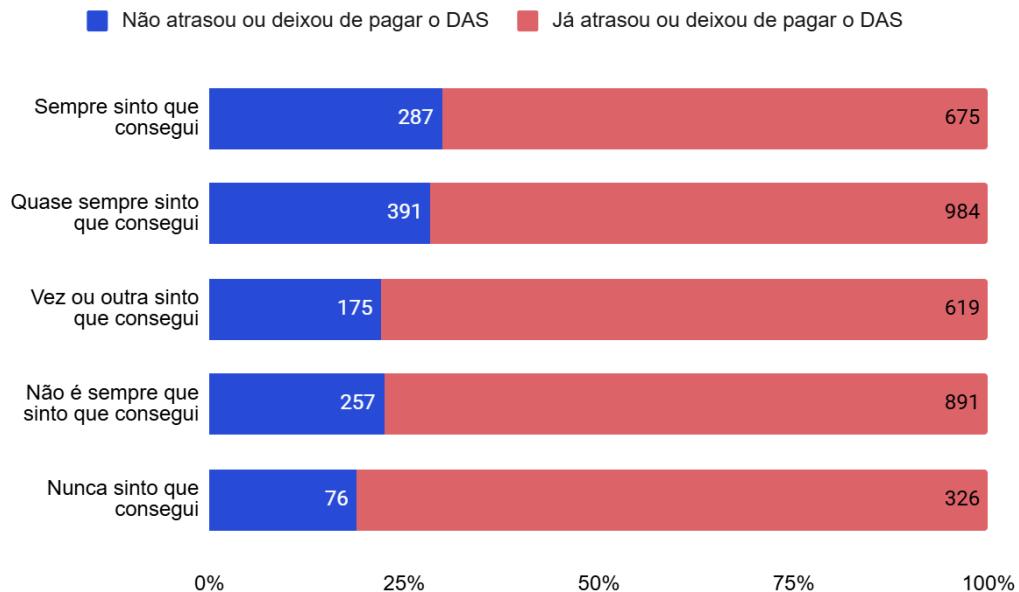
Fonte: Elaboração própria.

Para avaliarmos se a sobrecarga de decisões pode estar relacionada à inadimplência no pagamento do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), os respondentes foram questionados: "No final do dia, você sente que conseguiu dar conta das suas tarefas pessoais e profissionais?"

A figura 14 apresenta a relação entre a percepção de produtividade diária e a inadimplência. O eixo vertical exibe as diferentes respostas dos participantes, que variam de "Sempre sinto que consegui" a "Nunca sinto que consegui". O eixo horizontal representa a proporção de cada grupo em relação ao total. A cor vermelha indica aqueles que já atrasaram ou deixaram de pagar o DAS, enquanto a cor azul representa aqueles que nunca atrasaram ou deixaram de pagar.

Observa-se que a maioria dos indivíduos que relatam uma menor sensação de controle sobre suas tarefas diárias ("Não é sempre que sinto que consegui" e "Nunca sinto que consegui") apresenta uma taxa mais alta de inadimplência. Esse padrão sugere uma possível relação entre a sobrecarga de decisões e a dificuldade em manter a regularidade no pagamento do DAS, reforçando a Hipótese H<sub>01</sub>.

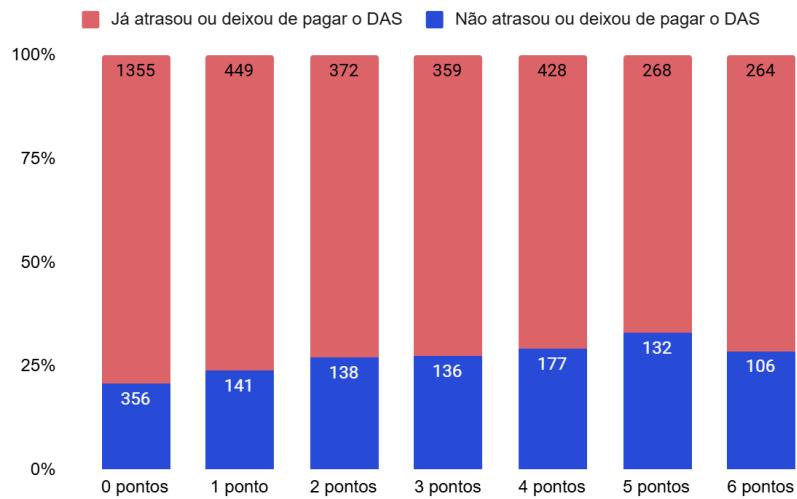
Figura 14 - Relação entre a percepção de produtividade diária e a inadimplência



Fonte: Elaboração própria.

Para mensurar o nível de conhecimento sobre os benefícios do MEI, foram formuladas seis questões de verdadeiro ou falso, abrangendo temas como aposentadoria por idade, aposentadoria por invalidez, auxílio-doença, auxílio maternidade, auxílio-reclusão e pensão por morte. Cada resposta correta foi contabilizada como um ponto, e a pontuação total dos respondentes foi utilizada para classificar seu nível de conhecimento sobre os benefícios do MEI, conforme apresentado na figura 15. Observa-se que a maioria dos respondentes com menor pontuação (0 pontos) tem uma maior taxa de inadimplência, enquanto aqueles com maior pontuação (5 ou 6 pontos) apresentam uma proporção relativamente maior de adimplência. Isso sugere uma possível relação entre o conhecimento sobre os benefícios do MEI e a regularidade no pagamento do DAS.

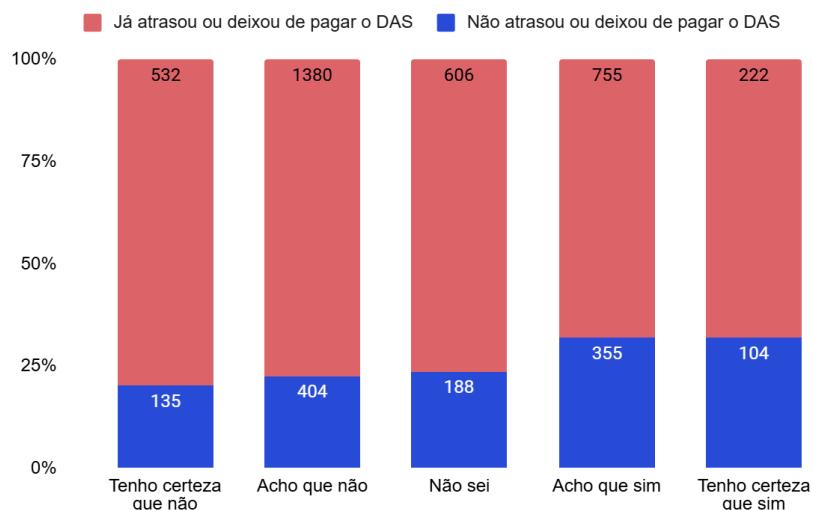
Figura 15 - Pontuação de conhecimento sobre benefícios.



Fonte: Elaboração própria.

Além das afirmações sobre os possíveis benefícios, também foi incluída uma autodeclaração dos respondentes sobre seu nível de conhecimento a respeito dos benefícios de ser MEI. Como mostrado na Figura 16, a maioria dos participantes que afirmaram ter certeza de que conhecem os benefícios já atrasou ou deixou de pagar o DAS (68,1%), enquanto entre aqueles que acham que não conhecem, esse percentual é ainda maior (77,4%). Observa-se que a proporção de inadimplência tende a diminuir conforme o nível de conhecimento autodeclarado aumenta.

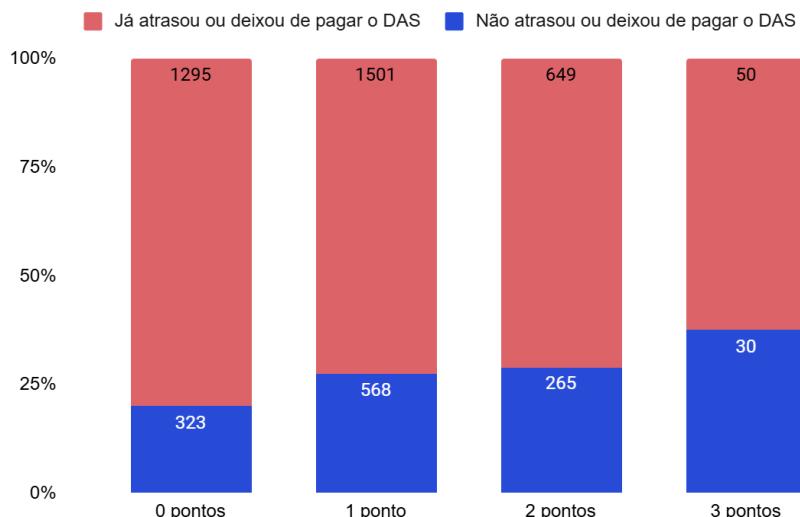
Figura 16 - Eu conheço todos os benefícios de ser MEI.



Fonte: Elaboração própria.

Para mensurar o conhecimento dos indivíduos sobre as consequências da inadimplência, foram formuladas três questões de verdadeiro ou falso, abrangendo inscrição na Dívida Ativa do Governo Federal, suspensão do CNPJ e a perda de benefícios. Cada resposta correta foi contabilizada como um ponto, e a pontuação total dos respondentes foi utilizada para classificar seu nível de conhecimento sobre as consequências da inadimplência. Observa-se que a maioria dos respondentes com menor pontuação (0 ou 1 ponto) apresenta uma taxa mais elevada de inadimplência. Por outro lado, aqueles com maior pontuação (2 ou 3 pontos) demonstram uma proporção relativamente maior de adimplência, conforme apresentado na figura 17. Esse resultado reforça a hipótese 05, que sugere que os indivíduos pouco conhecem as consequências da inadimplência.

*Figura 17 - Pontuação de conhecimento sobre as consequências da inadimplência*

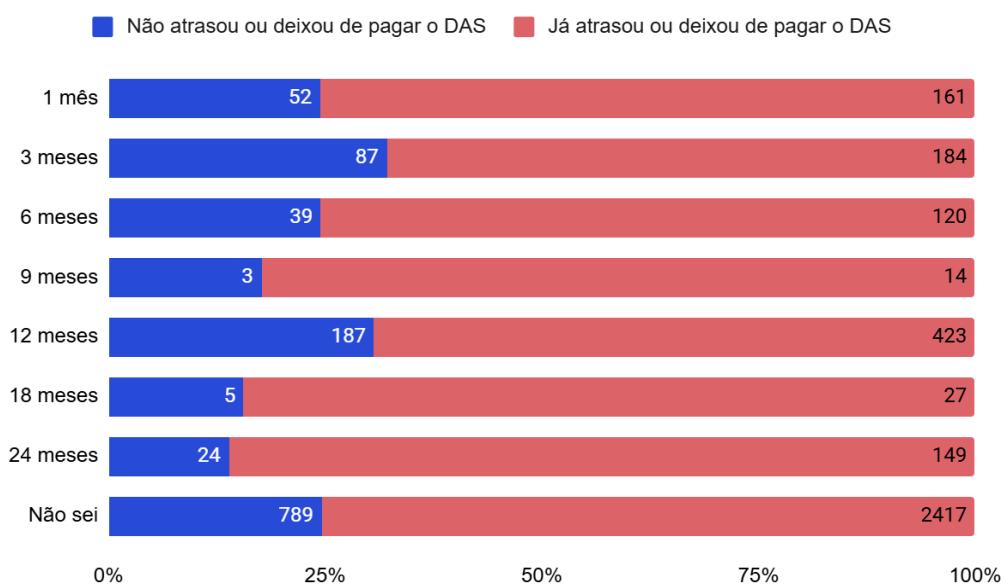


Fonte: Elaboração própria.

A figura 18 ilustra as respostas dos participantes à questão sobre o tempo de inadimplência do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS) que leva à perda dos benefícios do Microempreendedor Individual (MEI). A resposta correta é 12 meses, porém a distribuição das respostas indica um desconhecimento significativo sobre o tema. Os dados mostram que a maioria dos indivíduos respondeu incorretamente. O maior número de respostas está concentrado na opção "Não sei", com 3.206 respondentes (789 que não atrasaram e 2.417 que já atrasaram o pagamento do DAS), evidenciando a falta de conhecimento sobre as

consequências da inadimplência. A análise desses dados reforça a hipótese  $H_{05}$ , de que os indivíduos pouco conhecem as consequências da inadimplência no Simples Nacional. A alta taxa de respostas erradas e a predominância da opção "Não sei" indicam a necessidade de maior disseminação de informações sobre os impactos do não pagamento do DAS para os MEIs.

Figura 18 - Respostas sobre o tempo de inadimplência para levar a perda dos benefícios do MEI



Fonte: Elaboração própria.

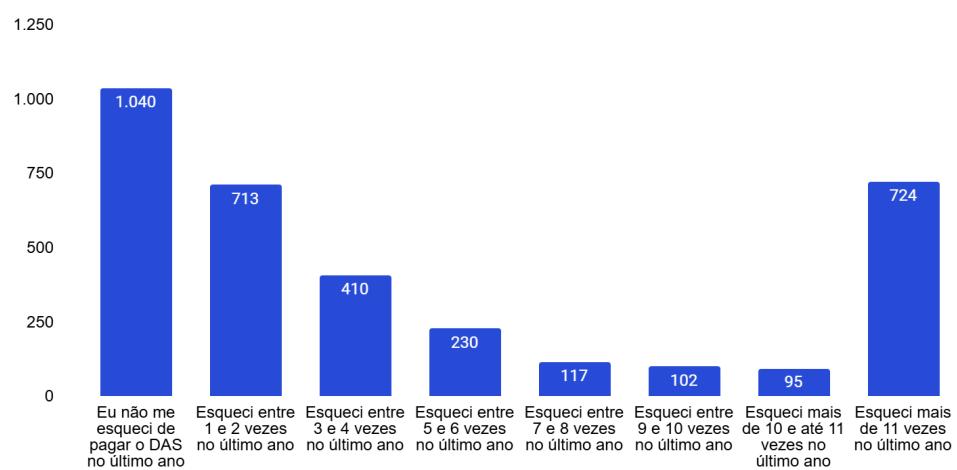
Quando analisamos a figura 19, que apresenta a frequência com que os indivíduos deixaram de pagar o Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS) na data de vencimento por motivo de esquecimento ao longo do último ano, podemos relacionar estes indícios à hipótese  $H_{02}$ , que sugere que os indivíduos esquecem de realizar suas obrigações tributárias.

Os dados revelam uma considerável variação nos hábitos de pagamento do DAS. Um total de 1.040 indivíduos declarou nunca ter esquecido de pagar, enquanto 3.641 afirmaram ter esquecido ao menos uma vez no último ano. Entre eles, 724 relataram ter esquecido mais de 11 vezes, indicando que um grupo significativo enfrenta recorrentes dificuldades para manter o pagamento em dia. A distribuição do esquecimento segue um padrão progressivo: 713 indivíduos esqueceram entre 1 e 2 vezes, 410 entre 3 e 4 vezes, e 230 entre 5 e 6 vezes no último ano, sugerindo

que há um grupo expressivo que esquece ocasionalmente. Para frequências mais elevadas, 117 pessoas esqueceram entre 7 e 8 vezes, 102 entre 9 e 10 vezes, e 95 relataram esquecer entre 10 e 11 vezes.

A análise da figura 9 sustenta a hipótese  $H_{02}$ , pois um número expressivo de participantes relatou ter esquecido de pagar o DAS ao menos uma vez no último ano. O fato de quase 40% dos respondentes terem esquecido três vezes ou mais sugere que o esquecimento é um fator relevante para a inadimplência dos MEIs.

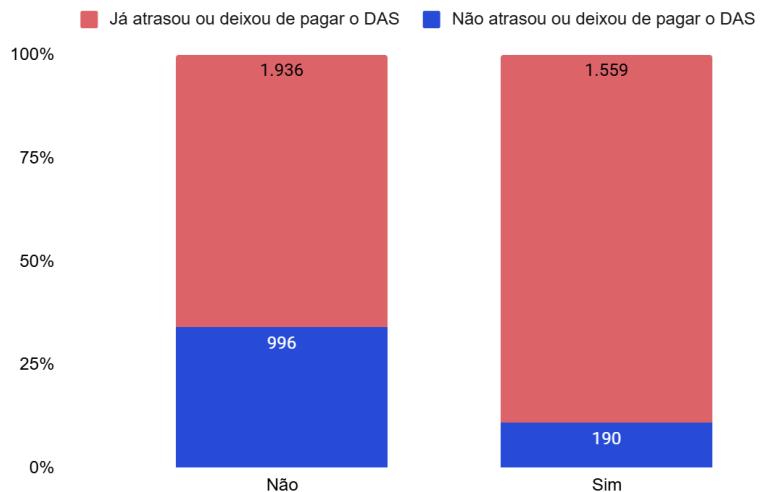
*Figura 19 - Frequência de esquecimento no pagamento do DAS no último ano*



Fonte: Elaboração própria.

A análise da Figura 10 revela que dificuldades na emissão do DAS estão associadas a um aumento na inadimplência. Entre aqueles que tiveram dificuldades, 89% atrasaram ou deixaram de pagar, enquanto entre os que não enfrentaram dificuldades, esse percentual foi de 66%. Embora dificuldades operacionais não sejam a única explicação para a inadimplência, os dados sugerem que elas contribuem para o problema.

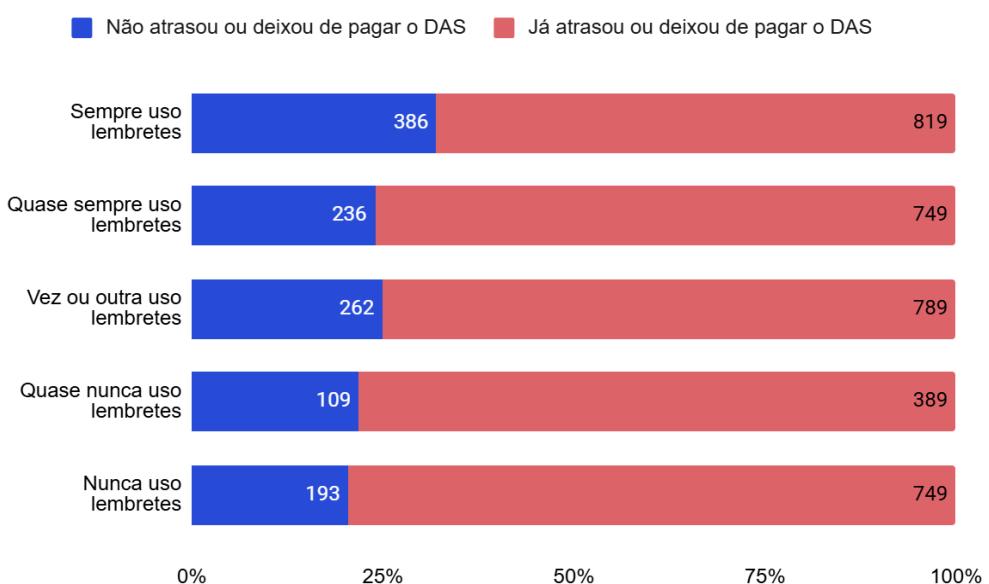
Figura 20 - Você já teve alguma dificuldade para emitir o seu DAS?



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 21 indica uma correlação entre o uso de lembretes e a regularidade no pagamento do DAS. Entre os que sempre utilizam lembretes, aproximadamente 32% não atrasaram ou deixaram de pagar, enquanto entre os que nunca utilizam lembretes, essa proporção caiu para 20%. Esse padrão sugere que lembretes podem desempenhar um papel importante na organização financeira e no cumprimento de obrigações tributárias.

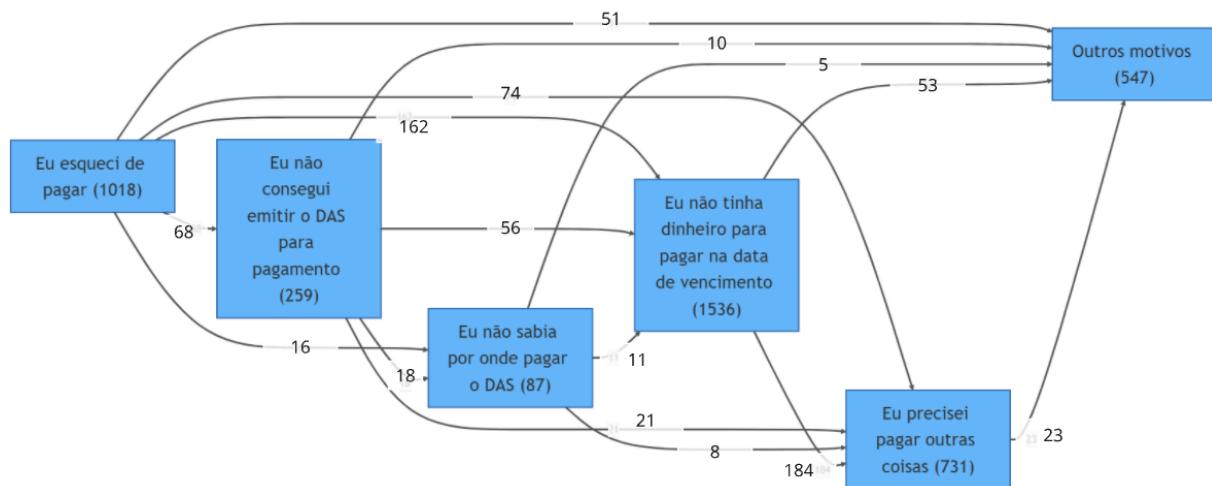
Figura 21 - Correlação entre o uso de lembretes e a regularidade no pagamento do DAS



Fonte: Elaboração própria.

Quando questionados sobre os principais motivos pelos quais os indivíduos não conseguiram pagar o DAS, os dois fatores mais citados foram "Eu não tinha dinheiro para pagar na data de vencimento" (1.536 respostas) e "Eu esqueci de pagar" (1.018 respostas). Além disso, um número significativo de respondentes indicou que precisou pagar outras despesas (731 respostas), reforçando a competição entre obrigações financeiras no orçamento dos empreendedores. Outros fatores, como dificuldades na emissão do DAS (259 respostas) e falta de conhecimento sobre o processo de pagamento (87 respostas), também apareceram, mas com menor frequência, conforme é apresentado na figura 22.

Figura 22 - Quais os 2 principais motivos de você não ter conseguido pagar o DAS?



Fonte: Elaboração própria.

Esses resultados sustentam, parcialmente, a hipótese  $H_{03}$ , que sugere que os indivíduos não priorizam os impostos. Isso porque a falta de dinheiro e o esquecimento do pagamento, embora frequentemente mencionados, não estão necessariamente relacionados à priorização. Além disso, ao analisar as conexões entre os motivos, observa-se que "não ter dinheiro" e "esquecer de pagar" aparecem em segundo lugar em frequência, enquanto a principal conexão identificada foi entre "não ter dinheiro" e "precisar pagar outras coisas". Esse padrão pode indicar que as decisões financeiras dos indivíduos são influenciadas por outras necessidades mais imediatas.

Um dos principais achados trazidos pelas análises de regressão realizadas foi a confirmação da Hipótese  $H_{01}$ , que sugere uma relação entre a sobrecarga de decisões e a inadimplência. Os dados indicaram que indivíduos que relatam uma menor sensação de controle sobre suas tarefas diárias tendem a estar mais associados a atrasos ou não pagamento do DAS. Esse resultado sugere que a sobrecarga cognitiva pode comprometer a adimplência dos empreendedores.

A Hipótese  $H_{02}$ , que propõe que o esquecimento é um fator relevante para a inadimplência, também foi sustentada pelos achados. Quase 40% dos respondentes relataram ter esquecido de pagar o DAS três ou mais vezes no último ano.

A Hipótese  $H_{03}$ , que propõe que os indivíduos não priorizam o pagamento dos impostos, foi sustentada parcialmente. Os dados indicam que a falta de dinheiro e a necessidade de arcar com outras despesas são fatores determinantes, mais do que a simples falta de prioridade. Dessa forma, observa-se que a inadimplência é influenciada por uma combinação de restrições financeiras e escolha entre despesas concorrentes.

A Hipótese  $H_{04}$ , que sugere que indivíduos com maior conhecimento sobre os benefícios do MEI são mais propensos a manter a regularidade no pagamento do DAS, foi sustentada. Os participantes com maior pontuação no questionário de conhecimento sobre os benefícios do MEI apresentaram menor taxa de inadimplência. Além disso, a percepção subjetiva do conhecimento também indicou uma tendência de menor inadimplência conforme os respondentes demonstravam maior confiança em seu entendimento sobre os benefícios.

A Hipótese  $H_{05}$ , que aponta para o desconhecimento das consequências da inadimplência, também foi confirmada. A maioria dos respondentes apresentou baixa pontuação no questionário sobre esse tema, e aqueles com menor conhecimento sobre as penalidades associadas ao não pagamento do DAS demonstraram maior taxa de inadimplência.

Por fim, foi identificado que dificuldades operacionais, como problemas na emissão do DAS, podem contribuir para o atraso ou falta de pagamento. Indivíduos que relataram dificuldades técnicas apresentaram uma taxa mais alta de inadimplência, o que aponta para a necessidade de aprimoramento dos processos administrativos e de suporte ao MEI.

### **3.4. Considerações finais**

Este capítulo relatou duas importantes coletas de dados que foram fundamentais para a construção do diagnóstico comportamental deste projeto, a coleta de percepções de gestores do SEBRAE e a aplicação de um questionário online sobre aspectos comportamentais e inadimplência. Os resultados apresentados ao longo deste capítulo permitiram desenvolver hipóteses sobre os elementos comportamentais que influenciam a inadimplência no pagamento do DAS pelos MEIs.

Diante desses resultados, fica evidente que a inadimplência do MEI é um fenômeno que envolve aspectos cognitivos, financeiros e operacionais. Compreender os fatores que influenciam essa dinâmica permitiram o desenvolvimento de intervenções comportamentais mais eficazes, esses elementos serão explorados no próximo capítulo.

## CAPÍTULO 4

### Conhecendo métodos possíveis de desenhar uma intervenção comportamental

Este capítulo tem por finalidade compartilhar a lógica inicial de elaboração da intervenção comportamental, etapa que sucede o diagnóstico comportamental descrito nos capítulos 2 e 3. Por questões descritas posteriormente, a intervenção de fato implementada passou por alterações e será apresentada na íntegra no Capítulo 5. Ainda assim, consideramos válido descrever aqui todos os passos executados para o desenho inicialmente elaborado, dado que este pode ser uma fonte interessante para outras iniciativas que no futuro queiram atuar sobre o comportamento de inadimplência dos MEI.

Com este objetivo, detalhamos os passos metodológicos que culminaram na construção da primeira versão das intervenções. Primeiro, apresentamos uma revisão das principais abordagens utilizadas globalmente para incentivar o pagamento de impostos, identificando evidências sobre o que funciona nesse tipo de política pública. Em seguida, descrevemos o processo interno de ideação, no qual foram definidas *personas* dos microempreendedores e os respectivos insights comportamentais que poderiam ser mais eficazes para cada perfil. Por fim, detalhamos o desenho experimental proposto para testar a eficácia das mensagens, apresentando a definição dos grupos amostrais, os critérios de segmentação e a estratégia de implementação.

#### **4.1. Intervenções comportamentais para a conformidade fiscal: revisão de evidências**

O primeiro estudo de intervenções para conformidade fiscal foi conduzido por Xue Dong e Sinning (2018) na Austrália, em parceria com o *Australian Tax Office* (ATO). O experimento envolveu 18.000 contribuintes recém-integrados ao sistema tributário, divididos em três grupos: um grupo recebeu uma carta tradicional

enfatizando penalidades e multas; outro grupo recebeu uma carta de boas-vindas, com um tom mais positivo e informativo sobre o funcionamento do sistema tributário; e um terceiro grupo controle não recebeu nenhuma comunicação. Curiosamente, ambas as cartas produziram efeitos semelhantes, aumentando a interação dos contribuintes com o ATO e incentivando um maior engajamento no sistema. O estudo concluiu que fornecer informações claras e acessíveis foi o método mais eficaz para melhorar a conformidade fiscal, especialmente entre os jovens contribuintes.

Em um contexto diferente, Santoro e Mascagni (2023) testaram, em Ruanda, o impacto de vídeos educativos no comportamento de declaração do imposto de renda. Dois grupos de contribuintes receberam vídeos com abordagens distintas — um enfatizando penalidades pelo não pagamento de impostos e outro destacando a equidade do sistema tributário — enquanto um terceiro grupo controle não recebeu nenhuma comunicação. Os resultados mostraram que ambos os vídeos melhoraram a percepção dos contribuintes sobre a fiscalização e a justiça do sistema, mas apenas o vídeo focado em penalidades resultou em um leve aumento no montante de impostos pagos. No entanto, nenhuma das intervenções influenciou significativamente a taxa de conformidade fiscal.

No estado de Nebraska, nos Estados Unidos, Anderson (2017) realizou um experimento em colaboração com o Departamento da Receita, no qual foi enviado um cartão postal informativo sobre uma nova linha da declaração de imposto de renda. Originalmente, duas versões da mensagem foram planejadas: uma mais neutra e informativa, e outra mais persuasiva, enfatizando penalidades pelo não cumprimento da obrigação tributária. No entanto, por decisão do departamento, apenas a versão informativa foi enviada a um grupo de contribuintes, enquanto outro grupo não recebeu nenhuma comunicação. Os resultados indicaram que, embora não tenha havido um aumento absoluto no número de declarações, a taxa de relato da nova obrigação tributária mais do que dobrou entre aqueles que receberam o aviso postal, gerando uma arrecadação adicional de US\$ 615 — valor que cobriu integralmente os custos da intervenção.

O estudo conduzido por Nagel et al. (2019) nos Países Baixos investigou o impacto de um programa de treinamento tributário voltado para empreendedores

iniciantes. O experimento foi realizado com uma amostra aleatória de 818 novos empresários, divididos entre um grupo de tratamento (352 participantes) e um grupo controle (466 participantes). O treinamento, oferecido pela Administração Fiscal e Aduaneira dos Países Baixos (NTCA), foi obrigatório e personalizado, ocorrendo na residência ou escritório dos empreendedores nos seis meses subsequentes ao registro do negócio. Os resultados indicaram que os participantes do treinamento apresentaram maior conformidade fiscal, com um aumento significativo na taxa de submissão de declarações tributárias. Além disso, os empreendedores que receberam a intervenção relataram lucros médios mais elevados em comparação com o grupo de controle. Esse efeito positivo foi atribuído à melhor estruturação do fluxo de caixa e à maior conscientização sobre custos operacionais, reduzindo erros de dedução e otimizando decisões financeiras. No entanto, o estudo não encontrou evidências de que o treinamento tenha impactado a sobrevivência dos negócios no longo prazo.

No Reino Unido, Hasseldine et al. (2007) conduziram um experimento envolvendo diferentes formatos de comunicação para aproximadamente 7.300 empresários individuais ao longo de dois anos fiscais. Foram enviadas cinco versões distintas de cartas: (1) um simples oferecimento de assistência; (2) um apelo à cidadania; (3) uma ameaça de auditoria; (4) uma ameaça de auditoria com penalidades explícitas; e (5) um aviso de auditoria iminente. Os resultados mostraram que, embora todas as cartas tenham impactado a conformidade fiscal, as cartas que mencionaram sanções foram mais eficazes do que aquelas com apelo à cidadania, principalmente no que se refere ao valor do lucro líquido declarado. Isso evidencia que, em alguns contextos, mensagens normativas podem ser menos persuasivas do que aquelas que enfatizam as consequências negativas do não pagamento.

Outro estudo que explorou o impacto da comunicação foi conduzido por Leets et al. (2020) no estado norte-americano da Pensilvânia. O experimento envolveu cartas redesenhas para contribuintes inadimplentes, testando três abordagens: um lembrete idêntico ao aviso original de inadimplência; uma versão simplificada e visualmente mais clara; e a mesma carta simplificada, mas com uma nota manuscrita no envelope. Os resultados indicaram que as cartas redesenhas

aumentaram significativamente o número de pagamentos e o valor arrecadado em até 15 dias após o envio. No entanto, a adição da nota manuscrita não teve impacto adicional, sugerindo que o principal fator de sucesso foi a simplificação da comunicação.

Um experimento semelhante foi realizado na Estônia por Vainre (2020), com foco na conformidade com impostos sobre a folha de pagamento na indústria da construção. A intervenção utilizou e-mails personalizados, enfatizando os riscos da não conformidade e promovendo normas sociais de cumprimento fiscal. A intervenção resultou em um aumento de até 6% nos impostos declarados sobre a folha de pagamento nos três meses seguintes ao envio da comunicação, demonstrando que pequenas alterações na forma como as informações são apresentadas podem ter impactos significativos.

Na Letônia, Jamison et al. (2021) testaram três tipos de mensagens enviadas por e-mail para aumentar o percentual de contribuintes que cumprem suas obrigações fiscais. As mensagens testadas incluíam um lembrete simples, um enquadramento sobre omissão/comissão, que enfatizava que não declarar impostos era uma escolha ativa, e um uso de normas sociais, mencionando a taxa de adesão de outros contribuintes. Os resultados indicaram que todas as mensagens aumentaram a submissão de declarações, mas a mensagem que enquadava a não conformidade como uma escolha deliberada foi a mais eficaz, elevando as submissões em 4,1%.

Por fim, um estudo conduzido por Yugama (2023) na Indonésia testou três tipos de cartas para incentivar o pagamento de multas tributárias: uma enfatizando penalidades (dissuasão), outra simplificando o processo de pagamento e uma terceira apenas informativa. Os resultados mostraram que a simplificação foi a intervenção mais eficaz, aumentando a taxa de cumprimento em 32%, seguida pela abordagem dissuasiva, que aumentou a adimplência em 27%. A abordagem informativa teve um impacto positivo mais modesto, reforçando a importância de reduzir barreiras administrativas para melhorar o cumprimento tributário.

Em conjunto, esses estudos revelam que intervenções comportamentais podem ser poderosas ferramentas para incentivar a conformidade fiscal. Estratégias como simplificação da comunicação, uso de normas sociais, mensagens persuasivas

e treinamentos direcionados demonstraram impacto positivo na arrecadação e na taxa de cumprimento das obrigações tributárias. No entanto, a eficácia de cada abordagem varia conforme o contexto, o público-alvo e a cultura tributária de cada país. Com o objetivo de resumir os achados dessa revisão de literatura, foi desenvolvido um quadro com os principais resultados contidos nos 12 estudos apresentados, dividido em autor(a)/ano, o comportamento presente no estudo e a intervenção que foi desenvolvida.

*Quadro 4 – Casos de aplicação encontrados na Revisão de Literatura*

Autor(a)/ano	Comportamentos Identificados	Intervenção
Holzmeister et al (2022)	Pagar dívidas em aberto	Envio de cartas aos devedores
Andris Saulītis (2022)	Pagar parcelas de empréstimos mensalmente	Envio de lembretes que usavam linguagem personalizada (carta+envelope)
Castro e Scartascini (2019)	Aderir à anistia fiscal	Envio de cartas para inadimplentes
Xue Dong e Sinnig (2018)	Declarar rendimentos no sistema tributário da Austrália	Envio de cartas dissuasivas e persuasivas para contribuintes
Santoro e Mascagni (2023)	Declarar imposto de renda em Ruanda	Vídeos informativos sobre o sistema tributários dando ênfase em um dos vídeos para penalidade e outro para equidade do sistema
Anderson (2017)	Declarar imposto de renda em Nebraska	Cartão postal informativo para os contribuintes
Nagel et al (2019)	Declarar o rendimento das micro e pequenas empresas na Holanda	Treinamento presencial e visita às micro e pequenas empresas
Hasseldine et al. (2007)	Declarar de maneira voluntária os rendimentos para serem tributados no Reino Unido	Envio de cartas com insights comportamentais distintos para contribuintes
Leets et al. (2020)	Pagar tributos atrasados	Envio de cartas com insights comportamentais
Vainre (2020),	Declarar o imposto sobre folha de pagamento	Envio de e-mails para contribuintes
Jamison et al (2021)	Submeter declarações dentro do prazo	Envio de e-mail para contribuintes
Yugama (2023)	Pagar multas tributárias	Envio de cartas para os contribuintes multados

Fonte: elaboração própria

#### **4.1.1. Intervenções comportamentais para conformidade fiscal: evidências de organizações multilaterais**

Além dos estudos apresentados, foram identificados relatórios de organizações multilaterais através da plataforma Overton.io<sup>8</sup>, os quais apresentam experiências de aplicação das Ciências Comportamentais para reduzir a inadimplência fiscal. No total, foram identificados aproximadamente 124.458 documentos políticos na plataforma Overton.io. O critério de seleção utilizado foi a inclusão de intervenções comportamentais que demonstrassem resultados positivos na mudança de comportamento de conformidade fiscal, visando destacar a viabilidade de intervenções capazes de promover a mudança comportamental esperada pelo projeto. Além disso, a similaridade ou proximidade com o contexto brasileiro e a associação com organismos multilaterais como o Banco Interamericano de Desenvolvimento e o Banco Mundial, por exemplo, também foram fatores determinantes para a inclusão das experiências neste relatório.

Com base nestes critérios, foram identificadas 7 experiências de aplicação das Ciências Comportamentais para aumentar a conformidade fiscal dos contribuintes. Dessas, destacam-se informações contidas em 4 relatórios, sendo 2 provenientes do Banco Mundial, 1 do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e 1 do Institute of Labor Economics - IZA.

---

<sup>8</sup> O Overton.io é um software que coleta e indexa documentos políticos de diversas fontes, incluindo portais governamentais, organizações multilaterais e think tanks. Utilizando técnicas de machine learning, o sistema identifica e categoriza termos em diferentes níveis, com base em listagens taxonômicas adotadas pela plataforma – um método conhecido como análise taxonômica. Essa abordagem incorpora referências de fontes como a Média Topics do IPTC, a Wikipedia e a classificação da Monash University & SDSN Austrália/Pacífico. Em termos de cobertura, até fevereiro de 2025, o Overton.io indexava 18,692,038 documentos políticos, além de mapear 11,690,000 pessoas citadas ou mencionadas nesses documentos e 6,707,833 livros e artigos acadêmicos referenciados, consolidando-se como a maior base de dados do tipo.

#### **4.1.2. Incentivo à conformidade fiscal por meio da troca fiscal em Mendoza, Argentina**

Um experimento conduzido por Eguino e Schächtele (2020) em Mendoza, Argentina, testou o impacto do design das faturas de impostos municipais na disposição dos contribuintes em pagar seus tributos. A administração tributária reformulou a apresentação das faturas para incluir imagens de parques e espaços públicos renovados, reforçando o vínculo entre o pagamento de impostos e os serviços oferecidos pelo governo municipal. Essa abordagem baseia-se no princípio da reciprocidade, uma heurística amplamente estudada nas Ciências Comportamentais, que sugere que as pessoas tendem a corresponder a benefícios recebidos.

O estudo comparou três formatos de fatura: (i) a versão tradicional, sem alterações visuais ou textuais; (ii) um modelo redesenhado, sem menção explícita ao retorno dos tributos; e (iii) a fatura redesenhada, enfatizando a "Troca Fiscal", ou seja, a relação entre o pagamento dos tributos e a melhoria dos serviços públicos.

Os resultados mostraram que a fatura que destacava a troca fiscal elevou a taxa de pagamento em aproximadamente três pontos percentuais em relação ao modelo tradicional, evidenciando o impacto positivo de intervenções que aumentam a percepção de reciprocidade na arrecadação tributária.

#### **4.1.3. O uso de lembretes para aumentar a conformidade fiscal em Papua Nova Guiné**

O estudo de Hoy et al. (2024) avaliou o impacto de diferentes tipos de mensagens sobre a conformidade fiscal em Papua Nova Guiné, um país com taxas historicamente baixas de arrecadação e dificuldades na aplicação de sanções. O experimento envolveu o envio de mensagens de texto (SMS), panfletos e e-mails para empresas registradas, incentivando a entrega pontual das declarações de imposto sobre salários (Salaries and Wages Tax - SWT) e imposto sobre valor agregado (Value Added Tax - IVA).

Os contribuintes foram divididos em três grupos: (i) lembrete simples sobre as obrigações tributárias, (ii) lembrete acompanhado de uma mensagem informando

sobre os benefícios públicos financiados pelos impostos e (iii) grupo de controle, que não recebeu nenhum tipo de comunicação.

Os resultados mostraram que os lembretes tiveram um impacto modesto na conformidade fiscal, com aumento entre 4,1 e 6,3 pontos percentuais na apresentação de declarações dentro do prazo. No entanto, a comunicação baseada em normas sociais não foi incluída no estudo, pois o alto índice de inadimplência no país tornaria a mensagem contraproducente.

#### **4.1.4. Estratégias para estimular a declaração de impostos na Guatemala**

Na Guatemala, Kettle et al. (2016) realizaram um experimento em larga escala com 43.387 contribuintes que não haviam quitado seus impostos do ano anterior. O objetivo era avaliar o impacto de diferentes tipos de comunicação no aumento da taxa de conformidade fiscal. Foram testadas cinco versões de cartas enviadas aos contribuintes: (1) Carta original da autoridade fiscal, sem modificações, (2) Carta com design comportamental, que simplificava a linguagem e tornava as informações mais salientes, (3) Carta com normas sociais, informando que a maioria dos contribuintes já havia quitado seus impostos, (4) Carta enfatizando a tomada de decisão consciente, destacando que a não declaração do imposto era uma escolha deliberada e (5) Carta apelando ao orgulho nacional, incentivando o cumprimento fiscal como um dever cívico.

Os resultados indicaram que todas as versões modificadas aumentaram a taxa de declaração. No entanto, apenas a carta que enfatizava normas sociais e a carta que enquadrava a não conformidade como uma decisão intencional conseguiram elevar significativamente tanto o número de declarações quanto o valor pago. A carta de normas sociais, em particular, teve um impacto expressivo, estimando-se que sua ampliação geraria receitas fiscais 36 vezes superiores ao custo de envio.

#### **4.1.5. Chamadas telefônicas para reduzir a inadimplência tributária na Colômbia**

Na Colômbia, uma intervenção implementada pela Direção de Impostos e Aduaneira Nacional (DIAN) testou o efeito de chamadas telefônicas personalizadas

como estratégia para aumentar a arrecadação de impostos atrasados. O experimento envolveu 34.783 contribuintes inadimplentes, divididos em dois grupos: um recebeu ligações com lembretes sobre suas dívidas, enquanto o outro grupo não recebeu nenhum contato. As chamadas seguiam um roteiro padronizado, no qual os atendentes informavam sobre os valores pendentes, destacavam possíveis penalidades legais e financeiras e ofereciam a possibilidade de agendamento de reuniões para renegociação da dívida. Os resultados mostraram que o grupo que recebeu as chamadas teve uma taxa de pagamento duas vezes maior do que o grupo de controle. Além disso, os valores quitados foram 50% superiores em relação aos que não receberam ligações.

#### **4.1.6. Reformulação de notificações de débito para incentivar a adesão à anistia fiscal na Argentina**

Um estudo conduzido por Castro e Scartascini (2019) na Argentina avaliou o impacto de intervenções comportamentais no incentivo ao pagamento de dívidas tributárias. A pesquisa teve como foco contribuintes inadimplentes com débitos acumulados entre 2013 e 2017, considerados um grupo prioritário para recuperação de receitas fiscais. O estudo explorou fatores comportamentais que poderiam afetar a decisão de pagamento, incluindo atenção limitada, sobrecarga cognitiva e falta de saliência das informações contidas nas notificações enviadas aos contribuintes. A partir dessas premissas, foram testadas intervenções voltadas para ressaltar informações-chave, fornecer quadros de referência para decisão e tornar o processo de pagamento mais intuitivo e acessível.

No primeiro experimento, os pesquisadores compararam o impacto de uma carta padrão (preto e branco, com layout tradicional) com uma versão redesenhada, que incorporava elementos visuais mais chamativos e insights comportamentais, como a simplificação da linguagem e a ênfase nas consequências da inadimplência.

O segundo experimento testou um novo modelo de carta, que introduziu uma mudança na forma de apresentar as opções de pagamento. A versão original destacava apenas os juros acumulados em diferentes planos de parcelamento,

enquanto a carta redesenhada incluía informações sobre as economias potenciais que o contribuinte obteria ao quitar a dívida em diferentes prazos.

Os resultados indicaram que a reformulação das notificações teve um impacto significativo na adesão ao programa de anistia fiscal. Entre os devedores prestes a atingir o limite da dívida de cinco anos (Experimento 1), a versão redesenhada da carta aumentou a taxa de participação em 30% em relação à notificação original. Já entre os contribuintes com dívidas mais recentes (Experimento 2), o redesenho da comunicação elevou a adesão ao programa em 7% em comparação com a carta tradicional.

Esses achados reforçam a importância do design das comunicações oficiais como ferramenta para incentivar o cumprimento tributário, demonstrando que ajustes sutis na apresentação das informações podem impactar significativamente o comportamento dos contribuintes.

#### **4.1.7. Comparação entre diferentes métodos de comunicação para cobrança de tributos na Colômbia**

Um estudo experimental conduzido por Ortega e Scartascini (2020), em colaboração com a DIAN da Colômbia, investigou como diferentes abordagens de comunicação afetam o cumprimento das obrigações fiscais. A administração tributária entrou em contato com contribuintes inadimplentes por meio de visitas pessoais de inspetores, além de utilizar métodos mais acessíveis, como e-mails e cartas. Para avaliar a eficácia comparativa dessas estratégias, o envio das mensagens foi aleatorizado. Tanto as cartas físicas quanto os e-mails continham elementos de persuasão moral, informações sobre as dívidas pendentes e suas implicações. Mais de 20.000 contribuintes participaram do experimento. Os resultados indicaram que, embora os e-mails fossem entregues com mais frequência, a visita de um inspetor fiscal se mostrou mais eficiente para incentivar o pagamento das dívidas em comparação com as cartas físicas ou os e-mails.

#### **4.1.8. Estímulo à conformidade fiscal entre microempreendedores individuais no Brasil**

Um estudo realizado por Bosch et al. (2015) analisou o impacto de uma intervenção para aumentar a adesão e a regularidade dos pagamentos à previdência social por microempreendedores individuais (MEI) no Brasil. Em 2009, o governo brasileiro reduziu a carga tributária e previdenciária desses trabalhadores de 20% para 7% da renda líquida média, além de simplificar o pagamento, unificando impostos municipais e estaduais. No entanto, dois anos após o lançamento do programa, apenas 2 dos 9 milhões de trabalhadores elegíveis haviam se registrado, e somente 45% dos inscritos contribuíam regularmente.

Para aumentar a conformidade, o Ministério da Previdência Social, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), enviou folhetos informativos a 3 milhões de trabalhadores autônomos. O material ressaltava os benefícios da contribuição, incluindo proteção em caso de acidente, aposentadoria por idade, licença-maternidade, pensão por morte e auxílio-reclusão. Além disso, os folhetos facilitavam o pagamento, trazendo 12 boletos bancários, permitindo a quitação mensal ao longo de um ano.

A intervenção foi escalonada ao longo de quatro meses em quatro estados, abrangendo 5.396 municípios. Os resultados indicaram que o envio do folheto aumentou as contribuições em 15%, elevando a taxa de conformidade tributária de 40% para 47%. No entanto, o efeito positivo foi temporário, com a adesão voltando aos níveis anteriores após três meses. Ainda assim, o incremento nos pagamentos superou os custos da intervenção em pelo menos duas vezes, gerando US\$ 3,1 milhões em contribuições líquidas adicionais para a previdência social.

#### **4.2. Insights a partir dos casos para o contexto do MEI**

A partir do estudo aprofundado de casos, o quadro abaixo apresenta um conjunto de propostas de intervenções que podem gerar potenciais efeitos de adimplência fiscal esperados.

Quadro 5 - Possíveis Intervenções para os MEIs

Comportamento	Intervenção	Referências
Pagar na data de vencimento do DAS	Lembretes através de links de agendamento contendo o endereço de emissão do DAS.	Leets et al. (2020); Xue Dong e Sinning (2018); Anderson (2017);
Pagar parcela de negociação da quitação de dívida em aberto referentes ao DAS	Lembretes com avisos persuasivos sobre o compromisso firmado entre Receita Federal e MEI.	Xue Dong e Sinning (2018); Anderson (2017); Leets et al. (2020);
Pagar o DAS mensalmente, mesmo com atrasos.	Informativos na fatura de pagamento do DAS sobre benefícios da contribuição.	Leets et al. (2020); Schächtele, S., Eguino, H., & Roman, S. (2022)
Pagar na data de vencimento do DAS	Informativos na fatura de pagamento do DAS sobre consequências da inadimplência fiscal	Yugama (2023); Xue Dong e Sinning (2018); Anderson (2017); Leets et al. (2020);
Pagar o DAS mensalmente, mesmo com atrasos.	Informativos na fatura de pagamento do DAS sobre troca fiscal	Eguino, H., & Schächtele, S. (2020)
Pagar o DAS mensalmente, mesmo com atrasos	Informativo usando normas sociais positivas sobre o comportamento do MEI e suas contribuições na economia brasileira.	Hasseldine et al. (2007); Vainre (2020)
Pagar o DAS na data de vencimento	Envio do e-mail através do Sebrae com lembretes para pagamento	Leets et al. (2020); Xue Dong e Sinning (2018); Anderson (2017);
Aderir ao débito automático para pagamento do DAS	Envio de mensagem simplificada, tanto por e-mail quanto por SMS do Sebrae, ensinando a aderir ao débito automático	Jamison et al (2021); Leets et al. (2020); Xue Dong e Sinning (2018); Anderson (2017);

Fonte: elaboração própria

A partir desta sistematização de intervenções comportamentais aplicadas ao pagamento de impostos, apresentamos a seguir o processo de análise que culminou em uma proposta específica de intervenção comportamental.

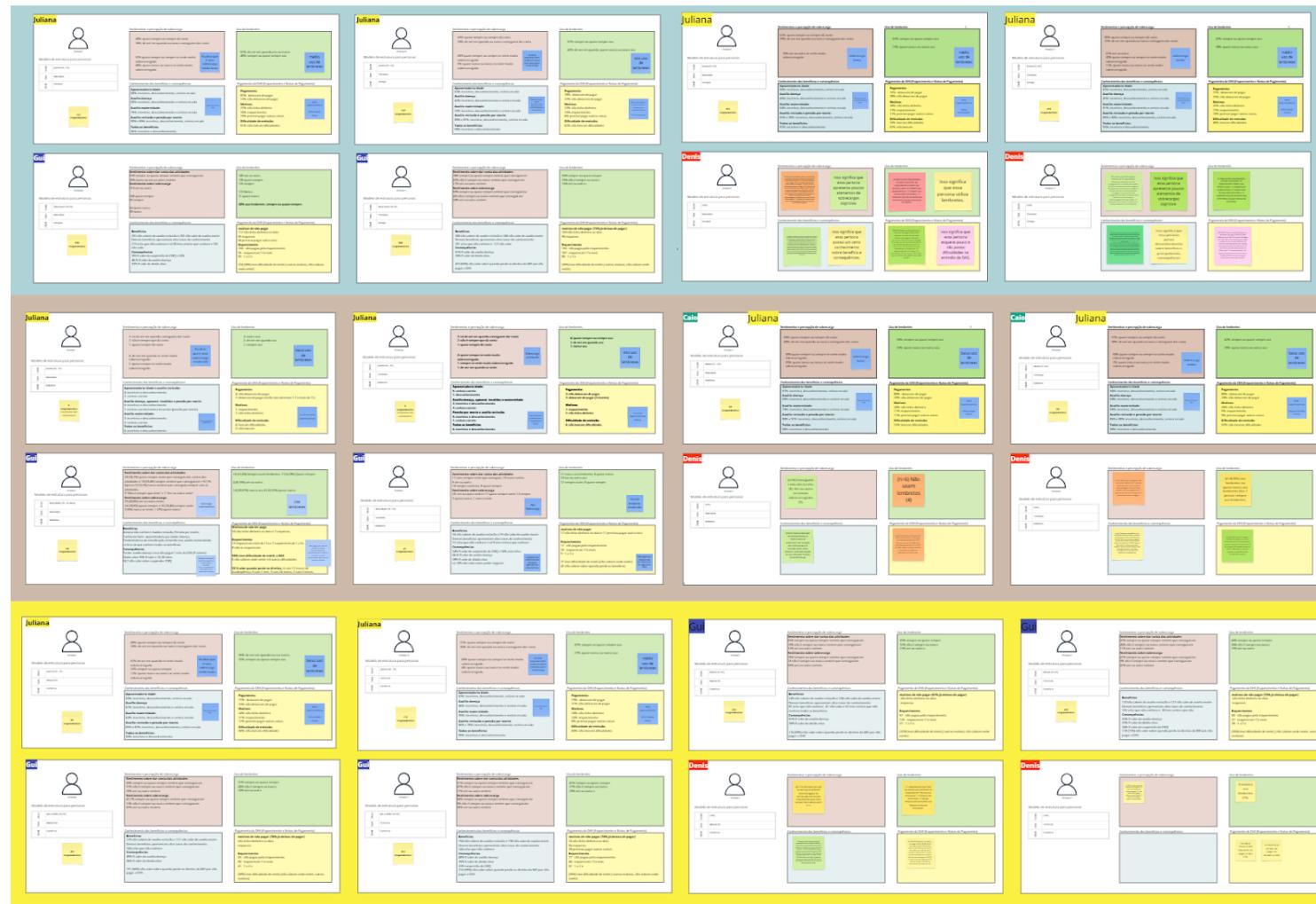
#### **4.3. Identificando perfis de microempreendedores individuais e pagamento de impostos**

Estudos em Ciências Comportamentais têm cada vez mais apontado que a personalização de intervenções para públicos específicos tende a aumentar sua taxa

de sucesso. Para criar intervenções personalizadas, uma das formas é construir personas que caracterizam o público-alvo em diferentes dimensões (BANERJEE e GALIZZI, 2024). Essa caracterização fornece subsídios importantes para a elaboração de insights e intervenções comportamentais. Nesta seção, descrevemos o processo de construção das personas que foi baseada na análise dos dados obtidos por meio do questionário online descrito anteriormente.

As variáveis selecionadas e definidas como variáveis de caracterização dos indivíuos foram: (i) Idade, (ii) Sexo e (iii) CNAE. As variáveis de análise comportamental foram: (iv) Sentimentos e percepção de sobrecarga, (v) Uso de Lembretes, (vi) Conhecimento dos benefícios e consequências, (vii) Pagamento da DAS (Esquecimento e Status de Pagamento). Para a variável Idade, estabeleceu-se as seguintes faixas: 20-35 anos; 36-50 anos; 51-65 anos; e 65+ e para a variável Sexo, (Feminino e Masculino). A variável CNAE foi agrupada em quatro grandes setores econômicos, conforme as definições metodológicas utilizadas pelo IBGE (indústria, comércio, serviços e construção). A combinação destas categorias resultou em 32 personas preliminares, dispostas em um painel de trabalho geral (Figura 32).

Figura 32 - Painel de trabalho geral para análise qualitativa, sistemática e comparativa



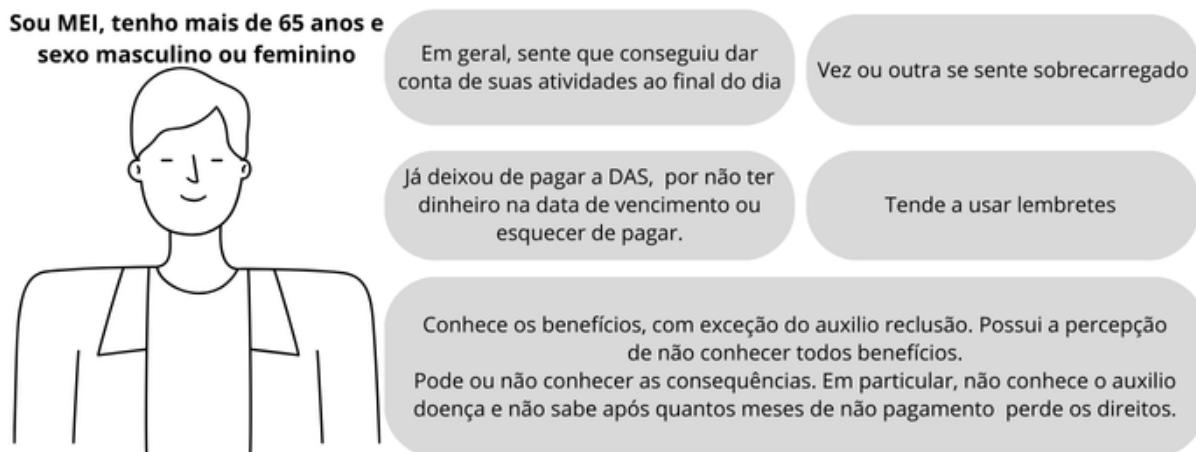
Fonte: Elaboração própria.

Essas 32 pessoas foram analisadas sistemática e comparativamente, na segunda etapa. Esse processo permitiu identificar as variáveis de caracterização com menor efeito sobre as variáveis comportamentais. Em particular, identificamos que:

- As variáveis "setor de atuação" (indústria, comércio, serviços e construção) não influenciaram os resultados para as variáveis comportamentais analisadas;
- Em termos de sobrecarga cognitiva, as mulheres entre 36 e 50 anos se diferenciam, apresentando maior sobrecarga em comparação com o sexo masculino e com mulheres acima de 50 anos;
- A percepção de desconhecimento (tanto dos benefícios quanto das consequências) é generalizada entre sexos, idades e setores econômicos;
- O não pagamento da DAS em alguma ocasião também foi generalizado entre sexo, idade e setor econômico, ficando ao redor de 70%;
- Os principais motivos para este não pagamento foram a falta de dinheiro na data de pagamento e o esquecimento;
- Com relação à frequência de esquecimento no pagamento, a amostra expressa um comportamento em que predominou os extremos (os índices 1-2 e 11+ foram os que mais tiveram respostas, com aproximadamente 20% cada um deles);
- Sobre a dificuldade de emissão da guia do imposto, o índice de dificuldade ficou entre 30% e 40% para todos os sexos, idades e setores econômicos.
- A variável de controle sexo não influenciou os resultados para pessoas com idade maior que 65 anos.

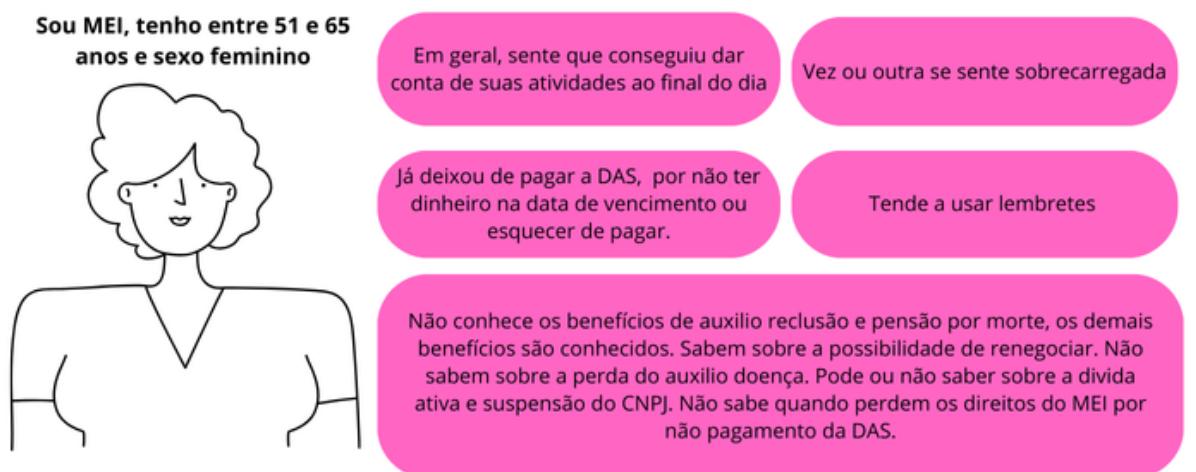
Com base nestes resultados, removemos o setor econômico como variável de caracterização, devido à sua falta de influência nos resultados, e também optamos por não dividir a variável "Sexo" para pessoas com idade superior a 65 anos. Essas decisões resultaram no refinamento para um total de sete (7) pessoas, descritas nas figuras a seguir.

Figura 33 - Persona 1 (65+ anos de idade)



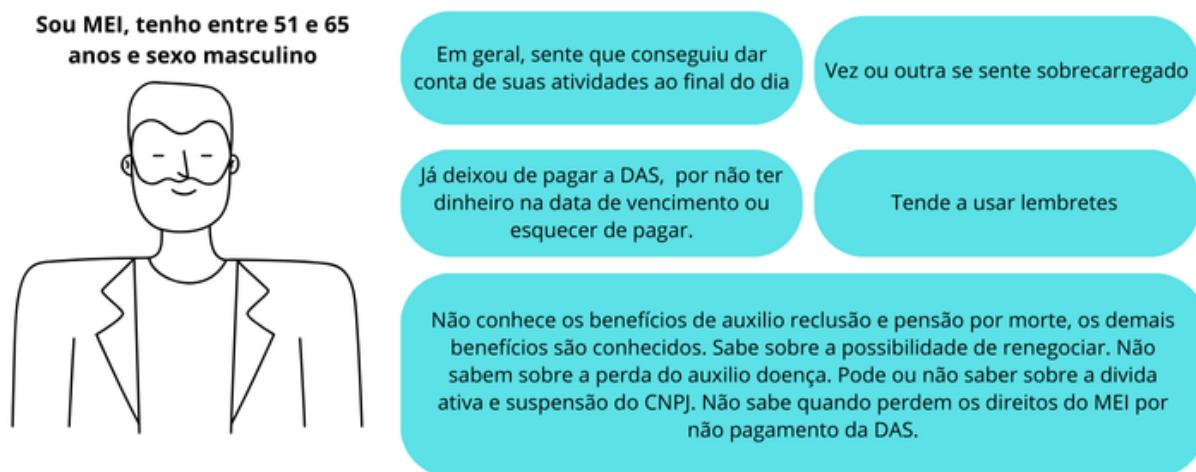
Fonte: Elaboração própria.

Figura 34 - Persona 2 (feminino, entre 51 e 65 anos de idade)



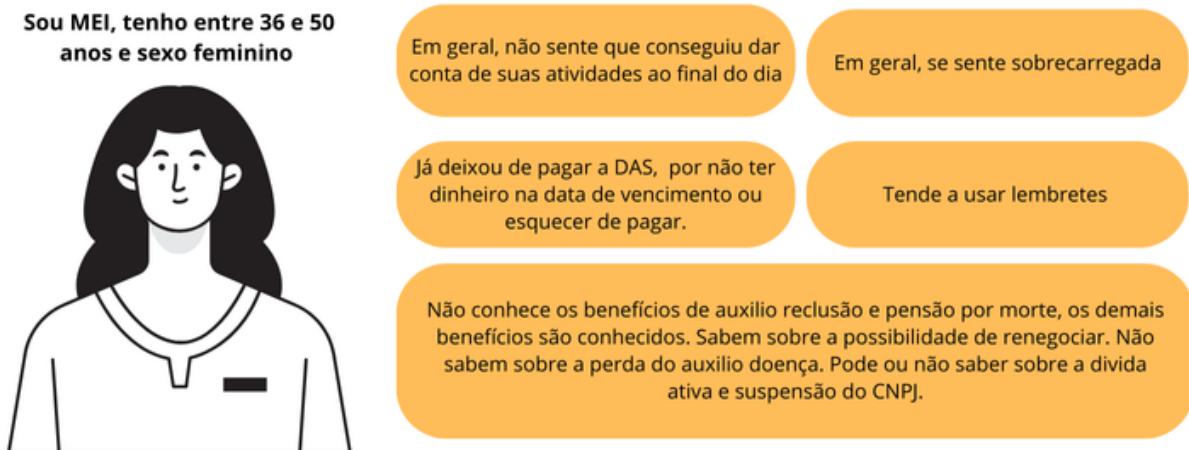
Fonte: Elaboração própria.

Figura 35 - Persona 3 (masculino, entre 51 e 65 anos de idade)



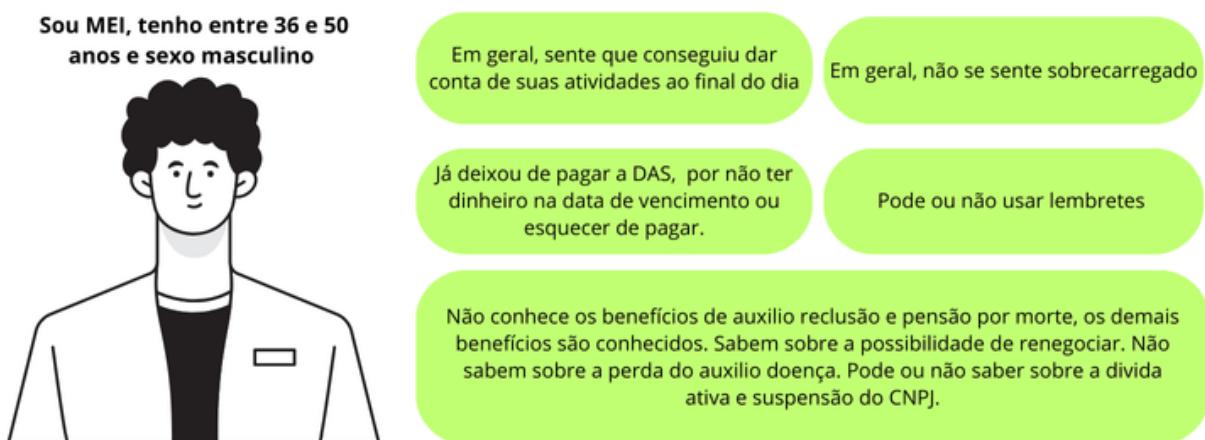
Fonte: Elaboração própria.

Figura 36 - Persona 4 (feminino, entre 36 e 50 anos de idade)



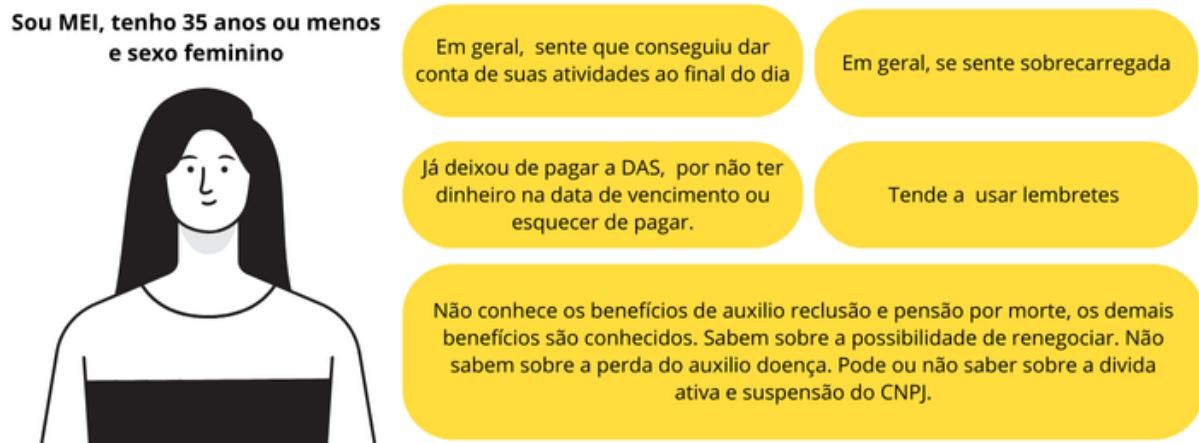
Fonte: Elaboração própria.

Figura 37 - Persona 5 (masculino, entre 36 e 50 anos de idade)



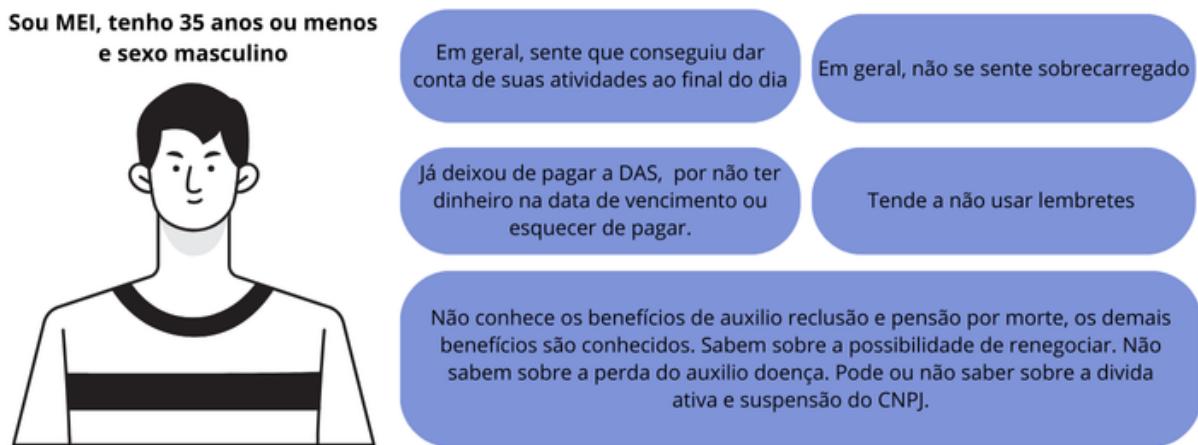
Fonte: Elaboração própria.

Figura 38 - Persona 6 (feminino, 35 anos ou menos de idade)



Fonte: Elaboração própria.

Figura 39 - Persona 7 (masculino, 35 anos ou menos de idade)



Fonte: Elaboração própria.

#### 4.4. Desenho das intervenções

Com base nas etapas anteriores, realizamos análises para definir os públicos-mesclou a construção das pessoas com variáveis adicionais sobre a inadimplência. Com isso, partiu-se do grande grupo que são os **MEI em situação de inadimplência**. Este grupo é amplo, constituído por MEIs que estão atualmente inadimplentes por não pagarem a DAS. Em consonância com o objetivo de estimular comportamentos positivos de adimplência entre os MEI, a identificação e caracterização desse público são centrais. Nesse sentido, com base nos dados coletados via questionário online, constatou-se que pelo menos 70% dos respondentes já deixaram de pagar a DAS em algum momento, seja por esquecimento ou por falta de recursos na data de vencimento. Além disso, há um desconhecimento generalizado sobre os benefícios (direitos garantidos) da adimplência e as consequências da inadimplência.

Por se tratar de um público amplo, consideramos relevante delimitar três subgrupos que o integram: (i) **MEI com baixa inadimplência**, definidos como aqueles com até 3 DAS em atraso; (ii) **MEI com alta inadimplência**, definido como aqueles com 8 ou mais DAS em atraso; e (iii) **MEI inadimplente que não emite a DAS**, isto é, aqueles que, segundo registros da Receita Federal, realizaram nenhuma ou poucas emissões da DAS (até 3 emissões) nos últimos 12 meses.

Portanto, as intervenções comportamentais desenvolvidas são direcionadas para o público inadimplente de forma geral, assim como intervenções específicas

para os subgrupos de MEI com alta e baixa inadimplência, e MEI inadimplentes que não emitiram a DAS.

Além disso, um grupo adicional refere-se a **MEIs do sexo feminino com idade entre 36 e 50 anos**. A análise das personas identificadas (conforme a seção anterior) revelou que as mulheres nessa faixa etária apresentaram uma percepção significativamente maior de sobrecarga cognitiva em comparação com os demais grupos. Com base nisso, partimos do pressuposto de que esse público possui características específicas que demandam uma abordagem personalizada, com foco na simplificação e na reciprocidade. Por fim, para esse público, serão consideradas todas as MEIs do sexo feminino, independentemente da situação de inadimplência.

Com base nos grupos descritos, desenvolvemos intervenções comportamentais focadas em mensagens que atuam como lembretes (*reminders*), abordando diferentes perspectivas da inadimplência. A escolha dos insights comportamentais foi resultado de um processo colaborativo e reflexivo entre a equipe de pesquisa, que se baseou no material do *Internal Revenue Service IRS* (Receita Federal dos Estados Unidos) sobre tax compliance (IRS, 2017).

Durante os encontros, os analistas avaliaram os perfis de cada público-alvo e subgrupo, identificando os principais desafios que influenciam a falta de pagamento. A partir dessa análise, selecionamos insights comportamentais específicos que poderiam ser mais eficazes para cada grupo, com o objetivo de reforçar a lembrança do pagamento e incentivar a ação de regularizar a situação fiscal.

Os *insights* selecionados incluem:

- **Aversão a perdas**, que destaca as consequências negativas de não pagar;
- **Reciprocidade**, que busca gerar um sentimento de obrigação por meio de comunicação empática;
- **Simplificação**, para reduzir a complexidade percebida no processo de pagamento;
- **Viés do presente**, que foca em benefícios imediatos para incentivar a ação;
- **Autoimagem**, que reforça a identidade positiva do pagador;
- **Recompensas**, que oferecem incentivos concretos para a adimplência;

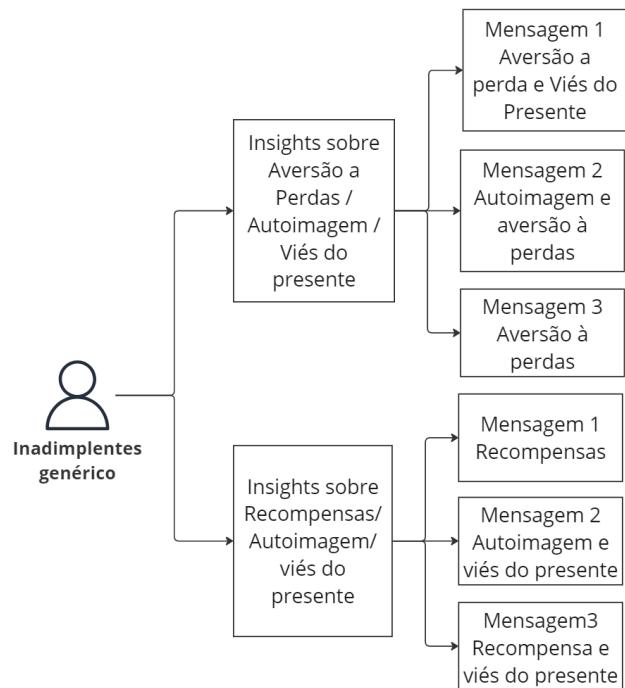
- **Feedback**, que fornece informações claras sobre a situação do pagamento; e
- **Normas sociais**, que mostram que a regularização é um comportamento comum e esperado.

Cada público receberá mensagens personalizadas com base nos insights comportamentais e pressupostos identificados, ajustando a comunicação para atender às necessidades específicas de cada grupo.

Para o público geral de **MEI em situação de inadimplência**, busca-se abordar o desconhecimento dos benefícios e prejuízos da adimplência por meio de diferentes insights, enfatizando de maneira clara as consequências negativas da inadimplência e os ganhos de estar em dia com suas obrigações. Para testar a eficácia desses insights, desenvolvemos três versões de mensagens para abordar os benefícios e três mensagens para abordar as consequências da inadimplência. Cada mensagem explora um insight ou uma combinação de dois insights.

Além disso, cada versão de mensagem foi especialmente elaborada para ressoar em uma faixa etária específica (20 a 35 anos; 35 a 50 anos; 50 anos ou mais), partindo da hipótese de que a depender da faixa etária há interesses em determinado benefício ou alerta de consequência. Nesse sentido, os insights utilizados para esse público foram: aversão a perdas, autoimagem, viés do presente, e recompensas. A figura 40 a seguir, ilustra como esses insights foram distribuídos entre as mensagens.

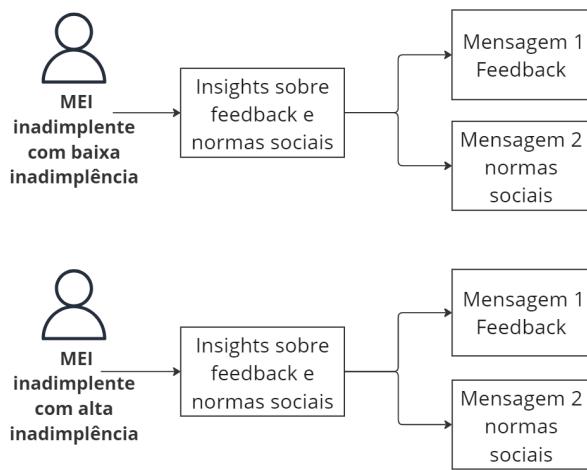
Figura 40 - Insights empregados para o público de MEI inadimplente



Fonte: Elaboração própria.

Para os subgrupos de **MEI com baixa e alta inadimplência**, conforme Figura 41, as estratégias de mensagens foram construídas com os insights comportamentais de feedback e normas sociais, tendo duas versões de mensagens para cada subgrupo. Para os MEI com baixa inadimplência, as mensagens utilizam o feedback e simplificação fornecendo informações sobre o status da inadimplência, incentivando a regularização ao destacar a proximidade de estar em dia. Já as mensagens baseadas em normas sociais reforçam o comportamento de adimplência ao mostrar que uma grande quantidade de MEI cumpre com suas obrigações. Para os MEI com alta inadimplência, as mensagens desenvolvidas com os insights foram empregados para o feedback da situação de inadimplência, indicando a possibilidade de renegociação e pagamento da DAS vigente.

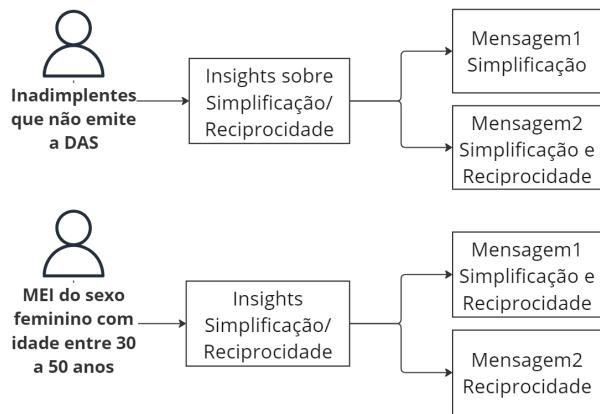
Figura 41 - Insights empregados para os subgrupos de MEI alta e baixa inadimplência



Fonte: Elaboração própria

Para o subgrupo de **inadimplentes que não emitem a DAS** e o público-alvo de **MEI do sexo feminino entre 30 e 50 anos**, a figura 42 apresenta as estratégias das mensagens desenvolvido com base nos insights de simplificação e reciprocidade, com duas versões para cada público. Para os **inadimplentes que não emitem a DAS**, as mensagens focam na simplificação do processo de emissão, desmistificando a tarefa e destacando a facilidade e rapidez para regularizar o pagamento. Já para as **mulheres MEI de 30 a 50 anos**, as mensagens adotam uma abordagem empática que reconhece as demandas e sobrecargas de suas rotinas. Combinando simplificação e reciprocidade, as mensagens valorizam o compromisso das mulheres ao gerenciar múltiplas responsabilidades, reforçando que manter-se adimplente é essencial para garantir seus direitos e benefícios como empreendedoras.

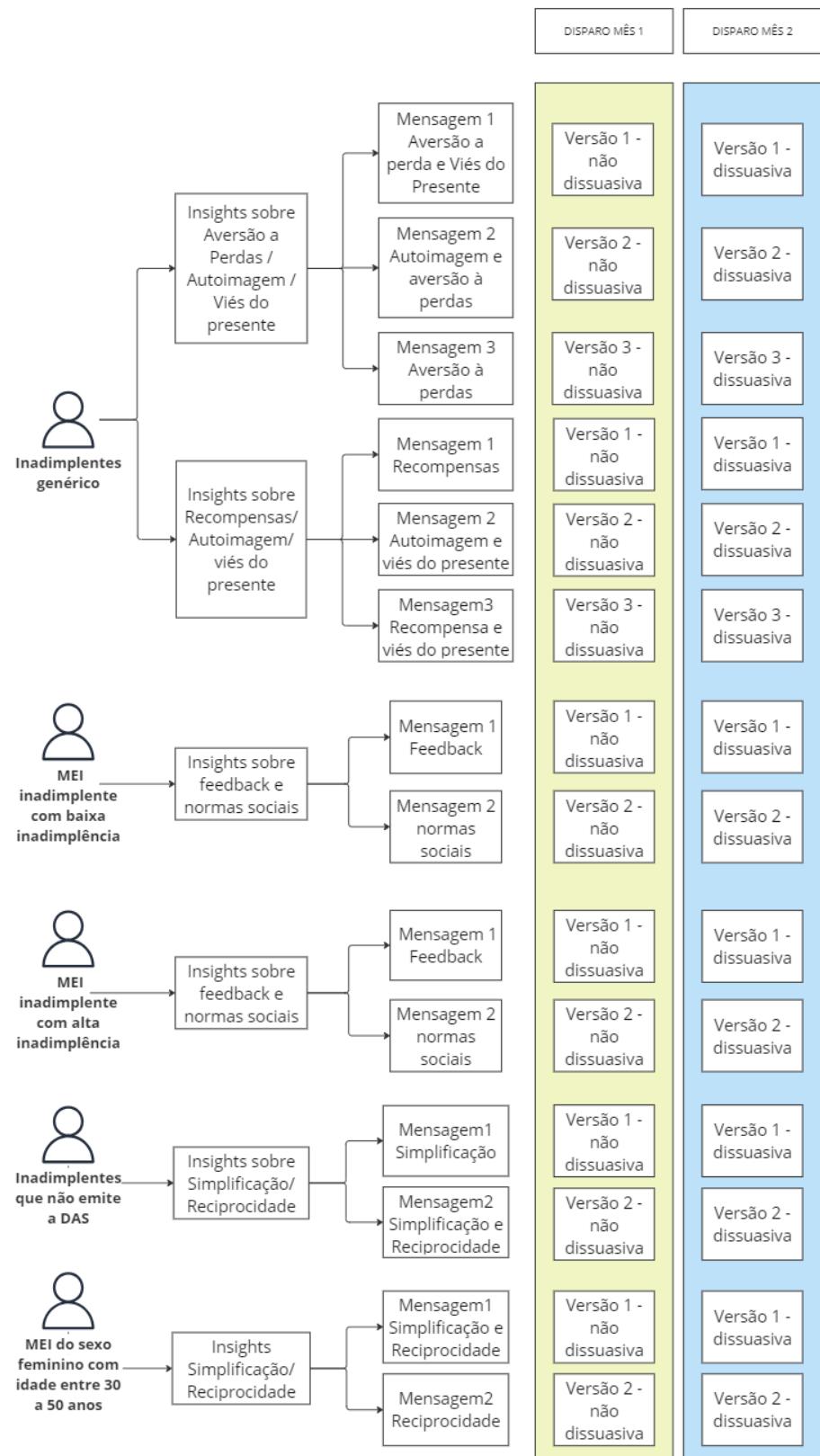
Figura 42 - Insights empregados para o subgrupo de Inadimplentes que não emite a DAS e o público de mulheres de 30 a 50 anos



Fonte: Elaboração própria.

Em termos de operacionalização das intervenções, a figura 43 apresenta o modelo de disparo das mensagens direcionadas aos públicos-alvo identificados, personalizadas com base nos insights aplicados a cada grupo. O processo está estruturado em duas fases de disparo, realizadas em dois meses consecutivos, com variações no tom do conteúdo das mensagens, primeiramente um tom persuasivo e na segunda mensagem um tom coercitivo.

Figura 43 - Modelo de operacionalização da intervenção



Fonte: Elaboração própria

Esse ciclo de disparo em dois meses busca testar a eficácia das diferentes abordagens comunicacionais – dissuasivas e não-dissuasivas – para avaliar qual delas resulta em maior engajamento e regularização por parte dos MEI, além de identificar qual insight tem maior impacto na alteração comportamental.

Para implementação das intervenções, a equipe de pesquisa identificou os atores, recursos e canais disponíveis. Os principais atores envolvidos são a Receita Federal do Brasil (RFB) e o SEBRAE. A RFB é a autoridade fiscal responsável pela arrecadação dos impostos pagos pelos MEI no Simples Nacional, dispondo de informações detalhadas sobre emissão de boletos da DAS, pagamentos, inadimplências e renegociações. O SEBRAE, por sua vez, tem a missão de apoiar as micro e pequenas empresas, tendo iniciativas de relacionamento já estabelecidas com os MEI.

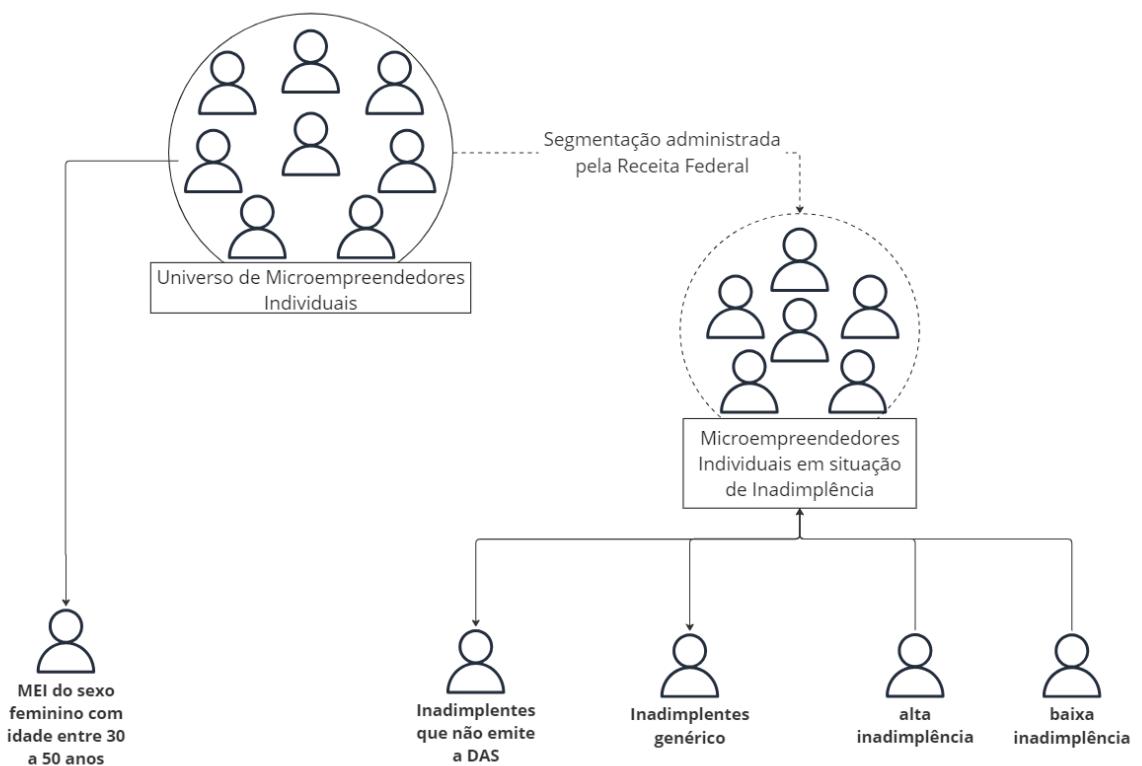
Em termos de recursos e canais de comunicação, a RFB utiliza o sistema E-CAC (Centro de Atendimento Virtual) como canal oficial para enviar mensagens eletrônicas aos contribuintes. Mensagens enviadas via E-CAC podem ser acompanhadas por notificações de SMS, informando que há uma mensagem na caixa de entrada, sem revelar seu conteúdo. Em intervenções comportamentais anteriores, o Centro de Economia Comportamental (CECOM) da RFB também utilizou cartas físicas. Por sua vez, o SEBRAE se comunica via e-mail e, recentemente, passou a usar o WhatsApp para enviar mensagens. A base de dados do SEBRAE possui cerca de 12 milhões de MEI, dos quais 8 milhões possuem números de telefone registrados.

#### **4.5. Estratégia de implementação proposta**

Para viabilizar a implementação das intervenções comportamentais desenvolvidas, foi estruturada uma estratégia que integra os principais atores institucionais envolvidos na arrecadação e no suporte aos MEI. A operacionalização da estratégia foi elaborada para utilizar os canais de comunicação já estabelecidos por essas instituições, garantindo um fluxo de informações seguro e aderente às diretrizes de proteção de dados.

A implementação, por sua vez, teve inicialmente um desenho experimental estruturado, conforme apresentado na figura 44, no qual os públicos-alvo e subgrupos identificados receberiam mensagens comportamentais personalizadas ao longo de dois meses consecutivos. Durante esse período, os efeitos das diferentes abordagens de comunicação — não dissuasiva (non-deterrance) e dissuasiva (deterrance) — seriam avaliados, permitindo a análise do impacto dos insights comportamentais na regularização da DAS.

Figura 44 - Estratégia de implementação (Sebrae e Receita Federal)



Fonte: elaboração própria

O primeiro passo envolveria a definição dos grupos experimentais, realizada pela Unicamp em parceria com a Receita Federal do Brasil (RFB). A partir dos dados disponíveis, seriam estabelecidos critérios de segmentação dos públicos-alvo, garantindo a seleção adequada dos participantes. Para preservar a confidencialidade das informações fiscais, a RFB aplicaria um processo de anonimização antes de compartilhar os dados com a Unicamp e o Sebrae. Essa etapa asseguraria que nem a Unicamp nem o Sebrae teriam acesso a informações individuais detalhadas sobre a

situação fiscal dos contribuintes, garantindo a proteção dos dados e o cumprimento da Lei do Sigilo Fiscal.

Na sequência, seria realizado o disparo das mensagens comportamentais por meio dos canais institucionais disponíveis. A RFB enviaria as comunicações diretamente pelos seus meios oficiais, incluindo o E-CAC, onde os contribuintes receberiam notificações eletrônicas, SMS, alertando sobre a disponibilidade de mensagens no sistema da Receita, e correspondências físicas, nos casos em que esse formato fosse aplicável. Paralelamente, o Sebrae seria responsável pelo envio das mensagens por meio de WhatsApp e e-mail, garantindo que os MEI fossem alcançados pelos canais de comunicação mais acessíveis e utilizados em seu cotidiano.

Por fim, a avaliação de impacto e monitoramento dos resultados seria realizada pela Receita Federal através do acompanhamento das taxas de pagamento da DAS nos meses subsequentes à intervenção, comparando os diferentes grupos experimentais.

#### **4.6. Considerações finais**

Este capítulo apresentou a fundamentação teórica, as evidências empíricas e a construção metodológica que orientaram o desenvolvimento da primeira versão das intervenções comportamentais voltadas para a adimplência dos MEI. A partir da revisão da literatura e da análise de estudos experimentais nacionais e internacionais, foram identificadas abordagens comportamentais eficazes para incentivar o pagamento de tributos, considerando tanto fatores individuais quanto estruturais que influenciam o comportamento dos contribuintes.

As evidências analisadas demonstraram que estratégias como simplificação da comunicação, feedback sobre a situação fiscal, uso de normas sociais e reforço da reciprocidade podem gerar impactos positivos na regularização de pagamentos. Além disso, experiências internacionais indicam que mensagens personalizadas, adaptadas ao perfil do contribuinte e ao contexto de inadimplência, tendem a ser mais eficazes do que abordagens genéricas.

Essa foi a intervenção idealizada com base no diagnóstico comportamental e na literatura das Ciências Comportamentais. No entanto, no próximo capítulo, serão

apresentados os desdobramentos do processo de operacionalização, incluindo os desafios encontrados na implementação e as interações entre os atores envolvidos. Essa análise permitirá compreender como a intervenção se concretizou na prática e quais adaptações foram necessárias para viabilizar sua execução.

## CAPÍTULO 5

### Análise da mudança comportamental e desafios enfrentados

A implementação de intervenções comportamentais em políticas públicas exige não apenas um planejamento detalhado, mas também uma adaptação contínua às condições operacionais e institucionais envolvidas. Após a definição do desenho experimental e dos públicos-alvo no capítulo anterior, este capítulo analisa o processo de implementação da intervenção, detalhando os desafios enfrentados e as adaptações necessárias para viabilizar sua aplicação na prática.

Inicialmente, são discutidos os aspectos operacionais da implementação multi-ator, considerando o papel da Receita Federal do Brasil (RFB), do Sebrae e da equipe de pesquisa na operacionalização das mensagens comportamentais. A colaboração entre essas instituições demandou ajustes estratégicos e técnicos, tanto na segmentação dos grupos experimentais quanto nos canais de comunicação utilizados. Essas modificações foram essenciais para garantir que a intervenção fosse viável, eficiente e respeitasse as restrições institucionais-legais, como o sigilo fiscal e as limitações dos meios de contato com os MEI.

Além da operacionalização, este capítulo apresenta os métodos adotados para a análise de impacto das intervenções. A mensuração da mudança comportamental decorrente das mensagens foi conduzida com base em abordagens amplamente utilizadas para avaliar o efeito de intervenções em políticas públicas, garantindo rigor metodológico na comparação entre os grupos experimentais. São descritas as métricas utilizadas para medir o impacto das mensagens sobre a adimplência dos MEI, bem como os procedimentos estatísticos empregados para verificar a robustez dos achados.

A partir dessa análise, são apresentados os resultados do experimento, comparando os diferentes formatos de mensagens, públicos-alvo e insights comportamentais testados. Os achados são discutidos à luz da literatura existente, avaliando a eficácia das estratégias empregadas e identificando padrões de resposta entre os MEI. Essa avaliação permite refletir sobre quais intervenções foram mais

efetivas na promoção da adimplência e quais apresentaram menor impacto, contribuindo para o aprimoramento de futuras iniciativas na área.

Por fim, são exploradas outras possibilidades de intervenção que poderiam ser testadas para fortalecer o engajamento dos MEI na regularização de seus tributos. Além disso, são discutidos os desafios metodológicos e conceituais envolvidos na captação de relações causais entre as mensagens enviadas e a mudança de comportamento observada.

### **5.1. Implementação multi-atores e a dinâmica da cooperação na política pública**

A implementação de políticas públicas em arranjos multi-atores é um processo dinâmico e complexo, que envolve interesses diversos, estruturas institucionais distintas e desafios de coordenação. Desde os estudos pioneiros de Pressman e Wildavsky (1973), Bardach (1977) e Sabatier e Mazmanian (1979), a literatura destaca a "complexidade da ação conjunta", evidenciando que a implementação não é um processo linear, mas sim um espaço de negociação, aprendizado e adaptação.

Ao longo das décadas, a evolução da governança interorganizacional e a fragmentação do setor público, impulsionada por modelos como a Nova Gestão Pública (NGP), intensificaram a necessidade de estudos sobre cooperação entre múltiplos atores. Pesquisas sobre redes de políticas (policy networks) (O'Toole, 1997), coordenação interinstitucional (Peters, 1998) e governança colaborativa (Agranoff & McGuire, 2001) demonstram que o sucesso da implementação depende de arranjos institucionais bem estruturados, mecanismos eficazes de comunicação e um grau elevado de coordenação entre os envolvidos.

No contexto deste projeto, a governança envolveu Unicamp, SEBRAE e Receita Federal, cada qual com sua estrutura organizacional, prioridades institucionais e formas de operacionalização. A interação entre as instituições revelou desafios típicos de implementação multi-atores, como sincronização de fluxos operacionais, negociação de objetivos e alocação de recursos. Apesar dessas

dificuldades, a construção de uma reciprocidade institucional e a flexibilidade na adaptação estratégica foram determinantes para o êxito da intervenção.

A formalização de convênios de cooperação entre as instituições estabeleceu um arcabouço legal fundamental para a execução do projeto, mas, na prática, a governança se mostrou mais fluida do que rigidamente hierárquica. A Unicamp exerceu papel mediador na triangulação entre SEBRAE e Receita Federal, viabilizando a operacionalização do experimento.

A literatura sugere que a priorização de objetivos institucionais e a disposição para colaboração influenciam diretamente o sucesso de projetos interinstitucionais. No caso do SEBRAE, sua estrutura federativa e a autonomia de divisões internas ampliaram os desafios de articulação, enquanto na Receita Federal, a rigidez hierárquica e a necessidade de validação de processos geraram impactos no cronograma. Já na Unicamp, as burocracias internas foram determinantes na formalização dos acordos, mas após esta etapa a autonomia das docentes responsáveis garantiu a fluidez na condução do projeto.

A experiência desta implementação confirma as evidências de Ansell et al. (2017) sobre a importância da "propriedade compartilhada do projeto", na qual a avaliação conjunta de obstáculos e a construção de soluções alternativas fortalecem o engajamento dos atores envolvidos. Esse processo não pode ser assegurado apenas por mecanismos de comando e controle, mas exige aprendizado contínuo, adaptação estratégica e colaboração genuína.

No fim, este projeto demonstrou que modelos de implementação flexíveis, baseados na construção de confiança entre as partes, podem garantir a viabilidade de iniciativas interinstitucionais complexas. Além disso, reforça a importância de estabelecer estruturas de governança que transcendam arranjos burocráticos tradicionais, promovendo a experimentação e a inovação na formulação e implementação de políticas públicas.

## **5.2. Traçando a estratégia de implementação**

O desenvolvimento do desenho experimental, bem como da estrutura de mensagens que compõem a intervenção, passou por diferentes etapas de validação

e aprimoramento. Nesse sentido, a proposta apresentada no capítulo 4 passou por uma criteriosa e extensa análise dos atores envolvidos até a sua aplicação prática.

Em síntese, a proposta inicial que consistia na formação de grupos experimentais com perfis específicos, sofreu modificações com a entrada da Receita Federal do Brasil (RFB) nesta etapa do projeto. A primeira grande modificação está relacionada ao desenho dos grupos experimentais. Considerando que o disparo das mensagens é executado pelo SEBRAE, a Receita precisaria formar os grupos nos perfis específicos de inadimplência (e outros) e repassar os grupos ao SEBRAE. Após trâmites internos, a Receita Federal informou que seria inviável a transmissão dos grupos específicos propostos, já que isso, por si, fere a Lei do Sigilo Fiscal (Lei nº 5.172/1966). De fato, a transmissão informaria que aquele conjunto de pessoas está com status devedor na receita federal e dá inclusive uma informação mais específica sobre o tamanho dessa dívida (baixo inadimplente, alto inadimplente, etc.).

Com isso, a proposta de divisão de grupos foi alterada e em sua versão final o desenho experimental consiste em: **dez grupos experimentais** (nove grupos de tratamento e um grupo de controle), formados a partir da base de dados do SEBRAE, com todos os indivíduos que aceitaram receber mensagens via WhatsApp desta organização. Esta base tem por volta de quatro milhões de MEIs. A partir dessa base, a Receita formou grupos experimentais mistos compostos por pessoas adimplentes e inadimplentes, de ambos os sexos, faixas etárias e regiões brasileiras. Neste caso, a atuação da Receita foi formar grupos que são representativos do universo MEI em termos das variáveis descritas acima (inadimplência x adimplência, sexo, idade e região).

Esta modificação estrutural no desenho dos grupos impactou diretamente nas mensagens selecionadas para cada grupo, na medida em que, na proposta original, elas estavam customizadas para cada perfil. Com isso, o conjunto de mensagens precisou ser re-elaborado de forma que as mensagens perdessem o caráter específico e se tornassem de caráter geral. É inviável, por exemplo, direcionar uma mensagem orientando o MEI para regularizar sua situação, já que MEIs adimplentes estão presentes nos grupos experimentais. Nestes casos, em algumas mensagens foi adicionada a expressão "se este for o seu caso". Destaca-se

que ainda que tenham sido necessárias estas modificações, os insights comportamentais por trás de cada mensagem foram mantidos como na proposta original. Além disso, os efeitos destes insights em cada público específico pode ser captado nos dados pós-intervenção, já que os mesmos são sistematizados e analisados apenas pela Receita Federal. Por fim, a versão final das mensagens modificadas passou por validação e ajustes por parte do Centro Nacional de Economia Comportamental e Ciências Humanas Aplicadas da RFB (CECOM).

A seguir, a tabela 3 com as mensagens enviadas para cada um dos nove grupos experimentais (o grupo de controle não recebe mensagens). Na primeira coluna, ao lado do grupo consta o insight comportamental selecionado.

*Tabela 3 - Grupos experimentais, insights comportamentais e respectivas mensagens*

GRUPO	MENSAGEM (VERSSÃO FINAL ENVIADA)
Grupo Controle	Sem mensagens
Grupo 1: Lembrete	Olá MEI! Lembre-se de que o <b>pagamento</b> mensal das suas obrigações tributárias deve ser feito <b>até o dia 20</b> de cada mês.
Grupo 2: Lembrete + Aversão à Perda	Olá MEI! Lembre-se de que o <b>pagamento</b> mensal das suas obrigações tributárias deve ser feito <b>até o dia 20</b> de cada mês. Não pagar suas contribuições pode resultar em <b>multas, juros e até na perda de benefícios</b> importantes do <b>INSS</b> , como aposentadoria e auxílio-doença. Não se arrisque!
Grupo 3: Lembrete + Viés do Presente	Olá MEI! Lembre-se de que o <b>pagamento</b> mensal das suas obrigações tributárias deve ser feito <b>até o dia 20</b> de cada mês. Manter suas contribuições em dia é simples e evita preocupações. Emita a guia de recolhimento (DAS) e <b>pague hoje mesmo!</b> <b>Não deixe para amanhã</b> o que pode ser feito hoje – cuide do que você construiu e proteja o seu futuro agora!
Grupo 4: Lembrete + Normas Sociais	Olá MEI! Lembre-se de que o <b>pagamento</b> mensal das suas obrigações tributárias deve ser feito <b>até o dia 20</b> de cada mês. Você sabia que <b>mais de 8 milhões de MEIs estão cumprindo com as suas obrigações tributárias e garantindo o acesso aos seus benefícios?</b> Se você tem pagamentos atrasados, regularize a sua situação e junte-se a eles. Pagar em dia é a norma entre os empreendedores de sucesso!

Grupo 5: Lembrete + Simplificação	<p>Olá MEI!</p> <p>Lembre-se de que o <b>pagamento</b> mensal das suas obrigações tributárias deve ser feito <b>até o dia 20</b> de cada mês.</p> <p><b>Para emitir o Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), siga os passos abaixo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) acesse o Portal do Simples Nacional (<a href="http://www8.receita.fazenda.gov.br">www8.receita.fazenda.gov.br</a>);</li> <li>2) clique em "PGMEI – Programa Gerador do DASMEI"</li> <li>3) insira seu CNPJ;</li> <li>4) clique em "Emitir Guia de Pagamento", selecione o ano e selecione o mês que você quer emitir!;</li> <li>5) Clique no botão "Imprimir/Visualizar PDF" para visualizar/imprimir o DAS para pagamento.</li> </ol> <p>Você pode utilizar também o Portal do Empreendedor, app Meu Sebrae ou app MEI.</p> <p><b>Após gerar a guia DAS-MEI, efetue o pagamento</b> na rede bancária ou lotérica. Estamos aqui para ajudá-lo a manter seu negócio protegido.</p>
Grupo 6: Lembrete + Aversão à Perda + Viés do Presente	<p>Olá MEI!</p> <p>Lembre-se de que o <b>pagamento</b> mensal das suas obrigações tributárias deve ser feito <b>até o dia 20</b> de cada mês.</p> <p><b>Não pagar</b> suas contribuições pode resultar em <b>multas, juros e até na perda de benefícios</b> importantes do <b>INSS</b>, como aposentadoria e auxílio-doença. Não se arrisque!</p> <p>Manter suas contribuições em dia é simples e evita preocupações. Emita a guia de recolhimento (DAS) e <b>pague hoje mesmo!</b></p> <p><b>Não deixe para amanhã</b> o que pode ser feito hoje – cuide do que você construiu e proteja o seu futuro agora!</p>
Grupo 7: Lembrete + Viés do Presente + Simplificação	<p>Olá MEI!</p> <p>Lembre-se de que o <b>pagamento</b> mensal das suas obrigações tributárias deve ser feito <b>até o dia 20</b> de cada mês.</p> <p>Manter suas contribuições em dia é simples e evita preocupações. Emita a guia de recolhimento (DAS) e <b>pague hoje mesmo!</b></p> <p><b>Não deixe para amanhã</b> o que pode ser feito hoje – cuide do que você construiu e proteja o seu futuro agora!</p> <p><b>Para emitir o Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), siga os passos abaixo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) acesse o Portal do Simples Nacional (<a href="http://www8.receita.fazenda.gov.br">www8.receita.fazenda.gov.br</a>);</li> <li>2) clique em "PGMEI – Programa Gerador do DASMEI"</li> <li>3) insira seu CNPJ;</li> <li>4) clique em "Emitir Guia de Pagamento", selecione o ano e selecione o mês que você quer emitir!;</li> <li>5) Clique no botão "Imprimir/Visualizar PDF" para visualizar/imprimir o DAS para pagamento.</li> </ol> <p>Você pode utilizar também o Portal do Empreendedor, app Meu Sebrae ou app MEI.</p> <p><b>Após gerar a guia DAS-MEI, efetue o pagamento</b> na rede bancária ou lotérica. Estamos aqui para ajudá-lo a manter seu negócio protegido.</p>

---

Grupo 8:	Olá MEI!
Lembrete + Normas Sociais	Lembre-se de que o <b>pagamento</b> mensal das suas obrigações tributárias deve ser feito <b>até o dia 20</b> de cada mês.
+ Simplificação	Você sabia que <b>mais de 8 milhões de MEIs estão cumprindo com as suas obrigações</b> tributárias e <b>garantindo</b> o acesso aos <b>seus benefícios</b> ? Se você tem pagamentos atrasados, regularize a sua situação e junte-se a eles.
	<b>Para emitir o Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), siga os passos abaixo:</b>
	1) acesse o Portal do Simples Nacional ( <a href="http://www8.receita.fazenda.gov.br">www8.receita.fazenda.gov.br</a> );
	2) clique em "PGMEI – Programa Gerador do DASMEI"
	3) insira seu CNPJ;
	4) clique em "Emitir Guia de Pagamento", selecione o ano e selecione o mês que você quer emitir!;
	5) Clique no botão "Imprimir/Visualizar PDF" para visualizar/imprimir o DAS para pagamento.
	Você pode utilizar também o Portal do Empreendedor, app Meu Sebrae ou app MEI.
	<b>Após gerar a guia DAS-MEI, efetue o pagamento</b> na rede bancária ou lotérica. Estamos aqui para ajudá-lo a manter seu negócio protegido.
Grupo 9:	Olá MEI!
Lembrete + Aversão à Perda + Normas Sociais	Lembre-se de que o <b>pagamento</b> mensal das suas obrigações tributárias deve ser feito <b>até o dia 20</b> de cada mês.
+ Simplificação	Não pagar suas contribuições pode resultar em <b>multas, juros e até na perda de benefícios</b> como aposentadoria e auxílio-doença. Não se arrisque!
	Sabia que <b>mais de 8 milhões de MEIs estão cumprindo com as suas obrigações tributárias e garantindo seus benefícios</b> ? Se você tem pagamentos atrasados, regularize a sua situação e junte-se a eles.
	<b>Para emitir o DAS, siga os passos abaixo:</b>
	1) acesse o Portal do Simples Nacional ( <a href="http://www8.receita.fazenda.gov.br">www8.receita.fazenda.gov.br</a> );
	2) clique em "PGMEI – Programa Gerador do DASMEI"
	3) insira seu CNPJ;
	4) clique em "Emitir Guia de Pagamento", selecione o ano e selecione o mês que você quer;
	5) Clique no botão "Imprimir/Visualizar PDF" para visualizar/imprimir o DAS para pagamento.
	Você pode utilizar também o Portal do Empreendedor, app Meu Sebrae ou app MEI.
	<b>Após gerar a guia, efetue o pagamento</b> na rede bancária ou lotérica. Estamos aqui para ajudá-lo a manter seu negócio protegido.

---

Fonte: Elaboração própria

### 5.3. Procedimentos operacionais para execução do experimento

Com todas as definições finais acordadas, deu-se início à operacionalização do experimento. Esta etapa envolveu a atuação das três instituições envolvidas no projeto. Abaixo dividimos os procedimentos operacionais em três etapas: (I) Preparação e transmissão da base de dados, (II) Elaboração dos grupos experimentais e (III) Disparo de mensagens.

### **5.3.1. Preparação e transmissão da base de dados**

Nesta etapa, primeiramente a equipe da URC preparou a base de dados, retirando os MEI para os quais não havia contato telefônico, bem como aqueles que optaram por não receber mensagens via WhatsApp por parte do SEBRAE. Esse preparo foi realizado com base na comparação entre os CNPJs que constam na base da RFB e os CNPJs que constam na base da URC. Apesar da informação ser pública, a RFB disponibilizou a informação mais atualizada ao Sebrae. Cabe destacar que a informação disponibilizada pela RFB apresentava apenas uma listagem de CNPJs, conforme acordado entre as partes. A base preparada pela URC, contendo a lista de CNPJs que constam nas duas bases e a relação dos que aceitam receber mensagens do Sebrae, foi enviada à RFB no dia 14/11/2025.

A partir da base disponibilizada pela URC, a RFB realizou a alocação dos participantes da pesquisa em cada grupo experimental (descrita a seguir), assegurando que cada grupo fosse probabilístico e representativo em relação ao universo de MEI. Esse processo foi concluído em 20 dias. Com a base contendo a alocação dos participantes em cada grupo experimental, a equipe da RFB transmitiu a mesma no dia 04/12/2024 através da ferramenta E-cac - sob domínio da RFB - para a Prof. Dra. Milena Pavan Serafim, coordenadora executiva do Projeto. No dia 05/12/2024, a coordenadora executiva transmitiu os dados ao Sebrae através da ferramenta Sharepoint (nuvem microsoft) - sob domínio do Sebrae. Após esta transmissão, foram detectados problemas operacionais na extração e preparação dos dados MEIs (base Sebrae) no dia 11/12/2024, de forma que uma nova preparação e transmissão ocorreu em janeiro de 2025.

A nova preparação e transmissão ocorreu com os mesmos protocolos de recepção. No dia 06/01/2025, os dados com a nova preparação foram enviados pelo Sebrae à Prof. Dra. Milena Pavan Serafim, via Sharepoint. A coordenadora enviou ao servidor Jayme Assunção Casimiro do CECOM no mesmo dia. A Receita replicou o método utilizado na primeira preparação e foi transmitida (via E-CAC), no dia 09/01/2025, à base com a alocação dos participantes da pesquisa à

coordenadora, que, por sua vez, no mesmo dia enviou a URC do Sebrae Nacional via Sharepoint.

Destaca-se que os procedimentos se deram de forma a contar com a proteção dos instrumentos institucionais (Convênios) em vigência entre SEBRAE e Unicamp e entre Unicamp e Receita Federal, além de observar todos os protocolos da Lei Geral de Proteção de Dados. De fato, os dados trabalhados são dados que constam no Portal de Dados Abertos do Governo Federal do Brasil, ainda assim cumpriu-se os ritos necessários.

### **5.3.2. Elaboração dos grupos experimentais**

A elaboração dos grupos experimentais foi feita pela RFB, de forma que os dez grupos (nove grupos de tratamento e um grupo de controle) sejam representativos do universo MEI em termos de adimplência/inadimplência, sexo, idade e região do país. Abaixo está descrito o procedimento utilizado:

1) Base Sebrae

a) 4.292.152 contribuintes MEI

2) Foram excluídos do experimento aqueles contribuintes:

a) com CNPJs inválidos ou duplicados

b) que, pela base da receita, não sejam mais MEI em 2024 (ref 11/2024).

- Base de trabalho RFB = 2.207.236 contribuintes MEI

3) Foram inseridos os atributos de pesquisa a cada contribuinte MEI

a) sexo,

b) região,

c) faixa etária:

(i) até 35 anos

(ii) 36-50 anos

(iii) 51-65 anos

(iv) > 65 anos

d) adimplênciainadimplênci - considera-se apenas os pagamentos do ano de 2024. Foram considerados inadimplentes os contribuintes com 2 ou mais pagamentos em atraso.

4) Os 2.207.236 (base RFB) contribuintes foram divididos em 10 grupos (o grupo 10 é o controle) aleatoriamente estratificados segundo os atributos de pesquisa (3)

5) O arquivo gerado contém 2 atributos:

- cnpj 14 posições
- grupo mensagem - valor de 1 a 10

### **5.3.3. Disparo de mensagens**

Com as Etapas I e II cumpridas, foi possível iniciar os disparos de mensagens de whatsapp aos MEI dos Grupos 1 a 9 (grupos de tratamento). Algumas contingências operacionais orientaram esta etapa, buscando minimizar potenciais bloqueio de mensagens de spam, situação que levaria a empresa Meta a suspender os envios. Um outro ajuste diz respeito ao limite de caracteres permitidos neste tipo de mensagens pela empresa Meta, que é de 1.024 caracteres. Assim, as mensagens e mensagens de backup foram ajustadas para cumprir com as especificações necessárias.

No dia 10/01/2025, foi iniciado o envio das mensagens aos respectivos grupos experimentais<sup>9</sup>, com sucesso e sem bloqueio por parte da empresa META. A equipe da URC registrou devidamente os disparos, abertura e leitura das mensagens, de forma a viabilizar a análise de aceitação/rejeição das mensagens que contém os diferentes insights comportamentais. Estes dados são consolidados e analisados no item 5.4, a seguir.

---

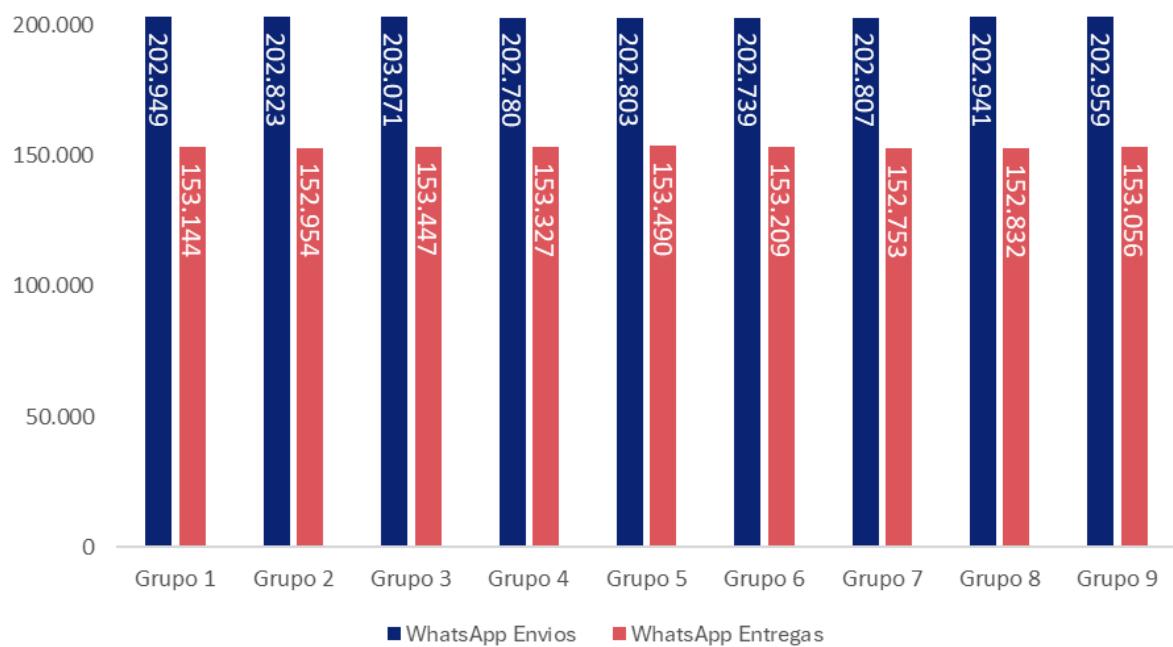
<sup>9</sup> O número amostral inicial foi de 2.207.236 de CNPJs, mas foram entregues mensagens a 1.825.872 CNPJs. Conforme justificativa da área técnica, responsável pelo disparo das mensagens, essa pequena perda é normal e que são vários motivos referentes ao filtro de conversão: desde a base até a abertura das mensagens.

#### **5.4. Resultados da intervenção**

Após o envio das mensagens, em conjunto com a RFB, foi realizada a análise do comportamento dos MEI que receberam as mensagens. O gráfico, na Figura 1, apresenta o número de mensagens enviadas e efetivamente entregues via WhatsApp para nove grupos experimentais. As barras azuis indicam o total de mensagens enviadas, enquanto as barras laranjas representam o número de mensagens entregues. Os valores de envios variam entre 202.739 e 203.071, demonstrando um volume relativamente uniforme de mensagens enviadas entre os grupos. Em relação às entregas, os valores variam entre 152.832 e 153.753, evidenciando uma diferença consistente em comparação ao total de envios. Em todos os grupos, o número de mensagens entregues é inferior ao número de mensagens enviadas, o que sugere uma perda parcial na efetivação das entregas. Essa diferença permanece constante ao longo dos grupos, indicando uma possível limitação estrutural ou um fator comum que impacta a entrega das mensagens.

A análise dos dados aponta que a taxa média de entrega das mensagens via WhatsApp é de aproximadamente 75,54%, o que significa que cerca de 1/4 das mensagens enviadas não foram entregues aos destinatários. Essa taxa é bastante consistente entre os grupos, com variações entre 75,16% e 75,76%, o que reforça que o processo de envio foi uniforme e que as falhas de entrega ocorreram de forma semelhante em todos os grupos.

Figura 1 - Envio e entrega de mensagens via WhatsApp



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da URC no dia 13/01/2025.

O gráfico na Figura 2 apresenta o número de mensagens entregues e o número de mensagens abertas via WhatsApp para nove grupos experimentais. As barras laranjas representam o número de mensagens efetivamente entregues, enquanto as barras verdes indicam o número de mensagens que foram abertas pelos destinatários. O número de entregas varia entre 152.753 e 153.490, demonstrando um volume uniforme entre os grupos. Por outro lado, o número de mensagens abertas apresenta uma variação maior, oscilando entre 92.226 e 93.680.

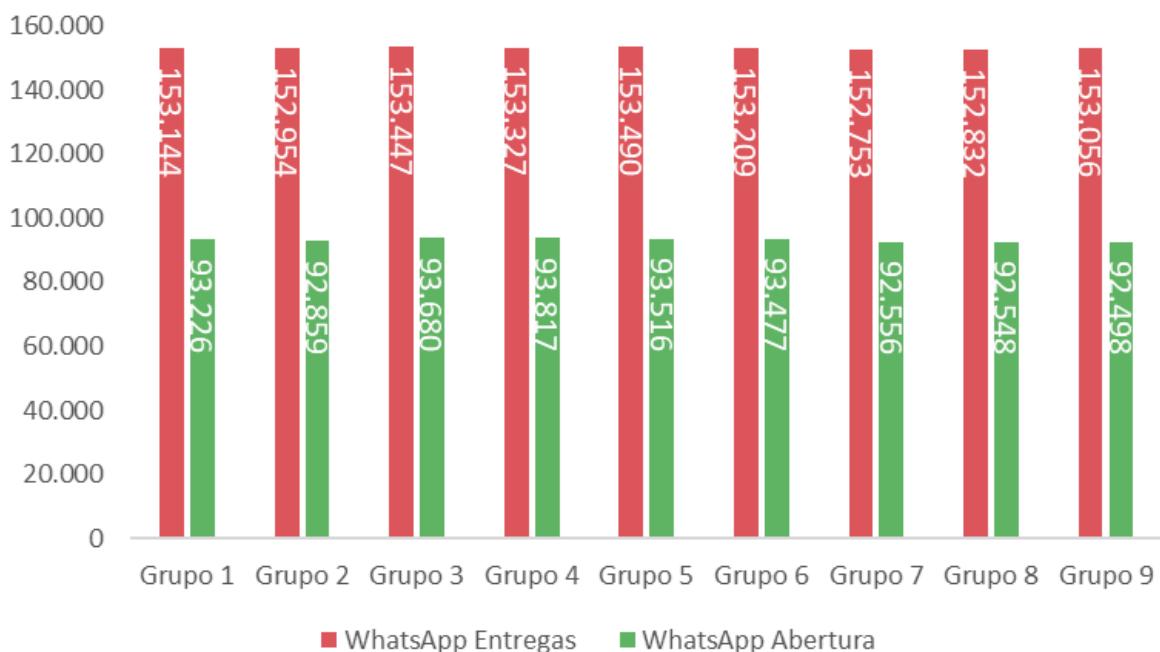
Observa-se que o número de mensagens abertas é consistentemente inferior ao número de mensagens entregues, o que indica que nem todos os destinatários que receberam a mensagem abriram o conteúdo. Essa diferença entre entregas e aberturas é semelhante em todos os grupos, o que sugere comportamentos similares de interação com as mensagens em cada grupo experimental.

Com base nos dados do gráfico, é possível estimar que a taxa média de abertura das mensagens entregues está em torno de 60,5%, o que significa que aproximadamente 40% das mensagens entregues não foram abertas pelos

destinatários. Essa taxa é bastante consistente entre os grupos, variando levemente entre 60,1% e 61,2%.

A diferença entre entregas e aberturas pode ser atribuída a diversos fatores, como desinteresse no conteúdo da mensagem, percepção de spam ou falta de tempo para interagir com a mensagem.

Figura 2 - Entrega e abertura das mensagens entregues via WhatsApp



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da URC no dia 13/01/2025.

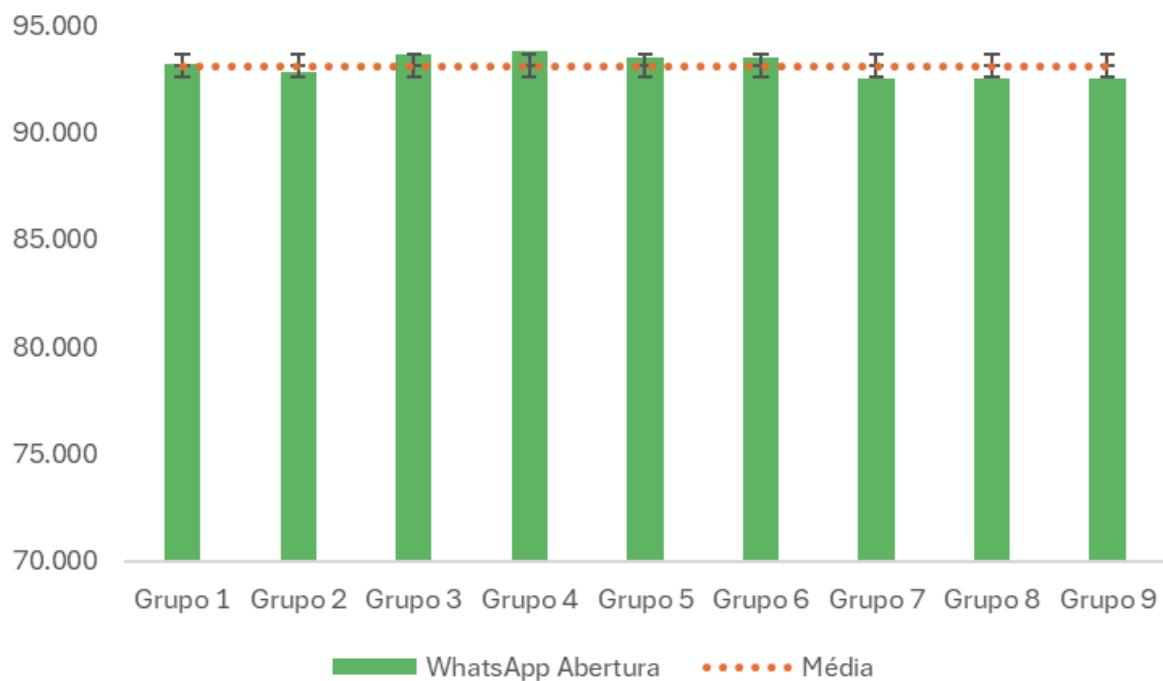
Os valores de abertura por grupo variam entre 92.498 e 93.817, mostrando uma pequena variação em torno da média. Visualmente, o gráfico apresentado na Figura 3 demonstra que todos os grupos experimentais possuem valores muito próximos da média, o que reforça a consistência dos dados em relação ao comportamento dos participantes quanto à abertura das mensagens.

A análise dos dados revela que as aberturas de mensagens variam minimamente entre os grupos, com uma diferença de apenas 1,35% entre o menor e o maior valor registrado. O grupo com o maior número de aberturas é o Grupo 4, com 93.817 mensagens abertas, enquanto o grupo com o menor número é o Grupo 9, com 92.498 aberturas. A diferença entre esses grupos é de 1.319 mensagens, o que é considerado estatisticamente irrelevante, dada a proximidade dos valores.

A média geral de aberturas, representada pela linha pontilhada no gráfico, é 93.131, e os grupos se distribuem de maneira equilibrada em torno dessa média. Todos os grupos apresentam valores muito próximos da média, o que sugere uniformidade no comportamento dos participantes em relação à abertura das mensagens.

Os pequenos desvios em relação à média podem ser atribuídos a fatores aleatórios ou circunstanciais, como horários de envio das mensagens, interesse no conteúdo, ou disponibilidade dos destinatários no momento da abertura. No entanto, a baixa variabilidade indica que o comportamento de abertura de mensagens foi consistente entre os grupos, não havendo diferenças significativas que possam ser atribuídas ao design experimental.

Figura 3 - Abertura das mensagens entregues via WhatsApp



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da URC no dia 13/01/2025.

Os dados analisados oferecem uma visão detalhada sobre o processo de envio, entrega e abertura de mensagens via WhatsApp pelos participantes dos grupos experimentais. O primeiro gráfico revelou que aproximadamente 75,54% das mensagens enviadas foram efetivamente entregues, com uma diferença consistente

entre envios e entregas em todos os grupos. O segundo gráfico indicou que, entre as mensagens entregues, a taxa média de abertura foi de 60,5%, evidenciando um comportamento uniforme dos participantes em relação à interação com as mensagens recebidas. Por fim, o terceiro gráfico demonstrou uma baixa variabilidade nas aberturas entre os grupos, com um desvio padrão de 523,71 mensagens (0,56% do total médio), o que sugere que as diferenças observadas podem ser consideradas estatisticamente irrelevantes.

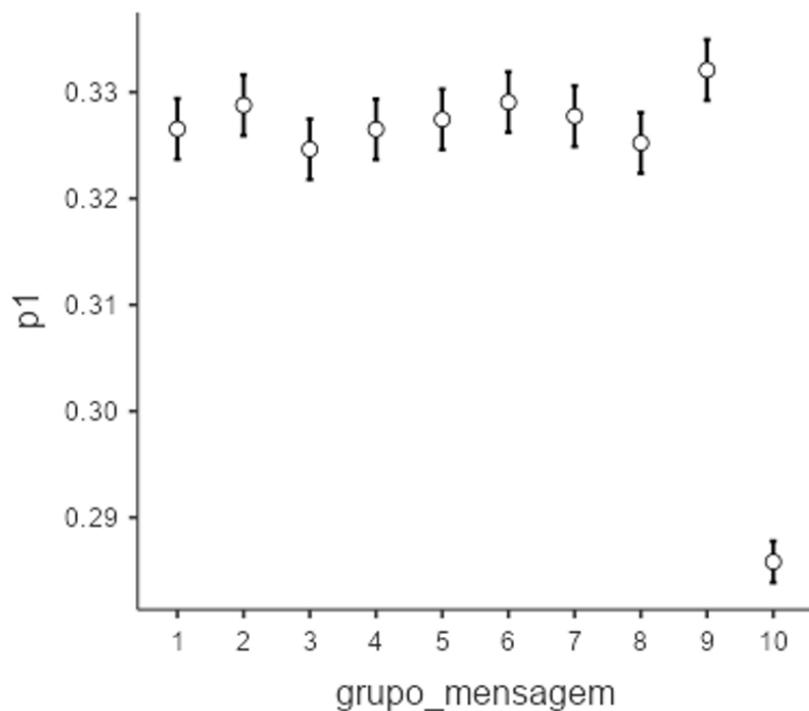
Em conjunto, os gráficos mostram um alto nível de estabilidade e consistência nas interações dos participantes ao longo do experimento. Além disso, cabe destacar que não foram registrados bloqueios no recebimento das mensagens, reforçando que o design e a execução da intervenção foram bem aceitos pelos participantes. Por fim, embora a taxa média de abertura em relação ao número de envios tenha sido de aproximadamente 45,91%, o número absoluto de aberturas é expressivo, o que sustenta a validade estatística da intervenção.

Em termos de resultados, observou-se sucesso estatisticamente significativo em diferentes efeitos. Entre os inadimplentes que receberam a comunicação, 32,8% efetuaram o pagamento do período de apuração corrente (efeito 1), enquanto no grupo de controle (que não recebeu comunicação), esse percentual foi de 28,6%. Além disso, 8,3% dos inadimplentes que receberam a comunicação pagaram parcelas em atraso (efeito 2), em comparação a 6,9% no grupo de controle. No entanto, a proporção de sucesso na solicitação de parcelamentos (efeito 3) foi semelhante entre os grupos, sem diferença estatisticamente significativa entre aqueles que receberam a intervenção e os que não receberam. Enfim, comparamos a taxa de sucesso (sensibilização) entre os que receberam comunicação e os que não receberam, considerando sucesso como responder a pelo menos um dos efeitos (efeito 1, 2 e 3), 36,3% dos inadimplentes que receberam comunicação foram sensibilizados, comparado a 31,7% no grupo de controle.

Em relação à análise detalhada do efeito 1 sobre as variáveis de faixa etária, sexo, região e grupos de intervenções. Foi possível identificar que na análise por faixa etária, o grupo 4 (idade > 65 anos) respondeu melhor às comunicações em relação aos outros grupos. A intervenção de comunicação teve um impacto positivo em todos os grupos, com a mesma taxa de sucesso. Na análise estatística entre os

grupos de intervenção, destacam-se a mensagem do grupo 9, com maior taxa de sucesso. Quanto a dimensão do sexo e região geográfica, não é um atributo que gera uma diferença no sucesso da intervenção.

Figura 4 - Médias marginais estimadas por grupo de intervenção



Fonte: CECOM - Receita Federal do Brasil (2025).

Enfim, apesar de os atributos sexo e região geográfica não apresentarem diferenças significativas após a intervenção, esses fatores, juntamente com a idade, podem atuar como preditores dos comportamentos de inadimplência e adimplência. Em especial, observou-se que homens e jovens (até 35 anos) tendem a apresentar maior propensão à inadimplência. Nesse sentido, recomenda-se que novos estudos sejam realizados considerando as especificidades dos diferentes perfis de público ou comunicações direcionadas.

## 5.5. Considerações finais

Todos os esforços empreendidos ao longo de dois anos por três grandes instituições brasileiras se mostraram extremamente frutíferos em termos de resultados e impactos. Este processo bem sucedido joga luz à diversas outras experimentações possíveis no sentido de aprofundar e ampliar os resultados obtidos através de novas hipóteses e experimentos.

As hipóteses trabalhadas e validadas até este momento mostram que o envio de mensagens aos microempreendedores individuais de diferentes perfis teve um impacto significativo no comportamento de pagamento do DAS. Vale destacar que as mensagens continham diferentes enfoques, seja com insights de reciprocidade e simplificação (que buscam dialogar com pessoas sobrecarregadas), com insights que destacam os benefícios presentes (voltados para a tendência comportamental de focar nos ganhos de curto prazo) ou com insights de feedback, mais objetivos e com intuito de lembrar objetivamente a tarefa a ser realizada. Com isso, foi aferido que a recepção em si de uma mensagem foi o mais importante para gerar os resultados, contudo vale destacar que a mensagem e o insight específico do grupo 9 surtiu um pouco mais de efeito em comparação com outras mensagens.

Outro dado interessante que surgiu da análise dos pagamentos foi que o perfil demográfico que menos paga o DAS, ou seja, o perfil mais inadimplente, é a população jovem (de até 35 anos). Isso é um resultado importante que abre portas para outras possibilidades de experimentos e intervenções focadas neste público. Perguntas como: que fatores contextuais podem estar gerando o comportamento deste público jovem com relação ao pagamento do imposto? Este público está mais sobrecarregado do que as outras faixas etárias? O bombardeio de informações característico da era contemporânea afeta de forma mais intensa esse público? As redes sociais desempenham algum papel diferenciado neste contexto?

Não só para este público mais jovens, os resultados aqui relatados também abrem caminhos possíveis de experimentos para os outros públicos, seja por

sexo, atividade econômica ou região/localidade. Considerando que o Brasil é um país de dimensões continentais, que traz em si muitas diversidades culturais, socioeconômicas e ambientais, explorar a aplicação de insights comportamentais aos MEI pertencentes a estas diversidades, pode gerar grandes impactos no sentido de customização das intervenções.

## **PARTE II - GESTÃO DE CONFLITOS EM MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS: ESTÍMULO À DESJUDICIALIZAÇÃO**

## CAPÍTULO 6

### A judicialização e os meios alternativos de resolução de conflitos

O cenário da judicialização no Brasil é caracterizado por um volume excessivo de processos e uma lentidão significativa na tramitação de ações judiciais. O Brasil é um dos países com o maior número de processos judiciais no mundo. Esse fenômeno ocorre devido a diversos fatores estruturais, culturais e institucionais que tornam o sistema judiciário sobrecarregado e ineficiente em muitos casos. A legislação complexa e burocrática, a litigância excessiva do poder público, a também cultura litigante de agentes privados e a falta da cultura da conciliação são as causas que levam a um volume excessivo de processos e morosidade no judiciário.

A redução da judicialização excessiva requer uma estratégia multifacetada, desde reforma no sistema recursal, modernização e digitalização, mas em particular mudança de comportamento e incentivo ao uso de métodos alternativos de resolução de conflitos, sem intermediação do poder judiciário. É neste tema que o presente capítulo se encontra.

A literatura sobre esse tema apresenta vários conceitos para denominar os mecanismos ou movimentos de reduzir o fluxo contínuo de abertura de processos judiciais. Podemos classificar esses conceitos em dois grupos principais. O primeiro grupo faz referência ao fluxo contínuo de abertura de processos e ao movimento inverso: **Desjudicialização** (“dejudicialization”), **Exrajudicialização** (“extrajudicialization”) e o termo “multi door courthouse”, vinculado ao debate internacional sobre o tema.

*Quadro 6 - Conceitos utilizados pela literatura (Grupo 1)*

**Judicialização** é a condição de assumir caráter judicial, isto é, tramitar no poder judiciário.

**Desjudicialização** é um movimento que busca direcionar atribuições comuns do sistema judiciário a outras esferas ou órgãos, promovendo a utilização de métodos extrajudiciais (externos ao judiciário) de resolução de conflitos.

**Exrajudicialização** é uma vertente da desjudicialização, materializada em esforços institucionais para desafogar o sistema judiciário, em especial, por meio de políticas

públicas como a criação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) (semelhante aos casos norte-americanos de *multi door courthouse*).

Fonte: Elaboração própria, a partir de Conselho Nacional de Justiça (2015), César (2019), Almeida (2011), Palheiro (2018), Pedroso *et al* (2003), Côrtes e Fleming (2023), Toledo (2023), Stempel (1996), Brown *et al* (1998), Barrett & Barrett (2004) e Fiadjoe (2004).

O segundo grupo de conceitos refere-se aos mecanismos “alternativos” ao Poder Judiciário: Métodos Alternativos de Resolução de Conflitos, Arbitragem, Mediação e Conciliação.

*Quadro 7 - Conceitos utilizados pela literatura (Grupo 2)*

**Métodos Alternativos de Resolução de Conflitos** são alternativas aos mecanismos tradicionais de resolução de conflitos por via judicial, tais como mediação, a conciliação e a arbitragem.

**Arbitragem** é considerada como a “justiça privada”, as partes acordam na contratação de um árbitro que irá julgar e tomar uma decisão final (que não necessariamente será a melhor para ambas as partes).

**Mediação e Conciliação** são métodos alternativos parecidos nos quais uma terceira pessoa tenta guiar as partes ao consenso, na solução de conflito, sem tomar uma decisão como ocorre na arbitragem. Todavia, com base no art. 165 do Código de Processo Civil, a mediação e conciliação são diferentes na forma de atuação dessa terceira pessoa e no tipo preferencial de conflitos para cada atuação. A conciliação é, preferencialmente, indicada para os casos em que as partes não possuem vínculo (matrimonial ou familiar, por exemplo) e o conciliador pode propor soluções. Já a Mediação é, preferencialmente, aconselhada para o caso em que as partes possuem vínculo e o mediador possui um papel *stricto sensu* de restabelecer o diálogo entre as partes e as propostas para solução devem ter por origem as partes, isto é, o mediador não deve propor soluções.

Fonte: Elaboração própria, a partir de Conselho Nacional de Justiça (2015), César (2019), Almeida (2011), Palheiro (2018), Pedroso *et al* (2003), Côrtes e Fleming (2023), Toledo (2023), Stempel (1996), Brown *et al* (1998), Barrett & Barrett (2004) e Fiadjoe (2004).

Buscando entender em profundidade o fenômeno, mas em particular o impacto do elemento comportamental no processo de resolução de conflitos, o presente capítulo tem como objetivo compreender os desafios relacionados à adoção ou não de métodos alternativos de resolução de conflitos (ADR).

A fim de alcançar esse objetivo, enquanto objetivos específicos, são identificados os principais conceitos utilizados na literatura sobre o tema e como esses conceitos são operacionalizados no contexto internacional e no Brasil. Metodologicamente, a pesquisa apresentada neste capítulo possui uma abordagem predominantemente qualitativa, de caráter exploratório, embasada em uma revisão sistematizada e narrativa.

Este capítulo se estrutura, para além desta introdução, em três seções. A primeira é a descrição do desenho metodológico, na qual serão apresentadas as etapas de identificação e seleção dos artigos utilizados na revisão da literatura; a seguir, serão descritos e analisados os resultados encontrados. Por fim, serão discutidas algumas considerações finais.

### **6.1. O recorte metodológico e a identificação do fenômeno**

Como percurso para compreensão do fenômeno, foi definido como metodologia a realização de revisão da literatura, que possui uma abordagem predominantemente qualitativa, de caráter exploratório, embasada em método misto (revisão sistematizada e narrativa). Essa revisão contou com duas etapas principais.

Na primeira etapa, identificamos estudos que exploram a resolução de conflitos sem a intermediação do poder judiciário, através da busca ativa de estudos e consulta à especialistas, a partir dos preceitos da revisão narrativa (Baumeister & Leary, 1997). Foi realizada a leitura de 45 estudos, dos quais 15 foram incluídos na amostra aqui descrita. Em paralelo, a partir destes, foi construído um quadro de conceitos-chave da literatura.

Na segunda etapa, mapeamos estudos que descrevem como têm sido operacionalizados os conceitos apresentados na seção anterior, tanto no contexto internacional como no Brasil, por meio de uma busca ativa nas plataformas Scopus, Web of Science e Google Scholar, ao longo do mês de junho de 2023.

Com base nos objetivos específicos, foram desenvolvidos dois processos, guiados pelas seguintes questões: Qual é a trajetória histórica do tema em estudo, tanto internacionalmente quanto nacionalmente? Quais são as aplicações e os sistemas/ meios alternativos de resolução de conflitos em diferentes países? Foram estruturadas as fichas de informações referenciais em um arquivo “comma-separated values” (csv), sendo preparadas para seleção qualitativa a partir dos títulos e dos resumos, com intuito de classificar os estudos que abordassem a operacionalização dos conceitos e a trajetória histórica (estudos seminais e estudos que abordam acerca do tema em amplo recorte histórico).

Os estudos identificados foram categorizados em quatro grupos de estudos. O primeiro grupo descreve a trajetória histórica do tema, internacional e nacionalmente. O segundo grupo apresenta aplicações e sistemas de meios alternativos de resolução de conflitos em diferentes países. O terceiro grupo expõe análises relacionadas aos ADR, na ótica comportamental. Por fim, o quarto grupo discute o litígio empresarial e a resolução por vias alternativas no Brasil, na dimensão das Micro e Pequenas Empresas.

## **6.2. Trajetória histórica no contexto internacional e nacional**

Os estudos identificados que descrevem a trajetória histórica do tema em estudo, internacional e nacionalmente, foram organizados nos seguintes agrupamentos: (i) estudos até 1976, (ii) estudos que classificam as ondas ou momentos históricos da resolução alternativa de conflitos, (iii) estudos mais recentes de Portugal, Espanha e Brasil<sup>10</sup>.

Começamos com o estudo de Fiadjoe (2004), que buscou apresentar uma perspectiva do desenvolvimento dos ADR, a partir de uma revisão da literatura. Fiadjoe (2004) destaca a concepção histórica desses métodos de resolução de conflitos em civilizações como das sociedades tradicionais na África, Ásia e no Extremo Oriente, destacando sua evolução, desde os ADR em sua forma “primitiva” até o momento em que os ADR passaram a ser não mais alternativas, mas sim técnicas para resolução de conflito em geral, ao lado do litígio. Nesse sentido, para apresentar as origens dos ADR, o autor destaca duas “falácia” que não condiz com a trajetória histórica: (i) o discurso de que os ADR são um movimento de disseminação do leste para oeste, e (ii) o discurso de que os ADR são recentes e tendo sua gênese nos EUA. Em relação à primeira “falácia”, o autor destaca que os métodos têm sua utilização datada em sociedades da antiguidade e situadas no continente da África, Ásia e Extremo do Oriente, já para a segunda “falácia”, o autor reconhece que os EUA promoveu uma modernização e adequação dos métodos ADR para as sociedade moderna.

---

<sup>10</sup> Foi selecionado os estudos acerca de Portugal e Espanha porque estes utilizam o termo “extrajudicialização” e “desjudicialização” comumente utilizado no Brasil.

Em linha próxima com a perspectiva histórica Fiadjoe (2004), Barrett & Barrett (2004) apresentam historicamente os diferentes métodos que integram os ADR, sob as perspectivas política, cultural e social. Diante desse objetivo, o espaço temporal de análise e trajetória histórica dos autores remonta à civilização Mari Kingdom (1800 a.C., Síria atual) em que se empregava a mediação e arbitragem em disputas com outros reinos, assim como a utilização em outras civilizações como os Egípcios (1400 a.C), Fenícios (1200 - 900 a.C) e Israelitas (960 a.C).

Nesse processo histórico, os autores dão enfoque na trajetória até seu estabelecimento nos EUA, nos anos de 1750, com Benjamin Franklin e suas experiências com mediação e conciliação como comissário indígena da Pensilvânia. Dado este marco nos EUA, os autores aprofundam os desdobramentos dos ADR nos EUA, apresentando as experiências com arbitragem, mediação, conciliação em diferentes momentos históricos, como o processo de industrialização americana, a guerra civil americana, as Guerras Mundiais, e o marco, em 1976, da Conferência de Pound. Nesta conferência teria sido proposta uma reforma legal voltada para o uso dos ADR, incluindo o modelo de Corte Multi-portas (Multi-door Courthouse).

Em relação ao papel dos EUA, Fiadjoe (2004) reconhece que a disseminação dos ADR se intensificou a partir do século XX, resultando em uma ampla aceitação “pelas comunidades jurídica, trabalhista e empresarial nos Estados Unidos” (Fiadjoe, 2004, p 6.). Este processo de popularização permitiu a integração dos ADR na lógica dos sistemas de justiça cível, atraindo atenção especial de outros países, visto que compartilhavam de problemáticas semelhantes às dos EUA.

Brown et al (1998), por meio de uma revisão da literatura, também referem que a resolução de disputas por meio dos ADR é uma prática antiga, mas destaca que houve uma ampla promoção e proliferação dos modelos de Resolução Alternativa de Disputas (ADR), como alternativa da resolução de conflitos judiciais. Em relação aos Estados Unidos, os autores evidenciam que o movimento dos ADR se intensificou na década de 1970 como uma resposta aos problemas do sistema judiciário, evoluindo rapidamente e recebendo apoio de diversas instituições. A partir deste período, o uso dos ADR foi incorporado como prática em tribunais, como também a adoção dos métodos fora do sistema judicial para atingir objetivos mais amplos, como a resolução de conflitos no setor comercial. Destaca-se que o

processo de institucionalização do ADR afetou a elaboração de regras administrativas e a prática de litígio federal nos Estados Unidos. Os autores mapearam o movimento dos ADR internacionalmente, constatando sua expansão a partir da adoção por países desenvolvidos e em desenvolvimento, como Argentina, Bangladesh, Bolívia, Colômbia, Equador, Filipinas, África do Sul, Sri Lanka, Ucrânia e Uruguai.

Neste mesmo objetivo de compreensão histórica do movimento dos ADR, Ray & Clare (1985) apresentam que anteriormente à Pound Conference, de 1976, já haviam experiências em curso no cenário americano, como a experimentação de 1960 com o Prosecutor's Office na Philadelphia, na qual se elaborou a proposta de arbitragem anexada à corte, isto é, a utilização da arbitragem como alternativa para a adjudicação formal para resolver conflitos menores. Destacam, também, a figura central de Frank Sander para o movimento dos métodos alternativos, na Pound Conference de 1976, apresentando o conceito de multi-door courthouse, no português, tribunal multiportas (Sander, 1976). Nesta trajetória, os autores destacam que "A American Bar Association deu ao movimento um impulso adicional ao realizar uma importante conferência na Universidade de Columbia em maio de 1977" (Ray & Clare, 1985, p. 11). Nesta conferência, houve uma revisão das várias técnicas de resolução de conflitos que permitiu a legitimação e a publicização das alternativas para as cortes. Nesse sentido, Ray & Clare (1985) apresentam três estudos de casos do Multi-door courthouse em Tulsa, Houston e Distrito de Columbia, com vistas a demonstrar o desenho conceitual e operacional destas experiências com os ADR e seus desdobramentos.

Stempel (1996), por sua vez, busca apresentar a trajetória do movimento em prol dos ADR, utilizando-se de dados bibliográficos de artigos e livros de direito do período entre os anos de 1970 a 1980, para identificar a propositura dos métodos dos ADR para resolução de conflitos, como também a análise de leis que promoveram o uso dos ADR em agências governamentais federais, constatando uma crescente utilização dos ADR nos EUA a partir dos anos de 1970. Desta forma, Stempel (1996) apresenta uma classificação de marco temporal e conceitual em relação aos ADR, compreendendo a existência de um "Velho ADR" e "Novo ADR". O "Novo ADR" é situado com o movimento de propositura dos métodos alternativos

"modernos", em 1976, na Pound Conference. Já a "Velha ADR" o autor situa no período dos mercadores da Idade Média ou do Renascimento. Ademais, classifica como "semi-moderna ADR" as ações de propositura específica de alguns métodos, tais como a Arbitragem no Act de Arbitragem Federal estabelecida dos EUA no ano de 1925. Para Stempel (1996, p. 334-335) a denominação de "velho ADR" é atribuído pelo uso específico e intrínseco em assuntos e relações comerciais, com questões voltadas à relações contratuais e à mitigação de valor de danos, por vezes utilizadas por grupos particulares de atores cuja relações comerciais eram estabelecidas. Já a "Nova ADR", é caracterizada pela sua ampliação de acesso, em que se abarca grandes grupos de pessoas e entidades como utilizadoras dos ADR, podendo se tratar de questões pessoais, ao invés de somente comerciais (Stempel, 1996, p. 336-337).

Esforços semelhantes de descrever as origens dos ADR são encontrados também em Pedroso et al (2003), Côrtes e Fleming (2023) e Toledo (2023), todavia, relacionando-a ao entendimento moderno de acesso à justiça. Ao debater a viabilidade de utilização dos mecanismos alternativos de solução de conflitos como meios adequados à composição das controvérsias jurídicas ambientais, Toledo (2023) descreve três ondas relativas ao acesso à justiça, com base em Cappelletti e Garth (1988) que relataram essas ondas pioneiramente.

A primeira onda é caracterizada pelo surgimento das políticas de assistência judiciária aos mais pobres, onde o Estado realizava o pagamento de advogados para a defesa desses indivíduos, esse sistema ficou conhecido como *judicare*. A segunda onda, apesar de relativamente difusa, relaciona-se ao conjunto de esforços do Estado em desenvolver mecanismos de representação judicial para litígios de interesse público; essa onda se materializa em instituições e técnicas processuais, tais como a ação civil pública, o litisconsórcio, a criação e fortalecimento do Ministério Público. A terceira e última onda é caracterizada por acumular os esforços das ondas anteriores e, distingue-se das anteriores, ao incluir a pauta dos "meios meios não judiciais de realização do acesso à justiça".

Pedroso et al (2003) indicam que a origem desse debate está na crise da administração da justiça (em especial, nos países desenvolvidos) e em suas reformas, que podem ser descritas em quatro tipos, segundo o pesquisador: (a)

Aumento quantitativo dos recursos (tribunais, juízes, funcionários, entre outros), que tem por obstáculo os limites financeiros do Estado; (b) Reforma “tecnocrática e gestionária”, que consiste na melhor gerência dos recursos (tornar processos mais céleres); (c) Reforma da “inovação e tecnologia”, que consiste em inovações de processos e de perfis profissionais; (d) Reformas voltadas à elaboração de “alternativas ao modelo formal e profissionalizado”, que constituem o movimento dos ADR. Desta forma, conforme apresentado acima, Pedroso et al (2003) compreendem os ADR como um dos tipos de reformas da administração da justiça. Para o autor, o movimento em prol dos ADR propõe formas de resolução de conflitos, por meio de novas aplicações de velhos mecanismos de resolução de litígios, mecanismos estes que segundo o autor são bem antigos, remontando o exemplo da arbitragem comercial do século XVIII. Entretanto, o movimento dos ADR se intensifica enquanto uma alternativa à justiça nas décadas de 1960 e 1970 nos EUA, como forma de promoção ao acesso à justiça. Ainda, segundo Pedroso et al (2003), esse movimento surgiu por diferentes organizações com naturezas diversas e fazendo uso de meios e processos plurais, mas embasados no “renascer do interesse pela vida em comunidade” - que direcionava as ações ao desenvolvimento do paradigma do consenso, reparação e negociação e da “justiça em comunidade”.

Já para Côrtes e Fleming (2023), há duas constatações que originam a desjudicialização e a incorporação dos ADR: (a) o Estado recentemente vem apresentando “dificuldade para, sozinho, suportar os ônus da atividade jurisdicional”; (b) um cenário global de “desjudicialização e de harmonização de sistemas jurídicos”, em que se transfere tarefas historicamente exclusivas do Poder Judiciário à iniciativa privada. Os autores colocam que, no âmbito da primeira constatação, a Serventias Extrajudiciais<sup>11</sup> demonstraram que o jurisdicionado prefere pagar pela rapidez e segurança em casos como o de divórcio e inventários. Já em relação à segunda constatação, o autor indica que há verdadeiros estímulos a “medidas jurisdicionais desconectadas do Poder Judiciário” (p. 214). Os autores indicam que ocorreu um grande movimento em prol dos meios alternativos de resolução de conflitos (ADR), em específico para os casos em que os moldes tradicionais não

---

<sup>11</sup> Nome mais técnico para os conhecidos cartórios.

possibilitam a verdadeira resolução do conflito ou podem suscitar problemas derivados do processo.

Na história mais recente, alguns estudos discorrem sobre esse movimento histórico na Espanha (Inchausti, 2018), no Brasil (Reichelt et al, 2022; Palheiro, 2018; Almeida, 2011; César, 2019, Serafim, 2021) e em Portugal (Serafim, 2021).

Em relação a Espanha, Inchausti (2018) descreve as reformas ocorridas, no sistema judicial espanhol, a partir do ano 2000, criando uma linha que vai das reformas às ações de desjudicialização. O autor apresenta que as causas para o movimento de desjudicialização na Espanha, foram a sobrecarga de casos, a cultura de litigância espanhola e os recursos escassos para a ampliação do sistema de justiça. Destarte, o pesquisador identificou a tendência de desjudicialização em três áreas principais: processos não contenciosos; processo de divórcio e separação; procedimento de injunção de pagamento. No que concerne aos ADR, Inchausti afirma que as ações de desjudicialização são reflexos da diretiva de 2008 da União Europeia e não vem apresentando resultados no solo espanhol de forma ampla.

Já em relação a Portugal e Brasil, Serafim (2021) descreve a evolução histórica dos últimos 25 anos da desjudicialização na esfera dos notários e registradores de brasileiros e portugueses. Para tanto, a pesquisadora (2021, p. 76) define judicialização como a expressão que dá nome ao “alargamento das funções típicas que passou a desempenhar o Poder Judiciário ao longo dos anos recentes em decorrência da evolução da sociedade e do surgimento de complexas relações sociais”. Esse alargamento é encontrado em um panorama de supervalorização do Poder Judiciário como garantidor de direitos. Todavia, aponta Serafim (2021), essa crença foi frustrada pela falta de capacidade em dar resolutividade ao exponencial número de processos abertos, inclusive de processos resultantes de meras rixas pessoais ou a conhecida “indústria dos danos morais”.

No Brasil, essa exponencial abertura de processos e a incapacidade do sistema judicial em lidar com a demanda elevada passou a ser nomeado pela doutrina de “cultural da litigância” ou “hiperjudicialização”. Assim, segundo Serafim (2021), nesse contexto, começa a surgir o movimento pela desjudicialização em busca de “desobstruir o Poder Judiciário e dar celeridade à solução de interesses legítimos da sociedade”. Os notários e serventias, por sua vez, contribuem com a

desjudicialização por meio de mitigação de litígios judiciais e ao se encarregarem de questões que antes eram de competência exclusiva do Judiciário. Em vista disso, a pesquisadora descreve os principais marcos em ambos os países atribuídos aos notários, sendo eles o divórcio consensual, alteração de nome e gênero de pessoas transexuais, reconhecimento de filiação socioafetiva, prescrição aquisitiva de imóveis (usucapião), retificação registral, inventário e partilha, mediação e conciliação. Esse último a pesquisadora ressalta que, no Brasil, a mediação foi disseminada e maturada com a criação dos Julgados de Paz, em 2001. Já em 2011, com o Decreto-Lei nº15/2011, foi possibilitado que os notários atuem em processos de mediação e arbitragem, bem como a criação de um centro de mediação e arbitragem pela Ordem Notarial. Em Portugal, não é regulamentada a atuação de notários ou conservadores em mediação ou conciliação, porém a Lei 29/2013 define os mediadores habilitados a serem escolhidos pelas partes.

Já Reichelt et al (2022) apresentam o cenário de fundo da operacionalização do conceito de extrajudicialização e desjudicialização no Brasil. Verifica-se uma ampliação do conceito de “acesso à justiça” com dimensões mundiais, citando como exemplo a Diretiva 2008/52/CE da União Europeia. Os autores definem o movimento de extrajudicialização do acesso à justiça como a “alteração do regime de competência jurisdicional de modo a fazer com que tarefas que até então eram desempenhadas de maneira exclusiva no âmbito jurisdicional possam ser praticadas por outros atores que não integrem a estrutura do Poder Judiciário” (p. 863). A partir disso, definem que o movimento de extrajudicialização é um movimento de “sombra” do movimento mais amplo da desjudicialização do acesso à justiça que abarca outras atividades, tais como a mediação. Os autores apontam que a extrajudicialização é presente no ordenamento brasileiro há muito tempo e retorna aos debates por seu potencial de prevenção a conflitos. Os autores apresentam que a materialização desse movimento antigo de extrajudicialização foi alocado, principalmente, no âmbito das serventias extrajudiciais com inúmeros exemplos, como o reconhecimento extrajudicial de usucapião, separação e divórcio consensuais, ou, ainda, de extinção consensual de união estável.

Palheiro (2018), ao discutir sobre a função jurisdicional do Tribunal de Contas, descreve o início do movimento de desjudicialização no Brasil com a edição da Lei

6.015/73 (Lei de Registros Públicos). Ademais, indica que os procedimentos desjudicializados cresceram tão largamente e com incorporação ampla e profunda pela população brasileira, que não se teve consciência explícita da mudança em si. Em relação a esse último ponto, ela cita, como exemplo, o reconhecimento de paternidade que até 1992 era exigido o acionamento do sistema judiciário, hoje isso é quase inimaginável.

Almeida (2011) apresenta um panorama da situação em que se encontra o Poder Judiciário do Brasil (sobreencarregado de processos abertos) e, em paralelo, discute iniciativas do que ele chama de “fenômeno jurídico” nomeado de desjudicialização. Fenômeno que, segundo o autor, se acentua com a primeira edição da Constituição Federal de 1988 e se torna uma necessidade cada vez maior para o desafogamento do Poder Judiciário. Além disso, Almeida (2011) descreve as seguintes legislações: Código de Processo Civil/1994; Lei de Arbitragem em 1996; Lei nº. 9.514, de 20 de novembro de 1997, que dispõe sobre o Sistema de Financiamento Imobiliário e instituiu a Alienação Fiduciária de coisa imóvel; Lei nº. 10.931, de 02 de agosto de 2004, que permitiu que fosse realizada diretamente pelo Registrador a retificação do registro imobiliário, no que tange às medidas de imóveis; Lei nº. 11.101, de 09 de fevereiro de 2005, que veio “disciplinar a recuperação judicial, a recuperação extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária”, autorizando ao devedor negociar diretamente com os credores o plano de recuperação extrajudicial; Lei nº. 11.441, de 04 de janeiro de 2007, que visa descongestionar o Poder Judiciário e tornar mais ágeis e menos onerosos atos e procedimentos; e, a Resolução nº. 35, de 24 de abril de 2007, editada pelo Conselho Nacional de Justiça, com o objetivo de disciplinar a aplicação da Lei 11.441/2007.

Indiretamente, César (2019) endossa parcialmente as ideias apresentadas por Serafim (2021) ao apontar que o grande determinante para o movimento de desjudicialização e extrajudicialização é a morosidade do judiciário. César (2019) apresenta brevemente que, no Brasil, o grande marco da desjudicialização foi a aprovação do Código de Processo Civil (CPC) de 2015 que viabilizou novas possibilidades e figuras, tais como usucapião extrajudicial e ata notarial. Segundo o autor, o CPC/2015 possibilitou duas opções ao cidadão, a via extrajudicial e a

judicial, bem como reafirmou “o prestígio às serventias extrajudiciais como o local adequado à promoção da extrajudicialização”. Além dessa legislação, o autor cita a lei 11.441/2007 - possibilitou que fossem realizados inventários, partilhas e divórcios nas serventias extrajudiciais - e o Decreto nº 67/18 do CNJ - disciplina a mediação e a conciliação.

*Quadro Sinóptico 1 - Trajetória histórica dos meios alternativos de resolução de conflitos*

- Os meios “alternativos” de resolução de conflitos existem desde a formação primitiva da sociedades
- Em 1970, ocorre uma espécie de “renascimento” dessas práticas, em especial, na comunidade acadêmica por meio da Conferência de Pound realizada pela American Bar Association.
- Após 1970, o conjunto de discussões relativas aos meios alternativos tem se intensificado cada vez mais com a crise da Administração Judiciária, nos países centrais. Essas discussões vêm ocorrendo sob o campo que faz uso do termo *alternative dispute resolution* (ADR) para se referir a essas práticas.
- Os meios alternativos são incorporados pelo Estado como um dos mecanismos de equacionamento da crise da Administração Judiciária, tornando-se uma forma de acesso à justiça.
- Os estudos sobre Portugal, Espanha e Brasil fazem uso dos termos desjudicialização e extrajudicialização, além do termo ADR, para se referir ao movimento de delegação ou possibilidade de execução de atividades exclusivas do judiciário a outras organizações.
- Os meios alternativos tomaram inclusive corpo e forma em países como Brasil, Espanha e Portugal, em processos de divórcio e injunção fiscal, por exemplo. Em Portugal e Brasil, nos últimos 20 anos, os notários foram o corpo principal em que foi delegado ou possibilitado a realização de atividades antes exclusivas do judiciário.
- No Brasil, os estudos apontam que esse movimento é antigo e data desde o início do século XX e com ampla adoção pela sociedade brasileira.

Fonte: Elaboração própria, a partir da revisão da literatura.

### **6.3. Aplicações e sistemas de meios alternativos de resolução de conflitos**

Com base na literatura amostral, foram identificados estudos que abordam as aplicações de meios alternativos de resolução de conflitos em diferentes países. Neste sentido, essa subseção apresenta os estudos que relatam a experiência comparada de países. Essa subseção agrupa os estudos por temáticas - sendo elas: princípios dos sistemas, sistemas para disputas trabalhistas, sistemas para questões do consumidor e análises da organização do sistema.

### 6.3.1. Princípios dos sistemas

Neste item, são apresentadas produções que se debruçam na identificação entre as similaridades e diferenças entre os princípios adotados nos sistemas dos ADR implementados nos países: Costa Rica, Guatemala, África do Sul, México, Zimbábue, Continente africano e América Central (Bailliet, 2000; Mhiripiri, 2013; Ntuli, 2018).

Bailliet (2000) aborda os conflitos fundiários e o processo de reconciliação na Guatemala. Apresenta a Asistencia Legal y Resolution de Conflictos Sobre La Tierra (CONTIERRA), como entidade responsável pela resolução de conflitos de terra na secretaria de Assuntos Agrários da Guatemala. Destaca-se que a organização contava com uma equipe diversificada, incluindo antropólogos, advogados e sociólogos, que visavam promover a paz, o respeito mútuo e a escuta atenta durante o processo de conciliação. Ao comparar com outros sistemas legais, como o do México e o da África do Sul, Bailliet (2000) identificou que estes sistemas levavam em conta os costumes e normas indígenas, assim como a utilização de depoimentos orais para explorar as circunstâncias por trás das reivindicações de posse e propriedade da terra, algo adotado tanto pela CONTIERRA quanto pelo Tribunal de Reivindicações de Terras da África do Sul.

Mhiripiri (2013) analisa a evolução dos sistemas dos ADR e os desafios da autorregulação da mídia no Zimbábue. Nesse sentido, são abordados o contexto dos ADR na mídia zimbabuense, representado pelo Conselho de Mídia Voluntário do Zimbábue (VMCZ), o Conselho de Mídia do Zimbábue (ZMC) e o caso da Alpha Media Holdings (AMH) e seu ombudsman (ouvidoria) para resolução interna de conflitos. Ao longo do estudo, são discutidos os desafios enfrentados pela autorregulação da mídia, como polarização e falta de consenso, bem como a pressão financeira sobre as organizações de mídia. Também é abordada a compatibilidade dos ADR com os princípios do ubuntu e Afriethics (filosofia dos povos tradicionais do continente africano), destacando a importância de incorporar abordagens indígenas específicas da sociedade zimbabweana para a resolução de disputas. Adicionalmente, é ressaltada a necessidade de estabelecer confiança mútua entre a mídia e os reclamantes, bem como os desafios futuros para a

autorregulação da mídia no Zimbábue, com ênfase na influência política e na necessidade de aprimoramento dos sistemas de ADR. Em conclusão, enfatiza-se que o aprimoramento da autorregulação da mídia no Zimbábue requer um compromisso contínuo com a liberdade de imprensa, ética jornalística e respeito aos princípios de justiça e equidade.

Ntuli (2018) destaca a importância dos ADR no continente africano, fornecendo uma visão geral dos sistemas de justiça tradicionais da região e analisando as semelhanças e diferenças entre esses sistemas e os ADR. A autora argumenta que os sistemas de justiça tradicionais na África são baseados em valores culturais de reconciliação, responsabilidade e reparação, utilizando rituais e práticas que enfatizam a importância dos relacionamentos comunitários. No entanto, apesar das semelhanças, existem diferenças importantes entre os sistemas tradicionais e os ADR implantados em países como Reino Unido. Por exemplo, nos ADR, a equidistância é considerada fundamental, enquanto nos sistemas tradicionais as relações pessoais entre as partes e os mediadores desempenham um papel importante. Além disso, a confidencialidade é valorizada nos ADR, enquanto nas disputas tradicionais frequentemente são tratadas em espaços públicos. Por fim, a autora destaca que os ADR focam na separação das pessoas do problema, enquanto os sistemas tradicionais enfocam mais as pessoas e os relacionamentos. A autora também aborda os desafios enfrentados na implementação dos ADR na África, como a falta de conhecimento e compreensão sobre os ADR entre os usuários do sistema judiciário. Os profissionais jurídicos podem resistir aos ADR devido à falta de familiaridade e percepção de perda de receita. O texto ressalta a importância de incorporar os sistemas de justiça tradicionais às práticas dos ADR na África, reconhecendo e respeitando as tradições existentes, ao mesmo tempo em que se modificam práticas discriminatórias e opressivas. O objetivo é encontrar uma abordagem que combine o melhor dos sistemas tradicionais e modernos de justiça, a fim de melhorar o acesso à justiça de forma culturalmente relevante para a África, sem descartar a importância dos ADR.

Hernández-Ortiz (2013) busca apresentar o desenvolvimento do método de mediação adotado na Costa Rica como uma alternativa de resolução de conflitos no país. Para delinear as experiências costarriquenhas, o autor destaca os

condicionantes da região da América Central como fatores importantes para essa adoção. Os Acordos de Paz assinados em 1987 pelos presidentes da América Central marcam um momento crucial na história política da região. Eles estabeleceram uma agenda de trabalho conjunta entre os países centro-americanos, abordando os princípios de reconciliação nacional, democratização e cooperação regional. Em resultado desse contexto, o texto aborda a mediação no sistema político da Costa Rica, destacando a tradição democrática e de justiça social do país. O Poder Judiciário desempenhou um papel fundamental na liderança da implementação de um sistema de resolução alternativa de conflitos no país. Em 1998, foi promulgada a Lei 7727, que regulamenta a conciliação, mediação e arbitragem. Atualmente, a resolução alternativa de conflitos é gerenciada pela Direção Nacional de Resolução Alternativa de Conflitos, uma dependência do Ministério da Justiça e Paz. O texto ressalta a importância da mediação na construção de uma cultura de paz e na resolução pacífica de conflitos.

### **6.3.2. Disputas trabalhistas**

Em relação a este segundo item, alguns estudos analisaram os sistemas dos ADR implementados, voltados para disputas trabalhistas coletivas ou individuais, comparando as experiências entre os seguintes países: Brasil, Polônia, Austrália e EUA (Soares Filho e Cichoblatzinki, 2022; Haggund & Provis, 2005;)

Soares Filho e Cichoblatzinki (2022) realizam uma comparação da mediação entre conflitos trabalhistas no Brasil e na Polônia, a partir da análise crítica e documental de materiais científicos e legislativos brasileiros e polacos. Os autores identificaram que, na lei polaca de Resolução de Disputas Coletivas de Trabalho - 1991, o mediador tem direito a ser liberado do trabalho no período de mediação, existe ato relativo a lista de mediadores e treinamentos para mediação, existe lei específica de valores mínimos de remuneração ao mediador, que pode ser aplicada a desejo do mediador, existem fases normativas em lei para o mediador advertir uma ou as partes ao longo do processo. Enquanto, a lei brasileira Lei nº 13.140/15 só indica acerca da greve e arbitragem, segundo os autores. Os pesquisadores

concluem defendendo a incorporação da mediação em acordos de negociação coletiva.

Haggund & Provis (2005) apresentam um estudo acerca do sistema de arbitragem e conciliação da Comissão de Relações Industriais da Austrália do Sul, para funcionários, sindicalizados ou não, terem espaço para contestação de demissões sem justa causa, nos quinze anos após a legislação aprovada em 1984 no país. Para análise deste estudo, os autores buscaram evidências do uso dos ADR para este tipo de conflito nos EUA, sendo identificado uma certa escassez de leis ou programas nos EUA que incentivavam a mediação ou arbitragem para além das negociações trabalhistas coletivas. Dentre as poucas experiências identificadas, foi identificado a Lei de Resolução de Disputas de 1996, que incentivaram as agências do governo federal americano a usar diferentes métodos para resolução de conflitos. Outra experiência identificada foi a do estado de Montana, em que estabeleceu "um sistema de mediação para empregados sindicalizados e não sindicalizados com queixas como demissão sem justa causa contra seus empregadores" (tradução nossa) Haggund & Provis, (2005, p.67), com uma proposta de realização das mediações podendo ser feitas via telefone, individualmente ou mesmo por teleconferência. Dado a especificidade geográfica das cidades do estado de Montana, conforme dados do próprio Departamento de Indústria e Trabalho de Montana, esse mecanismo raramente foi acionado.

Diante dessas evidências identificadas por Haggund & Provis (2005) nos EUA, os autores se voltaram para analisar cerca de 897 processos de demissão sem justa causa, dentro do sistema do governo da Austrália do Sul, no qual constataram que o sistema de conciliação apresentava desafios significativos, visto que poucos trabalhadores recuperaram seus empregos durante o processo. Os autores apresentaram alguns questionamentos, acerca da qualidade da representação dos funcionários nestes processos de conciliação. Além disso, os resultados das conciliações foram em média pequenos acordos financeiros. Outro aspecto analisado foi a preferência dos sindicatos em recorrer à negociações diretas, pois acreditavam obter melhores resultados. Para os autores, o processo proporcionou aos trabalhadores demitidos um fórum para revisar a decisão de demissão, entretanto, esse aspecto pode não justificar sua efetividade.

### 6.3.3. Consumidor

Neste terceiro item, o enfoque está nas produções que analisaram os sistemas dos ADR implementados em prol da resolução de conflitos com consumidores e as plataformas de resolução alternativa de conflitos online (ODR), comparando as experiências entre os países da União Europeia, Islândia, Noruega (Cortés, 2015; Knudsen e Balina, 2014).

Cortés (2015) apresenta uma discussão acerca da União Europeia e a Diretiva 2013/11/UE e Regulamento 524/2013, voltados para o uso da Resolução Alternativa de Litígios (ADR) para consumidores. Nesse sentido, Cortés destaca as disposições destes marcos legais, no qual se estabelece padrões mínimos para entidades certificadas dos ADR, e a prevê a criação de uma plataforma online para resolver disputas de comércio eletrônico. No entanto, a partir dos dados da UE o uso dos ADR de consumidor na UE ainda está abaixo do potencial. O autor se propõe a comparar os sistemas dos ADR para resolução de conflitos de consumidores da Itália, Espanha e Reino Unido. Na Itália, é identificado que o sistema judiciário está sobrecarregado e lento na resolução de ações civis. Cortés (2016) destaca que mesmo com a exigência de reuniões de informação e mediação como pré-requisito para apresentar reivindicações em tribunal, a participação é baixa na Itália, ademais, é apresentado que o setor de telecomunicações na Itália possui um sistema dos ADR regulamentado e eficaz, mas é necessária a desenvolvimento de entidades específicas do setor de consumo. Já na Espanha, Cortés (2015) destaca o sistema de arbitragem estatutário e os serviços de mediação prestados pelas autoridades locais. No entanto, estes apresentam limitações, como a falta de regulamentação nacional para mediação de litígios de consumo. Por outro lado, no Reino Unido, os esquemas dos ADR são classificados em setores regulamentados e não regulamentados. Cortés (2015) destaca o Financial Ombudsman Service (FOS) e o Ombudsman Services (OS) como os principais esquemas de ouvidoria.

Knudsen e Balina (2014) identificam os aspectos organizacionais da aplicação dos ADR na relação comerciante-consumidor nos países da União Europeia, Islândia e Noruega e, buscam identificar tipos de sistemas dos ADR. Por meio de pesquisa

empírica, quantitativa e qualitativa e fazendo uso de dados primários e secundários, os pesquisadores identificaram sete sistemas:

(a) Sistema Setorial - presente no Chipre, França, Irlanda, Luxemburgo, Malta, Eslováquia e Reino Unido - constituído por organizações dos ADR de setores específicos (como bancários e de turismo) com competência nacional, esses sistemas possuem limitação por dependerem de seus financiadores (nos casos dos setores exemplificados, dos bancos e as grandes agências de turismo) e por estarem situados em poucos setores, isto é, muitos setores não possuem estruturas dos ADR;

(b) Sistema Regional - típico da Espanha e da Hungria - composto por organizações dos ADR, financiadas pelo Estado, com atuação ampla e de especializada em questões de determinadas regiões do país em que está alocado, esse sistema apresenta qualidade desigual de resolução de reclamações em diferentes regiões, diferentes decisões em disputas semelhantes e limitado número de organizações dos ADR em certas regiões, o que pode dificultar o acesso dos consumidores;

(c) Sistema Setorial-Regional - utilizado na Áustria, República Checa, Alemanha, Polónia e Portugal - caracterizado por organizações que possuem competência para lidar com reclamações de consumidores apenas em determinados setores de determinada região, com algumas exceções em nível nacional, que agregam vantagens e desvantagens dos sistemas setorial e regional;

(d) Sistema Centralizado - presente na Dinamarca, Estónia, Finlândia, Islândia, Letónia, Lituânia, Noruega e Suécia - composto por organizações centrais dos ADR, estabelecidas em alguns países para lidar com a maioria das reclamações de consumidores, exceto em setores específicos. Esses esquemas atuam como conselhos de reclamação do consumidor, oferecendo ampla assistência. No entanto, desafios surgem devido ao alto volume de reclamações e à falta de especialização dos mediadores em diversas áreas;

(e) Sistema Misto - em uso na Bélgica e na Eslovênia - algumas organizações dos ADR possuem competência geral para lidar com disputas em determinados setores entre várias partes (familiar, consumidores, empresas, entre outros);

(f) Sistema de guarda-chuva - operante na Grécia e nos Países Baixos - congrega em organizações nacionais diferentes organizações tanto setoriais quanto regionais, possibilitando que o consumidor se direciona a organização "guarda-chuva" e seja encaminhado por ela a organização de melhor competência para o caso;

(g) Sistema Fragmentado - em uso na Itália - composto por diferentes esquemas organizações simultaneamente, tais como organizações dos ADR de nível nacional, por setor em região específica, por setor em nível nacional, organizações de competência geral em região específica, entre outros.

#### **6.3.4. Análises da organização de sistemas**

Por fim, neste último item, o enfoque está nas produções que apresentam as organizações dos sistemas dos ADR implementados, comparando as experiências entre os países da Nicarágua, Moçambique, Bósnia, Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, Itália, Alemanha, Reino Unido, Suécia, Holanda, Turquia, China, União Europeia e Estados Unidos (Wichert, 1997; Belikova, 2021; Aucejo, 2016; Ozumumcu, 2020; Cheung, 2008; Biard, 2019; Oliveira Militão et al, 2020; Cardoso de Oliveira et al, 2020; Spengler e Etges, 2021; Vladimirovich e Sergeevich, 2022).

Wichert (1997) discute acerca das questões de propriedade, deslocamento e a resolução de conflitos nos países da Nicarágua, Moçambique e Bósnia. O pesquisador, a partir de uma abordagem descritiva, apresenta os problemas enfrentados pelos diferentes países, em especial, o comum histórico colonial e as fragilidades estatais. No presente, ressaltamos a existência da Ombudsman of the Federation of Bosnia and Herzegovina - que aparentemente possui papel de influência política na Bósnia. Assim, o autor indica a época a ausência de organizações que apliquem os ADR nesses países com relevância e apresenta uma série de reflexões para incorporação desse movimento por esses Estados.

Belikova (2021) se debruçou em estudos russos de especialistas acerca da legislação dos países que compõem o BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) e, a partir de processos de indução e dedução, alcançou três observações:

(i) a legislação dos países do BRICS prevê a resolução prévia ao julgamento de uma disputa tanto pelas partes envolvidas;

(ii) as leis da Índia e da China permitem a inclusão de uma terceira parte independente - mediadores profissionais - nas referidas etapas, enquanto nos demais países do BRICS o uso da mediação é pouco desenvolvido e não possui base legal, apesar de ser reconhecido como um método eficaz nas doutrinas nacionais;

(iii) as leis da Índia e da China permitem que um juiz suspenda os procedimentos em qualquer estágio e encaminhe as disputas para uma resolução alternativa.

Aucejo (2016) descreve mecanismos de resolução alternativa de conflitos tributários em vias administrativas em diferentes países. Na Itália, o autor destaca que existem diversos mecanismos para evitar litígios tributários e resolver conflitos de forma alternativa:

(a) Garante del contribuente: Um órgão independente que tem como objetivo proteger os direitos dos contribuintes e denunciar abusos e disfunções cometidos pela administração financeira.

(b) Interpello tributario: O direito do contribuinte de solicitar o parecer da administração tributária sobre questões específicas relacionadas a disposições fiscais, operações planejadas ou aplicação de normas antielisivas.

(c) Autotutela della Amministrazione finanziaria: A administração financeira tem o poder de revogar atos tributários desfavoráveis ao contribuinte, mesmo após o início de um processo de liquidação ou durante uma fase contenciosa.

(d) Aquiescência: O contribuinte não contesta o ato de liquidação emitido pela administração, obtendo assim uma redução nas penalidades.

(e) Concordato tributário: Um acordo entre a administração e o contribuinte para resolver incertezas sobre a determinação do débito tributário. O acordo é formalizado por escrito e, uma vez aceito e pago pelo contribuinte, não pode ser impugnado.

(f) Reclamo e mediazione tributaria: São figuras recentemente introduzidas no ordenamento tributário italiano. O reclamo consiste em uma revisão de ofício pela administração tributária, enquanto a mediazione é uma forma de conciliação realizada por órgãos independentes dentro da administração tributária.

(g) Conciliazione giudiziale: Um procedimento de resolução de disputas realizado perante comissões provinciais, onde as partes alcançam um acordo e efetuam o pagamento acordado.

(h) Soccombenze: As custas processuais são imputadas à parte perdedora do processo tributário, embora o juiz possa compensar total ou parcialmente os custos do processo.

No sistema jurídico francês, Aucejo (2016) apresenta que o uso de soluções alternativas para resolver disputas tributárias é limitado devido ao princípio da ordem pública e às dificuldades de adaptação de conceitos do direito privado ao direito fiscal. No entanto, existem algumas opções extrajudiciais disponíveis. Isso inclui a possibilidade de os contribuintes solicitarem a remissão parcial ou total de impostos e penalidades, bem como a opção de transação, em que a administração pode oferecer redução de multas e encargos fiscais não definitivos. Além disso, comissões departamentais compostas por representantes da administração e dos contribuintes podem atuar como mediadoras em disputas sobre avaliação de ativos e questões fiscais específicas.

Na Alemanha, existem alternativas de resolução de conflitos tributários que buscam evitar o litígio judicial. Essas alternativas incluem acordos sobre fatos entre a Administração e os contribuintes durante a fase de gestão tributária, recursos extrajudiciais em via administrativa e a possibilidade de alcançar acordos durante o processo contencioso.

No Reino Unido, são apresentadas técnicas como mediação, acordos e arbitragem, com o foco no controle da discricionariedade administrativa na formulação dos acordos. A Administração tributária britânica publica documentos oficiais que estabelecem a política de resolução alternativa e conta com o Tax Assurance Commissioner para garantir o adequado funcionamento do sistema dentro da legalidade.

Na Suécia, desde 1951, existem regulamentações para as consultas tributárias, sendo que as respostas a essas consultas possuem caráter vinculativo para a Administração. Tanto o contribuinte quanto a Administração podem solicitar consultas, buscando uma resposta vinculativa sobre casos específicos. Já na Holanda, a regulação das consultas tributárias é flexível e pouco formal. Além disso,

a mediação foi introduzida em 2001 como uma opção de resolução alternativa. A mediação é conduzida por funcionários registrados no Instituto Holandês de Mediação, garantindo sua neutralidade.

Por fim, na Austrália, os procedimentos alternativos de resolução de conflitos são promovidos desde os anos 1990, visando simplificar e acelerar o processo de resolução. O país oferece diversas alternativas, desde processos facilitadores até processos de determinação, adaptados às demandas das partes envolvidas. Embora existam várias opções disponíveis, o governo australiano busca incentivar ainda mais o uso dessas vias alternativas, investindo recursos no estudo e promoção dessas práticas.

Ozmumcu (2020) analisa a oferta de arbitragem online na Turquia, bem como em outras instituições renomadas, como a American Arbitration Association (AAA), a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (WIPO), a Comissão de Arbitragem de Shenzhen (SZAC), a Associação de Arbitragem Russa (RAA), a Comissão Internacional de Arbitragem Econômica e Comercial da China (CIETAC) e o Centro de Arbitragem e Mediação de Istambul (ISTAC). Essas instituições possuem regras e procedimentos específicos para conduzir a arbitragem online, garantindo eficiência, confidencialidade e resolução justa das disputas. Na Turquia, em resposta à pandemia da COVID-19, as regras e princípios relacionados à arbitragem foram atualizados e adaptados para a arbitragem online. O ISTAC foi estabelecido com base na Lei do Centro de Arbitragem de Istambul nº 6570, fornecendo regras e procedimentos para audiências online por teleconferência ou videoconferência. No entanto, o autor destaca que há desafios, como a falta de familiaridade dos árbitros com audiências online. Em síntese, é apresentada a importância de se equilibrar eficiência e benefícios com um processo justo e respeito aos princípios fundamentais da justiça.

Biard (2019) discute brevemente sobre a adoção dos requisitos mínimos para Resolução Alternativa de Litígios (RAL) na União Europeia. O autor relata que, em 1996, o Parlamento Europeu solicitou à Comissão Europeia a adoção de requisitos mínimos de qualidade para os regimes de RAL. Apesar das recomendações emitidas em 1998 e 2001, muitos regimes não estavam em conformidade e as autoridades nacionais não monitoravam regularmente a eficácia dos prestadores de RAL. Em

2013, a Diretiva RAL dos Consumidores estabeleceu um novo quadro regulamentar, com processos de certificação e monitorização para os sistemas de RAL. A certificação dos sistemas de RAL promove a visibilidade e confiança, enquanto os Estados-Membros nomeiam "autoridades competentes" responsáveis pela certificação e supervisão dos sistemas. Essas autoridades desempenham funções como análise de pedidos de certificação, avaliação da qualidade dos prestadores de RAL, auditorias e divulgação de informações. Além disso, elaboram listas atualizadas e contribuem para a elaboração de políticas através de relatórios periódicos. O autor conclui fazendo uma defesa a esse órgãos e discorrendo sobre sua importância e contínuo aprimoramento.

Cheung (2008) relata que o sistema de arbitragem da China é fortemente inspirado nos modelos dos Estados Unidos e do Reino Unido e voltado para o comércio, todavia, em termos de diferença, relata a existência de dois sistemas de arbitragem um a nível internacional - voltado para questões com companhias estrangeiras - e um a nível nacional - voltado para questões envolvendo companhias domésticas. Esses sistemas são amplamente difundidos na China, segundo o autor, porque o sistema judicial chines é lento e sobrecarregado de processos. As características que se identificam, em comum com os modelos dos Estados Unidos e Reino Unido, destacam-se as múltiplas modalidades permitidas e de diferentes instâncias.

Militão et al. (2020) apresentam uma análise da evolução da plataforma Consumidor.gov no Brasil, abrangendo o período de 2014 a 2019. Os autores discutem essa plataforma como um meio de resolução de disputas online entre consumidores e empresas. Ao analisar os dados públicos da plataforma e do Conselho Nacional de Justiça, os autores identificam como resultado uma satisfação positiva por parte dos consumidores que utilizam a plataforma. Além disso, buscam identificar uma possível correlação entre os casos registrados na plataforma Consumidor.gov e as ações abertas por consumidores no sistema judiciário. Com base nos dados apresentados, não é possível comprovar uma correlação direta entre o aumento de ações abertas na plataforma e a diminuição de ações de consumidores no sistema judiciário. No entanto, os autores indicam que há indícios de que a plataforma possa ter contribuído para a redução constatada no

número de ações de consumidores no sistema judiciário durante o período analisado.

Oliveira et al (2020) apresentam o resultado de uma pesquisa realizada cujo objetivo era compreender a prática da conciliação e mediação extrajudicial, sob a perspectiva dos conciliadores e mediadores atuantes no Centro Judiciário de Métodos Consensuais de Solução de Disputas (Cejusc) de duas comarcas localizadas no estado de São Paulo. Com base nas respostas obtidas pelos entrevistados, a maioria desses profissionais enxergam a conciliação como uma forma de resolver conflitos, permitindo que as partes envolvidas tenham autonomia nas decisões. No entanto, poucos conseguem diferenciar claramente conciliação e mediação na prática. Em relação a formação e qualificação desses especialistas é apresentada a necessidade de cursos específicos para aprimorar suas habilidades nestas práticas. Os Centros Judiciais de Resolução de Conflitos e Cidadania são vistos como eficazes e relevantes para ampliar o acesso à justiça, sendo destacado que os atendimentos são em maioria para pessoas em vulnerabilidade social. A pesquisa também destaca a importância de lidar com o aspecto emocional durante as sessões de conciliação e mediação.

Spengler e Etges(2021) apresentam um estudo de natureza bibliográfica que aponta a criação da Plataforma Programa Centrais de Negociação Online, pela Advocacia-Geral da União, que permite aos cidadãos propor acordos pela internet, agilizando a obtenção dos valores devidos em litígios contra a União, “excluindo matérias de natureza tributária, previdenciária ou referentes às demais autarquias ou a empresas públicas federais e sociedades de economia mista” (Spengler e Etges, 2021, p. 233).

Vladimirovich e Sergeevich (2022), ao buscarem entender as aplicações dos ADR no “governo digital”, por meio de uma pesquisa bibliográfica, identificaram as seguintes características gerais dos sistemas dos ADR do Brasil, China, Índia, França e Alemanha:

(a) Em relação ao Brasil, os autores apontaram que a Constituição brasileira garante o direito a um julgamento com duração razoável. No entanto, os processos judiciais no país costumam levar vários anos desde o momento em que uma reclamação é apresentada até a decisão final. Como alternativa, o Brasil utiliza

métodos de resolução de disputas, como arbitragem, mediação, resolução de disputas online (ODR) e conselhos de disputa. A arbitragem é regulamentada por leis específicas e oferece liberdade de escolha, enquanto a mediação foi incorporada à legislação e é uma etapa padrão dos processos judiciais. A ODR é um método emergente que pode ser utilizado com a concordância das partes, e os conselhos de disputa são utilizados em áreas específicas, apesar de não serem regulamentados pela legislação brasileira;

(b) Já acerca da China, foi apontado que os ADR na China possuem suas próprias particularidades, abrangendo a arbitragem, a mediação popular e a arbitragem trabalhista. A arbitragem é regulamentada pela Lei de Arbitragem da República Popular da China, com diversas instituições de arbitragem estabelecidas no país. Suas decisões são finais e não passíveis de recurso, e as partes têm o direito de buscar a execução dessas decisões nos tribunais competentes. A China é membro da Convenção de Nova Iorque. Já a mediação popular é regulada pela Lei de Mediação Popular da China, sendo amplamente utilizada nos casos civis, inclusive com frequente encaminhamento dos tribunais para os órgãos de mediação antes do início de processos judiciais. Os acordos de mediação têm validade reconhecida pela lei;

(c) Sobre a Índia, os pesquisadores discorrem que o país enfrenta uma grande escassez de juízes, o que leva o Estado a promoverativamente os métodos de ADR. Além da arbitragem e mediação, o país adota outras formas de ADR. Na arbitragem, a Índia é signatária de convenções internacionais e possui sua própria Lei de Arbitragem. A mediação é reconhecida oficialmente desde 1947 e centros de mediação foram estabelecidos em várias High Courts. Os Lok Adalats, baseados em princípios gandhianos, promovem tribunais simulados presididos por especialistas. Adicionalmente, a Lei de Micro, Pequenas e Médias Empresas indiana prevê a possibilidade de reconciliação obrigatória e, em caso de falha, encaminhamento para arbitragem. O Código de Relações Trabalhistas de 2020 também inclui a nomeação de conciliadores como uma medida para a resolução de disputas trabalhistas;

(d) Acerca dos Estados Unidos, é exposto no estudo que a lista de mecanismos de ADR pode variar de acordo com os diferentes estados. No contexto da arbitragem, os acordos arbitrais são regidos pela Lei Federal de Arbitragem. As

partes têm autonomia para determinar os procedimentos de resolução de disputas, seguindo instruções reconhecidas, como as da Câmara de Comércio Internacional ou da Associação Americana de Arbitragem. Ao contrário dos juízes, que são designados aleatoriamente, os árbitros são escolhidos por sua experiência específica nas questões em disputa. A arbitragem é caracterizada por sua confidencialidade e pela possibilidade de ser concluída em um prazo mais curto, o que reduz os custos envolvidos. As decisões arbitrais são vinculantes e só podem ser anuladas em circunstâncias específicas, de acordo com as leis de arbitragem estaduais e federais. Após a decisão do árbitro ou comissão arbitral, ela deve ser confirmada judicialmente e convertida em uma sentença, passível de execução pelas partes envolvidas. Além da arbitragem, a mediação é amplamente utilizada nos Estados Unidos, onde mediadores são escolhidos com base em sua expertise nas áreas em questão. Durante a mediação, as informações compartilhadas não podem ser usadas como prova em arbitragens ou processos judiciais subsequentes. Os resultados da mediação são vinculantes quando as partes chegam a um acordo apropriado. Também existe o conceito de definição por especialista, que é comumente aplicado em contratos de construção e energia como forma de resolver disputas antes de recorrer à arbitragem;

(e) Já em relação à França, os pesquisadores destacam a Arbitragem, Mediação, Conciliação, Procedimentos Participativos e algumas outras formas de ADR. Sobre a arbitragem, a Câmara de Comércio Internacional, sediada em Paris, é amplamente utilizada tanto na arbitragem doméstica quanto na internacional. A legislação francesa estabelece que os tribunais franceses devem se declarar incompetentes quando uma cláusula de arbitragem é aplicada, permitindo que o tribunal arbitral tome uma decisão. As decisões da arbitragem internacional não são passíveis de recurso. A arbitragem é regulada pela Lei de Arbitragem e pelo Código de Processo Civil. Em relação à mediação e conciliação, o decreto nº 2012-66 aprovou o Livro V do Código de Processo Civil da França, dedicado à resolução pacífica de disputas. Existem diferenças entre mediadores e intermediários, sendo que os mediadores não são obrigados a passar por treinamento especial, enquanto os intermediários devem ter pelo menos três anos de experiência legal. Acordos alcançados por meio desses procedimentos podem ser tornados vinculantes pelo

juiz com o consentimento das partes. Em relação ao procedimento participativo, segundo os autores, a França possui esse mecanismo de negociação, que tem natureza tanto processual quanto contratual. A lei de 2010 introduziu esse método pacífico de resolução de disputas no Código Civil. A resolução de 2012 define seu escopo, consequências e confidencialidade. Por último, em relação a França, os autores colocam que em certas áreas, a legislação francesa prevê tribunais especiais, comissões ou órgãos quase judiciais com jurisdição limitada, como na área de segurança social, concorrência, jornalismo e radiodifusão;

(f) Em relação à experiência da Alemanha, foi descrito no estudo que é comum que as empresas alemãs adotem métodos alternativos de resolução de disputas (ADR) como medida para evitar litígios judiciais. Dentre esses métodos, destacam-se a arbitragem, a mediação, a resolução de disputas online, a adjudicação e a determinação por especialista. A arbitragem é regulada pelo Código de Processo Civil alemão, e o país é signatário de convenções internacionais relacionadas a essa modalidade. A mediação é definida por lei como um procedimento confidencial e estruturado para buscar a resolução pacífica de controvérsias. Já a resolução de disputas online oferece uma opção simplificada e econômica tanto para consumidores quanto para vendedores.

O quadro a seguir apresenta sinteticamente características dos sistemas de mediação e arbitragem desenvolvidos nos países estudados.

*Quadro Sinóptico 2 - Aplicações e sistemas de meios alternativos*

- Foi possível identificar que os estudos que abordam os princípios dos sistemas de ADR têm como objetos de discussão países periféricos. Em especial, esses estudos fazem a defesa da valorização, retomada e reincorporação das formas tradicionais de resolução de conflitos.
- Os estudos identificados acerca das disputas trabalhistas apresentam visões divergentes sobre os efeitos positivos da ADR. Soares Filho e Cichoblaszinki (2022) sugerem a incorporação de algumas das práticas do sistema polaco no sistema brasileiro. Em paralelo, Haggund & Provis (2005) indicam a pouca efetividade nos conflitos australianos e estadunidenses.
- Os estudos descritos sobre consumidor se concentram na União Europeia e Estados adjacentes territorialmente e indicam a forte influência das Diretivas do Parlamento Europeu sobre os países do grupo.
- Esses estudos apresentaram desde a existência de sistemas com poucos

mecanismos, tais como da Bósnia, e sistemas com amplos mecanismos, como da Itália. Os estudos abordam as características gerais desses sistemas. Entre esses, destaca-se os resultados de Aucejo (2016) sobre mediação em conflitos de ordem tributária.

Fonte: Elaboração própria, a partir da revisão da literatura.

#### **6.4. Considerações finais**

No presente capítulo foi apresentada uma revisão da literatura que trata da resolução de conflitos sem intermediação do Poder Judiciário. Foram identificados os principais conceitos utilizados na literatura acerca das formas de resolução de conflitos sem ser por intermédio do poder judiciário, sendo eles: Desjudicialização, Extrajudicialização, Métodos alternativos de resolução de Conflitos (ADR), Arbitragem, Mediação e Conciliação.

Ao que tange à compreensão de como esses conceitos são operacionalizados no contexto internacional e no Brasil, foram identificados dois subgrupos fundamentais: (i) a trajetória histórica destes conceitos e (ii) o mapeamento das aplicações destes conceitos em alguns contextos internacionais e no Brasil.

Em relação à trajetória histórica, os meios “alternativos” de resolução de conflitos existem desde a formação primitiva das sociedades. Em 1970, foi observado um movimento de modernização e adequação destas práticas às sociedades modernas e ocidentais, em especial, na comunidade acadêmica por meio da Conferência de Pound realizada pela American Bar Association. Após 1970, o conjunto de discussões relativas aos meios alternativos tem se intensificado cada vez mais com a crise da Administração Judiciária, nos países centrais. Essas discussões vêm ocorrendo por meio do termo alternative dispute resolution (ADR) para se referir a essas práticas. No âmbito dos estudos selecionados, destacamos aqueles aplicados em Portugal, Espanha e Brasil, por fazerem uso dos termos desjudicialização e extrajudicialização, além do termo ADR, para se referir ao movimento de delegação ou possibilidade de execução de atividades exclusivas do judiciário a outras organizações. Nesses países, os meios alternativos tomaram inclusive corpo e forma (por exemplo, em processos de divórcio e injunção fiscal). Nos últimos 25 anos, os notários foram o corpo principal em que foi delegado ou

possibilitado a realização de atividades antes exclusivas do judiciário, sendo apontado pelos estudos que esse movimento é antigo e data desde o início do século XX, com ampla adoção pela sociedade brasileira.

Em relação às aplicações, foram identificados diferentes enfoques. O primeiro refere-se à identificação de estudos que abordam os princípios dos sistemas de ADR, em especial, tendo como objetos de discussão países periféricos. Esses estudos fazem a defesa da valoração, retomada e reincorporação das formas tradicionais de resolução de conflitos. O segundo enfoque refere-se aos estudos acerca das disputas trabalhistas que apresentam visões divergentes sobre os efeitos positivos da ADR. Soares Filho e Cichoblatzinki (2022) sugerem a incorporação de algumas das práticas do sistema polaco no sistema brasileiro. Em paralelo, Haggund & Provis (2005) indicam a pouca efetividade nos conflitos australianos e estadunidenses. No terceiro enfoque, foi identificada uma concentração de estudos na União Europeia e Estados adjacentes territorialmente, que indicam a forte influência das Diretivas do Parlamento Europeu sobre os países do grupo. Esses estudos se caracterizam pela sua preocupação com a organização destes sistemas de aplicação dos ADR para resolução de conflitos, como os casos voltados para conflitos entre consumidores e empresas. Ademais, apresentaram desde a existência de sistemas com poucos mecanismos, tais como da Bósnia, e sistemas com amplos mecanismos, como da Itália. Os estudos abordam as características gerais desses sistemas. Entre esses, destaca-se os resultados de Aucejo (2016) sobre mediação em conflitos de ordem tributária.

No próximos capítulo, é apresentada a revisão da literatura com o recorte comportamental, assim como os insights para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes e adaptadas às necessidades específicas da Micro e Pequena Empresa (MPE), uma das frentes de trabalho do projeto Unicamp-Sebrae, e a implementação de intervenções direcionadas a elas.

## CAPÍTULO 7

### Conflitos no cotidiano das micro e pequenas empresas brasileiras e as hipóteses comportamentais

No Brasil, os pequenos negócios representam a espinha dorsal da economia, com as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) respondendo por quase 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e gerando mais da metade dos empregos. Apesar de sua importância, as MPEs enfrentam desafios consideráveis, incluindo a judicialização de conflitos. Esse problema, que afeta diversos setores, leva à sobrecarga do sistema judicial e causa impactos significativos para os envolvidos.

A judicialização excessiva, ou hiperjudicialização, tornou-se um problema crescente no Brasil, impactando a eficiência do sistema judicial e gerando custos e atrasos para as partes envolvidas. Diante desse cenário, o movimento de desjudicialização e a busca por métodos alternativos de resolução de disputas (ADR) ganharam força, com o objetivo de desafogar o Judiciário e promover soluções mais céleres e eficazes para os conflitos. Compreender os fatores que levam os empresários de MPEs a recorrerem à via judicial é essencial para o desenvolvimento de intervenções eficazes que promovam a desjudicialização e a resolução alternativa de disputas.

Nesse contexto, o presente capítulo busca tem como foco principal entender os aspectos comportamentais que influenciam as decisões dos empresários em relação à gestão e resolução de conflitos.

Nas seções seguintes, são relatadas as atividades que levaram à definição dos comportamentos alvo, referentes às etapas B e A do framework BASIC, uma ferramenta desenvolvida pela OCDE para auxiliar na aplicação de insights comportamentais no desenho de políticas públicas. O BASIC se estrutura em cinco etapas: Identificar, Analisar, Desenvolver Soluções, Implementar e Avaliar. As etapas B e A, foco deste capítulo, correspondem, respectivamente, à identificação do comportamento e à análise dos fatores que o influenciam.

Na etapa de identificação do comportamento (B), buscou-se entender como as MPEs se comportam em relação à judicialização de conflitos, quais os métodos de resolução de disputas mais utilizados e quais as dificuldades e barreiras enfrentadas. Para isso, foi realizado um painel de especialistas com acadêmicos, profissionais do direito e representantes de instituições, abordando o acesso à justiça, as dificuldades na resolução extrajudicial de disputas e a percepção sobre o suporte oferecido pelo Sebrae. Além disso, foi conduzido um grupo focal e uma survey com gestores do Sebrae de quatro estados brasileiros, com o objetivo de coletar suas percepções sobre os desafios na resolução de disputas e as sugestões para melhoria das práticas.

A etapa de análise (A) teve como objetivo compreender os fatores que influenciam a tomada de decisão dos empresários em relação à judicialização de conflitos. Para isso, aprofundamos a revisão da literatura científica sobre elementos cognitivos e comportamentais relevantes e as lacunas de pesquisa em relação às MPEs. Essa revisão, em conjunto com a survey e o grupo focal, nos permitiu identificar os principais fatores que levam à judicialização, como o desconhecimento dos métodos extrajudiciais, a percepção negativa da justiça e a influência de advogados. Além disso, o desenvolvimento de um modelo informacional nos auxiliou na sistematização dos dados coletados e na identificação de padrões comportamentais relacionados à judicialização.

### **7.1. Identificação do problema comportamental relacionado à judicialização de conflitos**

A fase "Identificar" do framework BASIC, como descrito pela OCDE (2019), tem como objetivo central definir o comportamento alvo da intervenção. Busca-se, nessa etapa, compreender como as pessoas se comportam na situação atual, quais as dificuldades e barreiras que enfrentam, e quais os fatores que influenciam suas decisões. No contexto deste estudo sobre a judicialização de conflitos por MPEs, a fase "Identificar" se concentrou em três atividades principais: um painel de especialistas, um grupo focal com gestores do Sebrae e uma survey com empresários de MPEs.

### 7.1.1. Painel de especialistas

O painel de especialistas teve como objetivo contextualizar a problemática da judicialização e da desjudicialização, com foco nas MPEs, e identificar potenciais desafios para a promoção da resolução extrajudicial de conflitos. O painel de especialistas “Os desafios da judicialização e ações extrajudiciais enfrentados pelos micro e pequenos empreendedores no Brasil” foi realizado no dia 26 de abril de 2023, às 14h (horário de Brasília) e transmitido no canal da plataforma Youtube da Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/Unicamp)<sup>12</sup>. Os especialistas convidados, para compor o painel, foram a Profa. Drª. Célia Zapparolli<sup>13</sup>, Profa. Drª Fernanda Tartuce<sup>14</sup> e o Prof. Dr. Rodrigo Ribeiro de Sousa<sup>15</sup>. O painel foi conduzido pela Profª Drª Milena Pavan Serafim.

O painel de especialistas, composto por acadêmicos, profissionais do direito e gestores do Sebrae, trouxe contribuições valiosas sobre o contexto da judicialização e os desafios enfrentados pelas MPEs no acesso à justiça. Os especialistas abordaram questões como a importância da negociação direta e dos métodos extrajudiciais de resolução de conflitos, os obstáculos enfrentados pelas MPEs no acesso à justiça, a necessidade de políticas públicas específicas para esse público e a importância do papel do Sebrae na promoção da desjudicialização.

---

<sup>12</sup> Link para a gravação da transmissão:  
[https://www.youtube.com/watch?v=kcrWPNVvhYQ&ab\\_channel=FaculdadedeCi%C3%AAnciasAplicadas-Unicamp](https://www.youtube.com/watch?v=kcrWPNVvhYQ&ab_channel=FaculdadedeCi%C3%AAnciasAplicadas-Unicamp)

<sup>13</sup> Advogada, mestre e doutoranda em psicologia clínica. Mediadora e design de gestão de conflitos. Formadora de mediadores pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP). É coordenadora do Projeto Íntegra - Mediação: Crime, Gênero e Família, Coordenadora ESA Mediação.

<sup>14</sup> Doutora e Mestra em Direito Processual pela USP. Professora no Programa de Mestrado e coordenadora em cursos de especialização na Escola Paulista de Direito. Presidenta da Comissão de Soluções Consensuais de Conflitos da OAB/SP, da Comissão de Processo Civil do Instituto Brasileiro de Direito de Família (IBDFAM) e da comissão de Mediação Contratual do Instituto Brasileiro de Direito Contratual (IBDCont) Vice-presidente da Comissão de Mediação do Instituto Brasileiro de Direito Processual (IBDP). Diretora do Centro de Estudos Avançados de Processo (CEAPRO). Membra do Instituto dos Advogados de São Paulo (IASP) e da ABEP (Associação Brasileira Elas no Processo). Advogada, mediadora e autora de publicações jurídicas.

<sup>15</sup> Professor Doutor na Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Possui graduação em Direito e em Filosofia, ambas pela Universidade de São Paulo (USP), mestrado em Filosofia pela Universidade de São Paulo (USP) e doutorado em Filosofia pela Universidade de São Paulo (USP), com estágio de doutoramento na Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Coordenador do Laboratório de Estudos do Setor Público (LESP) da UNICAMP. Integrante do Grupo de pesquisa interinstitucional "Matrizes do Republicanismo". Membro do Grupo de Trabalho (GT) "Direito e Filosofia" da Associação Nacional de Pós-graduação em Filosofia (ANPOF). Membro permanente do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas (ICHSA) da UNICAMP. Tem experiência nas áreas de Direito e Filosofia, com ênfase em Filosofia Política, Filosofia do Direito, Teoria Geral do Direito, Direito Constitucional e Direito Administrativo, atuando principalmente nos seguintes temas: republicanismo, liberdade, democracia, ética, cidadania e jusnaturalismo.

A professora Fernanda Tartuce destacou a importância da negociação direta como primeira etapa na resolução de conflitos e defendeu a utilização dos métodos extrajudiciais como alternativas mais eficientes e menos custosas do que a via judicial. Ela também ressaltou a importância de se criar espaços de diálogo e negociação entre as partes, e de se estimular a busca por soluções consensuais.

A professora Célia Zapparolli abordou os desafios enfrentados pelas MPEs no acesso à justiça, como a alta carga tributária, a falta de acesso ao crédito e as dificuldades de gestão. Ela defendeu a inclusão dos pequenos empreendedores na lei do superendividamento e a criação de políticas públicas que ofereçam suporte jurídico e técnico para esse público.

O professor Rodrigo de Sousa destacou os aspectos econômicos, sociais e culturais que dificultam o acesso à justiça para as MPEs. Ele defendeu a necessidade de aprimoramento institucional e organizacional do direito, a criação de uma advocacia de interesse público e o fortalecimento do Estado na garantia de políticas públicas de acesso à justiça.

### **7.1.2. Grupo focal e survey com colaboradores do Sebrae**

Complementando o painel de especialistas, o grupo focal teve como objetivo aprofundar a compreensão sobre os desafios e as necessidades das MPEs em relação à resolução de conflitos, a partir da perspectiva dos gestores do Sebrae. Participaram do grupo focal gestores de quatro estados brasileiros: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná, representando diferentes realidades regionais e contextos socioeconômicos. A discussão foi orientada por um roteiro semiestruturado, com perguntas abertas que permitiram aos participantes compartilharem suas experiências e perspectivas de forma livre e espontânea, abordando os seguintes tópicos: principais dificuldades enfrentadas pelas MPEs na resolução de conflitos; percepção sobre os serviços de resolução extrajudicial de conflitos oferecidos pelo Sebrae; e sugestões para o aprimoramento das práticas e políticas de desjudicialização.

O grupo focal é uma metodologia que estimula a interação entre os pesquisadores e os participantes da pesquisa. Em especial, viabilizando a existência de trocas relevantes entre os próprios participantes do grupo focal, aprofundando

discussões sobre o tema de pesquisa. Ademais, a técnica de grupo focal permite uma maior interação entre pesquisadores e o processo de coleta de informações (Kitzinger, 2000; Morgan, 1998).

Foram convidados 12 colaboradores e gestores dos Sebrae estaduais. Desses, 5 gestores e colaboradores de 4 estados (São Paulo, Pernambuco, Minas Gerais, Rio Grande do Sul) estiveram presentes, no dia 13 de julho de 2023, com duração de 2 horas (15h30 - 17h30 - horário de Brasília).

Em termos operacionais, o grupo focal foi iniciado com uma exposição inicial acerca da cooperação entre a Unicamp-Sebrae ao grupo de gestores e colaboradores presentes, durante 20 minutos. Em seguida, a Profª Drª Milena Pavan Serafim, enquanto pesquisadora responsável pela condução da dinâmica do grupo focal, iniciou uma sequência de perguntas semi-estruturadas relacionadas ao objetivo deste grupo focal. A cada pergunta realizada pela pesquisadora responsável, os participantes tinham a oportunidade de expressar suas percepções e compartilhar suas experiências, assim como colaborar com os demais participantes, adicionando informações, contrapondo ideias e/ou apresentando evidências similares ou divergentes. Desta forma, o papel da pesquisadora responsável pela dinâmica do grupo focal era o de realizar as perguntas semi-estruturadas e intervir com novas questões ou explicações aos participantes em determinados momentos em que se apresentasse necessário.

As perguntas semi-estruturadas definidas foram: "1. Quando falamos sobre acesso à justiça para as Micro e Pequenas Empresas, o que vem à sua mente?; 2. Quais são os fatores que dificultam a adoção da resolução de conflitos por vias extrajudiciais?; 3. Quais as vantagens e desvantagens das vias extrajudiciais para resolução de conflitos?". Além dessas questões norteadoras, com o desenvolvimento do grupo buscamos identificar assuntos de conflitos potenciais.

O grupo focal com gestores do Sebrae trouxe importantes insights sobre os desafios e as necessidades das MPEs em relação à resolução de conflitos, bem como sobre o papel do Sebrae na promoção da desjudicialização. Os participantes destacaram a dificuldade de acesso aos serviços de resolução extrajudicial, a necessidade de maior divulgação e capacitação sobre o tema, e a importância da personalização dos serviços.

Em relação ao acesso à justiça, os gestores apontaram que, apesar de o Sebrae oferecer serviços de mediação e arbitragem, muitos empresários têm dificuldade de acesso a esses serviços, seja por falta de informação, seja por dificuldades logísticas. A falta de conhecimento sobre os métodos extrajudiciais e seus benefícios foi apontada como um obstáculo importante para a desjudicialização. Os gestores também ressaltaram a necessidade de maior divulgação e capacitação sobre o tema, tanto para os empresários quanto para os próprios colaboradores do Sebrae. A capacitação dos colaboradores é essencial para que eles possam orientar as MPEs sobre as melhores opções para a resolução de conflitos, de acordo com as suas necessidades específicas.

Outro ponto importante levantado pelos gestores foi a importância da personalização dos serviços de resolução extrajudicial. Os serviços devem ser adaptados às necessidades específicas de cada MPE, considerando o tipo de conflito, o setor de atuação e o porte da empresa. A personalização dos serviços pode aumentar a sua efetividade e contribuir para a satisfação dos empresários.

Além disso, os gestores discutiram as experiências de seus estados em relação à promoção da desjudicialização, compartilhando exemplos de sucesso e de desafios enfrentados. As experiências relatadas demonstram a importância da articulação entre diferentes atores, como o Sebrae, o Poder Judiciário, a Defensoria Pública e as associações comerciais, para a construção de um ambiente mais favorável à desjudicialização.

A seguir, foram levantadas percepções e experiências de atores relevantes por meio da aplicação de uma survey. A survey é um instrumento de coleta de informações primárias e secundárias sobre os mais diferentes temas, possui como objetivo obtenção de informações ou dados sobre características, descrições, percepções, ações, opiniões de pessoas ou de uma determinado grupo específico (Scheuren, 2004). Em especial, a survey privilegia uma veiculação facilitada de questões às pessoas ou grupos específicos. No caso do presente estudo, a participação dos colaboradores e unidades do Sebrae dos diferentes estados e regiões do Brasil.

A survey contou com um tempo de resposta entre 7 e 10 minutos e dois caminhos de resposta. No primeiro caminho, há 18 questões - para pessoas que já

participaram de projetos envolvendo o tema e, no segundo caminho, há 15 questões - direcionadas para pessoas que não participaram de projetos envolvendo o tema, ambos disponibilizados aqui.

Em termos abrangência temática, a survey contou com quatro principais blocos de perguntas: i) Identificação do perfil dos participantes, ii) Desafios das MPEs no acesso à justiça, iii) Conhecimento sobre pesquisas relacionadas ao tema já desenvolvidas pelo Sebrae, iv) Resolução de conflitos para MPEs.

O instrumento de coleta foi enviado para os 26 Sebraes Estaduais, alcançando uma participação de 40 colaboradores do SEBRAE, representando diversas unidades federativas. Destes, 50% são do Sebrae São Paulo, seguido de 10% de unidades do Rio de Janeiro. As demais unidades federativas representadas são Acre, Alagoas, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul e Rondônia. Em relação às posições ocupadas, 50% dos respondentes são Analistas, 25% Gerentes, 20% Consultores e 5% Gestores de Negócios.

A pesquisa investigou a percepção dos gestores sobre a frequência de diferentes tipos de conflitos. A inadimplência de tributos e impostos foi o conflito mais frequente, seguido por conflitos com funcionários. Débitos com prestadores de serviços e elisão fiscal foram considerados menos frequentes (Gráfico 4). Quanto à judicialização, 62,5% dos respondentes acreditam que as MPEs não escolhem a via judicial, enquanto 37,5% acreditam que sim. A survey também avaliou a influência de diferentes atores na decisão das MPEs de judicializar. Advogados, orientações de outros empresários, pessoas da contabilidade e sócios foram considerados os atores com influência "regular". Departamentos jurídicos foram apontados como tendo "muita" influência por 30% dos respondentes. Gerentes de bancos foram percebidos como tendo influência "pouca", "regular" ou "alguma", e a influência dos funcionários foi considerada "pouca" pela maioria.

Um ponto crítico é o desconhecimento das MPEs sobre formas extrajudiciais de resolução de conflitos. A grande maioria dos respondentes (87,5%) acredita que as MPEs não as conhecem. Entre os motivos, destacam-se a falta de informação (26 respostas) e a divulgação inadequada (2 respostas). Dos respondentes, 62,5%

acreditam que as MPEs que conhecem as formas extrajudiciais as adotam, enquanto 37,5% acreditam que não.

Dos 12 gestores que participaram de iniciativas sobre acesso à justiça, a maioria é de São Paulo (4), seguido por Rio de Janeiro (2) e outras unidades (Gráfico 10). Em termos de cargos, a participação foi dividida entre Analistas (50%), Gerentes (25%) e Consultores (25%). As iniciativas abordaram temas como métodos alternativos de resolução de conflitos, capacitação sobre mediação e arbitragem e atendimento jurídico a MPEs. A maioria (66,67%) foi finalizada. A percepção desse grupo sobre a frequência de conflitos é semelhante à percepção geral, com a inadimplência de tributos e impostos (75%) e conflitos com funcionários (58,3%) sendo os mais frequentes. Em relação à judicialização, há uma divisão: 50% acreditam que as MPEs preferem judicializar, e 50% acreditam que não. Quanto à influência de atores, os advogados são considerados muito influentes por 58,33%. A grande maioria (91,7%) acredita que as MPEs não conhecem as formas extrajudiciais. Entre os que acreditam que as MPEs conhecem, a maioria (58,3%) pensa que elas não as adotam.

Os 28 respondentes que não participaram de iniciativas estão alocados principalmente em São Paulo (16). A maioria é composta por Analistas (50%), Gerentes (25%), Consultores (17,9%) e Gestores de Negócios (7,1%). A percepção desse grupo sobre a frequência de conflitos é semelhante à dos demais, com a inadimplência de tributos e impostos sendo considerada muito frequente por 53,5%. A maioria (67,9%) acredita que as MPEs não escolhem a via judicial. A percepção sobre a influência de atores é semelhante à do grupo geral. A grande maioria (85,7%) também acredita que as MPEs não conhecem as formas extrajudiciais. Entre os que acreditam que as MPEs conhecem, a maioria (71,4%) pensa que elas as adotam.

A análise comparativa dos dados coletados no grupo focal e na survey revelou similaridades importantes na percepção dos funcionários do Sebrae em relação ao conhecimento das MPEs sobre a judicialização e a resolução de conflitos. Tanto os participantes do grupo focal quanto os respondentes da survey acreditam que as MPEs possuem um desconhecimento generalizado sobre os métodos extrajudiciais de resolução de conflitos. A falta de informação e a divulgação inadequada foram apontadas como as principais causas desse desconhecimento.

Em ambos os grupos, o conflito com a Administração Pública foi considerado um dos mais frequentes e desafiadores para as MPEs. A cobrança de taxas indevidas e as dificuldades de negociação da dívida ativa foram mencionadas como as principais causas desses conflitos. Essa constatação evidencia a necessidade de aprimorar os mecanismos de comunicação e negociação entre as MPEs e a Administração Pública, com vistas a prevenir e solucionar conflitos de forma mais eficiente.

Tanto no grupo focal quanto na survey, os advogados foram identificados como atores importantes na tomada de decisão das MPEs em relação à judicialização de conflitos. Os respondentes reconheceram a influência dos advogados na escolha pela via judicial, mesmo quando existem outras opções disponíveis. Esse achado sugere a importância de sensibilizar os advogados sobre os benefícios dos métodos extrajudiciais de resolução de conflitos e de incentivá-los a apresentar essas alternativas aos seus clientes.

A partir da análise conjunta dos dados coletados nas três atividades, foi possível identificar os principais fatores que influenciam a decisão dos empresários de MPEs em relação à judicialização de conflitos, bem como as principais barreiras e motivadores para a adoção de métodos extrajudiciais de resolução de disputas. Esses achados foram essenciais para a definição do problema comportamental e para o desenho da intervenção, como será descrito nas próximas seções.

## **7.2. Análise comportamental: entendendo os fatores que influenciam a judicialização**

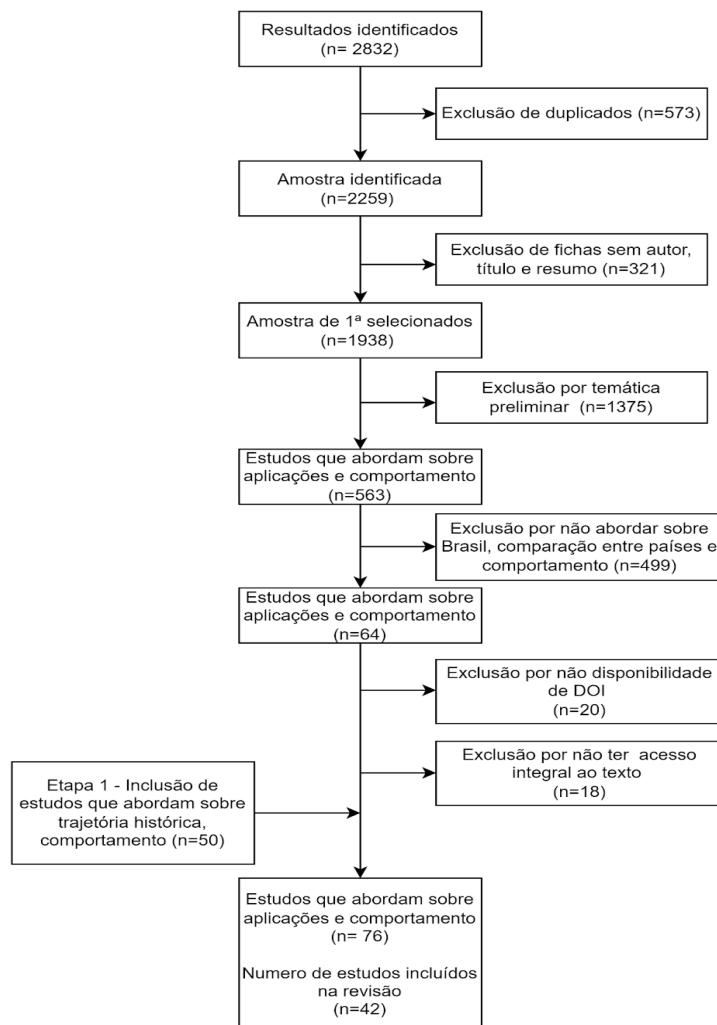
A fase de "Análise" do framework BASIC tem como objetivo aprofundar a compreensão sobre os fatores que influenciam a tomada de decisão dos indivíduos em relação ao comportamento alvo. No contexto deste estudo, buscamos entender as razões por trás da escolha pela judicialização de conflitos por parte dos empresários de MPEs por meio de uma revisão de literatura.

A revisão da literatura, como pode ser vista no capítulo 6, teve como foco o mapeamento do estado da arte sobre o acesso à justiça, a judicialização e a desjudicialização de conflitos, e os métodos extrajudiciais de resolução de disputas.

A partir da extração e identificação da literatura realizada no capítulo 6, buscou-se identificar as principais barreiras e motivadores para a adoção de métodos extrajudiciais pelas MPEs, bem como os fatores que influenciam a decisão dos empresários em relação à judicialização.

Para isso, foram identificados estudos que abordam possíveis elementos cognitivos e comportamentais relevantes para a desjudicialização, fazendo uso da amostra identificada (1938 produções). Foram estruturadas as fichas de informações referenciais em um arquivo “comma-separated values” (csv), sendo preparadas para seleção qualitativa a partir dos títulos e dos resumos, com intuito de classificar os estudos que abordassem a operacionalização dos conceitos na dimensão comportamental, histórica e de suas aplicações, com ênfase nas políticas públicas. Na sequência, foram selecionados para leitura 76 textos que apresentavam DOI e a dimensão comportamental e foram utilizados 42 textos para essa revisão da literatura. Esses critérios foram escolhidos para possibilitar uma síntese ampla e qualificada da literatura, atendendo os objetivos deste estudo. Na Figura 1, apresentamos a síntese das etapas metodológicas do presente estudo.

Figura 45 - Desenho metodológico



Fonte: Elaboração própria.

Essa revisão permitiu identificar lacunas de pesquisa e direcionar o desenvolvimento do modelo informacional.

### 7.2.1. ADR e estudos comportamentais

Foram encontrados na revisão da literatura, apresentada no capítulo 6, estudos que analisam questões ligadas aos ADR e sua dimensão comportamental. Nessa seção, são apresentadas essas discussões.

Deffains et al (2017) modela a decisão das partes em um conflito no âmbito da ADR, em contraposição ao litígio, a partir dos modelos de Tullock contest<sup>16</sup>. Os autores partem de quatro hipóteses acerca dos mecanismos de ADR: (i) são menos formais que os procedimentos judiciais; (ii) impõem menos restrições à coleta e apresentação de informações ao longo do processo; (iii) permitem a confidencialidade; (iv) tempos de resolução mais curtos do que os litígios. A partir disso, os pesquisadores apontam que é presumível que o custo e a elasticidade-custo da produção de argumentos jurídicos eficazes sejam menores nos mecanismos de ADR em comparação aos litígios. Já em um cenário em que o método de resolução de conflitos já foi determinado e as características associadas ao conflito são conhecidas por ambos os lados (Equilíbrio de Nash<sup>17</sup>), segundo os autores, a litigância pode ser processualmente mais eficiente. Os pesquisadores indicam que, quando a decisão de qual será o ambiente de resolução de conflito é realizada ex-ante ao conflito, há grande tendência de serem escolhidos os meios alternativos. O estudo apresenta limitações, em termos dos fatores excluídos da análise, como a diferenciação entre os diferentes meios alternativos de resolução de conflitos.

Gabuthy e Lambert (2013) analisaram, empiricamente, as diferenças entre conciliação imposta e conciliação voluntária, no âmbito do comportamento das partes e do resultado dessa negociação. Metodologicamente, desenvolveram um experimento com 120 estudantes de graduação aleatorizados que foram designados pelo título de jogador A e jogador B (formando duplas), com objetivo de partilhar a totalidade de pontos ( $p=500$ ). Em sequência, foram atribuídas a eles a divisão em uma negociação compulsória - os jogadores A e B deveriam negociar compulsoriamente - e a negociação voluntária - os jogadores A e B têm a opção de negociar ou solicitar a divisão imediata da totalidade de pontos. Nesse último caso, os resultados indicaram que os participantes preferiram a divisão imediata. O estudo conclui que, a partir dos resultados experimentais, que a conciliação imposta "parece

---

<sup>16</sup> No modelo de Tullock contest é representado a probabilidade de cada jogador vencer "o prêmio" em uma competição imperfeita. Em síntese, sendo matematicamente a razão entre o esforço que ele exerce e o esforço total de todos os jogadores. O modelo de Tullock contest é utilizado quando o valor comum dos jogadores para o prêmio é incerto, tais como as competições políticas (AICHE et al, 2019).

<sup>17</sup> O equilíbrio de Nash é um conceito fundamental na teoria dos jogos em que nenhum jogador tem incentivo para modificar sua estratégia, desde que os outros jogadores mantenham suas estratégias inalteradas.

melhor em uma base de bem-estar na medida em que aumenta a taxa de liquidação, induzindo um comportamento mais concessionário dos negociadores, e evita um recurso muito frequente a intervenções onerosas de terceiros". Ademais, esse resultado claramente não é homogêneo e os autores alertam que existe um pequeno conjunto de indivíduos que preferem conciliar voluntariamente e as partes assumem posições mais agressivas.

Blattman et al (2014) estudaram os efeitos de campanhas educativas em massa que promovem a resolução alternativa de disputas, na Libéria - onde há numerosos conflitos por propriedade. As campanhas educativas foram aplicadas aleatoriamente em 86 das 246 cidades, por meio de treinamento de práticas e normas de ADR, atingindo 15% dos adultos. Os autores concluíram que, em curto e longo prazo (2 anos), após o treinamento, a taxa de resolutividade de disputas de terra aumentou, a violência foi reduzida e obteve-se resultados satisfatórios em relação a conflitos antigos. Todavia, esses efeitos não foram identificados em conflitos de ordem financeira, por "motivo desconhecido" (p. 3). Em paralelo, os pesquisadores identificaram consequências "não intencionais preocupantes" - precisamente: o aumento de punições extrajudiciais ilegais e aumento de disputas não-violentas, em especial, entre jovens e idosos.

Jespersen (2018) apresenta um estudo comportamental para compreender as formas de como melhorar a resolução de disputas entre consumidores e empresas na Dinamarca, para este estudo o autor apresenta argumentos acerca dos viéses e fatores comportamentais que influenciam as escolhas dos consumidores a entrarem com processos de litígios no órgão de reclamação da dinamarca (Conselho de Reclamações do Consumidor Dinamarquês - DCCB), entre os viéses destacados pelo autor, aparecem os vieses de: i. otimismo (Optimism bias), ii. confiança (overconfidence), iii. autoconveniência (self-serving), aliado às concepções de normas sociais (Social norms) e iv. efeito padrão (default effect).

Enquanto hipóteses atribuídas para o experimento, o autor apresenta as seguintes: "(H1) as partes em uma disputa legal são menos propensas a buscar resultados de litígio se receberem informações sociais destacando os acordos." e "(H2) as partes em uma disputa legal têm maior probabilidade de chegar a um acordo se receberem informações sociais destacando os acordos". Para

operacionalizar o experimento, foram utilizadas 304 reclamações abertas durante o período de abril e maio de 2014, destes casos, 162 foram alocados no grupo de controle e 142 no grupo experimental. A intervenção consistiu no envio da seguinte mensagem para o consumidor ao iniciar o processo: "Todos os anos, mais de mil reclamações de consumidores como a sua são resolvidas com um acordo entre o consumidor e a empresa. Incentivamos você e a empresa a tentarem chegar a um acordo também".

Enquanto resultados, o estudo apresenta que a inclusão de normas sociais, isto é, informações sobre como outras pessoas em situações semelhantes resolvem suas disputas, reduziram os litígios em casos de reclamações de consumidores, sem significância estatística. Já as taxas de resolução, mesmo que tenham sido maiores no grupo experimental, essa diferença não foi estatisticamente significativa. Para o autor, o enquadramento em normas sociais pode ser uma ferramenta valiosa nos processos de Resolução Alternativa de Disputas (ADR), melhorando os resultados dos sistemas de reclamação do consumidor.

Por último, cabe especial destaque para o estudo *Litigants' Behavior*, de Zamir e Teichman (2018), publicado no *The Oxford Handbook of Behavioral Economics and the Law* em 2018. O estudo apresenta um esforço de síntese e conexão entre elementos da literatura acerca da temática. Na primeira seção do livro, foi exposto uma breve descrição da análise econômica do direito convencional aplicada a processos judiciais e acordos. O argumento central da análise econômica do direito é de que um potencial autor moverá um processo quando o retorno bruto esperado do litígio superar os custos esperados. Em paralelo, a análise econômica do direito apresenta ressalvas ao acordo, considerando a existência de assimetrias, como falta ou incoerências das informações e o poder de barganha das partes. Essa concepção foi usada como pano de fundo para as outras discussões dos autores. Na segunda parte, foram examinados os seguintes obstáculos comportamentais à resolução de conflito:

- a) Informação, Viés da Autoconveniência e Superotimismo - os autores partem da perspectiva que a previsão sobre o desfecho do julgamento é uma das principais causas de não resolução por meio de acordo e, assim, a informação possui um papel importante nessa tomada de

decisão. Entretanto, essa informação pode estar incompleta e coletada sob o viés da confirmação, bem como o fato de esperar por essa informação ou o ato de “ter que procurar” amplia sua relevância e importância percebida. Essa informação pode também ser interpretada pelas partes de forma divergente sob influência do viés da autoconveniência. Esses vieses levam, segundo os autores, a um super otimismo em relação ao desfecho do julgamento.

- b) Motivações “irracionais” - nesta subseção, embasados na perspectiva de que as pessoas possuem preferências e compromissos morais em relação aos outros, os autores indicam que as pessoas estão preocupadas com a justiça substantiva - com o acordo ou o resultado ser “justo”. Essa possibilidade é extremamente limitada nos casos que o potencial proponente acredite que o comportamento da outra parte foi ofensivo e indesculpável, pois uma motivação possível para o litígio é a retribuição e vingança do que sentiram. Em paralelo, segundo os autores, os estudos comportamentais já apresentaram os efeitos das “desculpas” (ou sua ausência) para resolução do conflito. Por último, indicam a necessidade de justiça processual das pessoas - o processo de decisão e acordo serem “justos”.
- c) Vieses decorrentes da natureza adversarial do litígio - nesta subseção, os autores destacam o viés fixed-pie; isto é, uma percepção de que qualquer contexto é uma situação de ganha-perde para as partes;
- d) Dependência-de-Referência na avaliação de ofertas de acordo - os autores apontam que a dependência das referências que a parte do conflito possui pode ser um desafio, por conta da heurística da disponibilidade, levando a rejeição imprudente de ofertas;
- e) Concepção em relação aos resultados do litígio e da atitude de risco - os autores apresentam estudos que, empiricamente, demonstraram que dependendo de como as pessoas percebem os resultados de uma negociação, elas são mais propensas a aceitar (percepção positiva) ou recusar (percepção negativa) um acordo.

Em seguida, os autores destacam dois fenômenos comportamentais — a aversão ao arrependimento e à perda — que incentivam fortemente a busca por acordos. Eles apresentam que as aversões ao arrependimento e à perda são motivadores para os litigantes (tanto os demandantes quanto os réus) preferirem resolver seus casos, apesar da prevalência de informações assimétricas, considerações estratégicas e uma série de barreiras psicológicas ao acordo. Foram analisadas também as explicações comportamentais para o uso relativamente limitado de mecanismos alternativos de resolução de disputas. Os autores (p. 507, tradução nossa) apontam “que [em geral] as partes optam por ADR porque são obrigadas a fazê-lo pelo contrato que forjou seu relacionamento ou por ordem judicial que exige o uso de procedimentos de resolução de disputas anexados ao tribunal”.

Por último, ao apontarem as percepções positivas em relação a ADR daqueles que foram usuários, buscaram responder comportamentalmente por que tão poucos litigantes optam voluntariamente pela ADR. Além dos descritos acima, os autores indicam que as respostas para essa questão são: a aversão à ambiguidade - as pessoas preferem “apostar” em espaços em que as probabilidades dos resultados são conhecidas - e o viés do status quo - as pessoas possuem o costume de seguir e se manter na opção padrão. Esses vieses são refletidos, no âmbito do conflito, segundo os autores, na decisão das pessoas pela opção padrão e que elas (acreditam que) entendem mais, no caso, o litígio.

O quadro abaixo apresenta os principais achados dos estudos sobre vieses e comportamentos identificados em litigantes nas práticas ADR.

*Quadro Sinótico 3 - Destaques do Estudos Comportamentais e ADR*

Deffains et al (2017) apontam que acordos *ex ante* para solução de conflitos em meios alternativos promovem um comportamento mais suscetível à adoção do meios em comparação a definição da forma de resolução após início do conflito.

Gabuthy e Lambert (2013) defendem que há indício de que a conciliação imposta é melhor sucedida do que a voluntária.

Blattmann et al (2014) apontam que as campanhas educativas para estimular a adoção de meios alternativos deram certo a longo prazo na Libéria.

Jespersen (2018) identifica que o enquadramento em normas sociais pode ser uma ferramenta valiosa nos processos de Resolução Alternativa de Disputas (ADR), pois

podem promover a adoção dos ADR para conflitos entre consumidores e empresas. Visto que, identificaram os vieses de otimismo (Optimism bias), confiança (overconfidence), autoconveniência (self-serving), como promotores da abertura de litígios.

Zamir e Teichman (2018) indicam que, comportamentalmente, as percepções em relação ao litígio tradicional como o superotimismo - derivado de percepções das informações do contexto sob os efeitos do viés da confirmação e do viés da autoconveniência - e a desvalorização reativa na disputa (viés da fixed-pie), referências de possibilidade de resultado do litígio enviesada (a partir da heurística da disponibilidade), o viés do *status quo* e a aversão a ambiguidade são obstáculos à adoção dos métodos alternativos.

Fonte: Elaboração própria.

### 7.2.2. Experimentos e definição de comportamentos

Em complementação a revisão da literatura realizada e exposta sucintamente acima, foi realizada uma nova revisão buscando identificar estudos que continham experimentos e aplicação de intervenções relacionadas à resolução alternativa de conflitos.

Inicialmente, foi realizada uma busca direcionada ao recorte do estudo, mas não encontramos literatura relevante sobre o tema. Em resposta a essa lacuna, refinamos nossa estratégia de busca em um segundo momento, realizando múltiplas buscas com diferentes palavras-chave e construções booleanas mais generalistas atrelada a uma análise da relevância dos resultados alcançados, com bases na hipóteses comportamentais e resultados anteriores do projeto. Os 3 (três) resultados relevantes identificados foram organizados em uma ficha elaborada com auxílio do Google Sheets<sup>18</sup>, contendo informações como referência, contexto/problema de pesquisa, pergunta de pesquisa, método/experimento/intervenção e resultados. Com base nessas informações, construímos quadros-sinópticos que resumiam os autores, objetivos e descrições dos experimentos ou intervenções realizadas, oferecendo uma visão panorâmica dos estudos encontrados.

Na segunda etapa, foi realizado um benchmarking de intervenções comportamentais relacionadas a resolução alternativa de conflitos, realizadas ou relatadas por organismos multilaterais e governos em contextos semelhantes ao deste projeto. Isso foi realizado por meio de pesquisas em bases de dados diversas e

<sup>18</sup> Os resultados das múltiplas buscas e benchmarking estão disponíveis em [Resultados pesquisas](#) [repositórios](#)

na plataforma Overton.io. Essa fase foi elaborada em dois processos simultâneos. Um deles consistiu na pesquisa livre em bases de dados governamentais, de organizações multilaterais e entidades dedicadas à aplicação das Ciências Comportamentais. Concomitantemente, foi realizada uma busca na base de dados Overton.io, especializada no mapeamento de documentos políticos, como working papers e relatórios de órgãos governamentais, organizações multilaterais e think tanks, no intuito de encontrar casos bem sucedidos de aplicação das Ciências Comportamentais em comportamentos relacionado a inadimplência fiscal. Foram identificados 2 (dois) resultados.

Na terceira e última etapa, foram sintetizadas as possibilidades de intervenção compatíveis com o escopo do capítulo. Foi desenvolvido um quadro, que será apresentado a seguir, com os comportamentos, as hipóteses sobre o comportamento, experimentos e intervenções que podem ser produzidas em relação a resolução alternativa de conflitos.

Os cinco estudos identificados oferecem uma análise sobre a resolução alternativa de conflitos, com foco especial nas empresas. Destes, um se concentra nas pequenas empresas do Reino Unido (Harris, Tuckman e Snook, 2012), enquanto um investiga os efeitos comportamentais das campanhas educativas (Blattman, Hartman e Blair, 2014). Além disso, um estudo explora a aplicação de estruturas para sistemas de ADR (Autoridade Dinamarquesa de Concorrência e Consumidor, 2017), enquanto outros dois analisam os estímulos para a adoção de ADR (Comissão Europeia, 2023; Ali, 2017). A seguir, apresentamos uma síntese do contexto, métodos, principais resultados da literatura e suas limitações.

O estudo de Harris, Tuckman e Snook (2012) teve como objetivo investigar a abordagem dos conflitos no ambiente de trabalho por meio de métodos alternativos de resolução de disputas (ADR) no Reino Unido devido ao aumento expressivo de casos nos tribunais trabalhistas e pela revogação dos Procedimentos Estatutários de Resolução de Disputas de 2004. Fez-se necessário entender como as pequenas empresas lidam com conflitos individuais, considerando sua falta habitual de recursos e expertise para tratar questões disciplinares e reclamações no ambiente de trabalho. O estudo adota uma abordagem qualitativa de estudo de caso, analisando seis empresas representativas dos setores de manufatura e serviços. Por

meio de entrevistas semiestruturadas com proprietários, gerentes e profissionais de recursos humanos, além de grupos focais, foi possível obter uma compreensão das estratégias de resolução de disputas adotadas por essas empresas. Os resultados indicam um apoio à resolução precoce e informal de conflitos, mas também uma falta de familiaridade com os benefícios dos serviços de ADR. Embora a ADR ofereça vantagens reais, a principal preocupação é a capacidade de justificar as decisões tomadas em caso de litígio (Harris, Tuckman & Snook, 2012).

O relatório emitido pela Autoridade Dinamarquesa de Concorrência e Consumidor - ADCC (2017) destaca os avanços na implementação de um sistema eficiente de reclamações do consumidor na Dinamarca, impulsionado pelo objetivo de fortalecer as opções de reclamação e resolução disponíveis para os consumidores com empresas. Este esforço teve origem em um acordo governamental em 2014, envolvendo várias partes interessadas, com o intuito de modernizar o sistema público de reclamações do consumidor, visando aprimorar o acesso à resolução de conflitos entre os consumidores e empresas. A questão central da pesquisa foi como aprimorar o sistema de resolução de conflitos entre consumidores e empresas. A partir dos esforços de modernização, foi introduzida a prática de mediação entre as partes (consumidor-empresa). Além disso, a partir de um experimento realizado pela Autoridade de Concorrência e Consumidor entre 2014 e 2016, foi possível identificar que o envolvimento ativo das partes no processo, auxilia na resolução dos conflitos. Neste experimento, denominado "Experimento das Cartas", os consumidores que apresentaram reclamações ao Conselho de Reclamações dos Consumidores foram divididos em dois grupos: um grupo experimental que recebeu uma carta incentivando-os a contatar diretamente a empresa, e um grupo de controle que recebeu a carta padrão de abertura do processo de reclamação. Os resultados do experimento revelaram que os casos do grupo experimental foram resolvidos com uma frequência de oito pontos percentuais a mais do que no grupo de controle. Estes resultados indicam uma melhoria na disposição para resolução de disputas quando os consumidores e empresas estão mais ativamente envolvidos no processo de resolução (Autoridade Dinamarquesa de Concorrência e Consumidor, 2017).

O estudo realizado por Blattman, Hartman e Blair (2014) na Libéria investigou a eficácia das campanhas educativas na promoção da ordem e dos direitos de propriedade em um Estado de Direito fragilizado. Diante de um contexto marcado por décadas de guerras civis, que deixaram a maioria da população deslocada e instituições judiciais e policiais em reconstrução, os liberianos dependiam principalmente de instituições locais e informais para resolver disputas. O volume dessas disputas era significativo, com muitas delas relacionadas à terra e outras questões importantes. O estudo visava responder à pergunta: as campanhas educativas promovem mudança comportamental em massa? Para isso, foi realizado um experimento em 2009-2010, onde o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR) e uma ONG, a Comissão de Justiça e Paz, conduziram uma campanha de ADR nas comunidades rurais da Libéria. As oficinas educativas envolveram cerca de 15% dos adultos nas comunidades, proporcionando oito dias de treinamento liderados por facilitadores. O conteúdo dos workshops abordou métodos informais existentes de resolução de disputas, estratégias de negociação, resoluções que salvam a aparência e a confiança em mecanismos de justiça informais. Um ano após o treinamento, as cidades tratadas apresentaram uma maior resolução de disputas de terras e menor violência. Os resultados indicaram que a educação em massa pode mudar comportamentos de alto risco, promovendo a ordem em Estados fracos, embora também tenham sido observadas consequências não intencionais, como mais punições extrajudiciais e desentendimentos não violentos. (Blattman, Hartman e Blair, 2014).

O estudo realizado pela Comissão Europeia, Direção-Geral da Justiça e dos Consumidores (2023), investigou a eficácia da divulgação de informações sobre a Resolução Alternativa de Disputas (ADR) aos consumidores por parte de comerciantes e entidades de ADR na União Europeia. O objetivo principal foi identificar possíveis opções de políticas que pudessem aprimorar a eficácia e a pertinência do quadro de ADR, avaliando como a divulgação dessas informações influencia a conscientização e a adoção do ADR pelos consumidores. Inicialmente, o estudo realizou uma revisão da literatura existente sobre ciência comportamental e ADR, além da legislação relevante da UE, para embasar as opções de políticas a serem testadas. Em seguida, foram conduzidos experimentos comportamentais

online e em laboratório em diversos Estados-Membros. Esses experimentos simularam a navegação nos sites dos comerciantes em busca de informações sobre resolução de disputas, variando a estrutura, destaque e conteúdo dessas informações para examinar seu impacto na intenção de uso e compreensão do ADR pelos consumidores. Os resultados indicaram que a forma como as informações eram apresentadas nos sites dos comerciantes influenciou significativamente a propensão dos consumidores a utilizar o ADR, ressaltando a importância de tornar essas informações facilmente acessíveis e de aumentar sua visibilidade. Além disso, observou-se que mencionar a possibilidade de recorrer ao ADR nos sites dos comerciantes aumentou a intenção dos consumidores de utilizar esse mecanismo. Quanto às entidades de ADR, destacar os benefícios do ADR em relação ao tribunal por meio de uma tabela destacada teve um impacto marginalmente significativo na propensão dos consumidores a optar pelo ADR como meio de resolução de disputas (Comissão Europeia, 2023).

O estudo realizado por Ali (2017) examinou os efeitos de estímulos (orientação direta ou orientação sutil do tribunal à adoção dos métodos alternativos pelas partes) para a mediação judicial, tanto voluntária quanto obrigatória, em doze regiões, abrangendo países como os Estados Unidos, Austrália, Índia, China, Japão, Itália, Reino Unido, Hong Kong, França, Malásia, Singapura e Países Baixos. O objetivo primordial foi investigar se os estímulos destinados a promover a resolução de litígios por meio de mandados judiciais têm um impacto distinto nos resultados da justiça civil. Para isso, foram conduzidos testes t de amostras independentes para comparar as médias de eficiência, qualidade da justiça civil, acessibilidade, imparcialidade, aplicação, atraso e nível de discriminação entre as modalidades de mediação judicial voluntária e obrigatória. A escolha das regiões não foi aleatória e incluiu uma variedade de jurisdições de direito consuetudinário e civil, bem como países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Os resultados revelaram que as regiões que adotaram programas de mediação judicial voluntária ou encorajaram de forma sutil as partes a buscarem uma solução autodirigida mostraram pontuações estatisticamente mais elevadas em eficiência e não discriminação, em comparação com sistemas de mediação judicial mais robustos e orientados pelo tribunal. Essas descobertas sugerem que os

estímulos podem ter um impacto significativo na eficácia e na experiência do usuário na justiça civil.

Um panorama geral é apresentado no Quadro-Sinóptico 4, contendo objetivo, método e resultados.

*Quadro-Sinóptico 4. Métodos, experimentos e intervenções identificados na literatura e benchmarking*

Autor	Objetivo	Método/Experimento/Intervenção	Resultados
Harris, Tuckman e Snook (2012)	Investigar a abordagem dos conflitos no ambiente de trabalho através de métodos alternativos de resolução de disputas (ADR) no Reino Unido, especialmente em pequenas empresas, dadas as limitações de recursos e expertise dessas organizações.	Abordagem qualitativa de estudo de caso. Entrevistas semiestruturadas com proprietários, gerentes e profissionais de recursos humanos de seis empresas representativas dos setores de manufatura e serviços. Utilização de grupos focais	Existe um indicativo de apoio das empresas à resolução precoce e informal de conflitos, mas também uma falta de familiaridade com os benefícios dos serviços de ADR.
ADCC (2017)	Fortalecer as opções de reclamação disponíveis para os consumidores dinamarqueses e aprimorar o acesso à resolução de conflitos entre os consumidores.	Experimento das Cartas. Comparação entre um grupo experimental incentivado a contatar diretamente a empresa e um grupo de controle.	Os casos do grupo experimental foram resolvidos com uma frequência de oito pontos percentuais a mais do que no grupo de controle. Estes resultados indicam uma melhoria na disposição para resolução de disputas quando os consumidores e empresas estão mais ativamente envolvidos no processo de resolução.
Blattman, Hartman e Blair (2014)	Investigar a eficácia das campanhas educativas na promoção da ordem e dos direitos de propriedade na Libéria.	Oficinas educativas foram conduzidas em 86 das 246 comunidades nigerianas, alcançando aproximadamente 15% dos adultos. O conteúdo abordou métodos de resolução de conflitos, negociação e desenvolvimento da confiança	A educação em massa pode mudar comportamentos de alto risco, incentivando o uso de mecanismos alternativos de resolução de conflitos.
Comissão Europeia (2023)	Avaliar a eficácia da divulgação de informações sobre ADR aos consumidores na União Europeia.	Revisão da literatura existente. Experimentos comportamentais online e em laboratório em diversos Estados-Membros.	A forma como as informações são apresentadas nos sites das empresas influencia a disposição dos consumidores em utilizar mecanismos alternativos. Tornar essas informações facilmente acessíveis e mencionar a opção de resolução alternativa aumenta a intenção dos consumidores de utilizá-lo.
Ali (2017)	Investigar os efeitos de estímulos para a mediação judicial voluntária e obrigatória em doze regiões ao redor do mundo.	Testes t de amostras independentes comparando diferentes modalidades de mediação judicial.	Regiões que promoveram programas de mediação judicial voluntária ou incentivaram sutilmente soluções autodirigidas obtiveram maior eficiência do que sistemas de mediação judicial mais robustos e orientados pelo tribunal.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos resultados da literatura.

Existem duas lacunas notáveis na literatura que abordam a aplicação de insights comportamentais nas políticas judiciais. Primeiramente, há uma escassez de estudos com experimentos e intervenções voltadas especificamente para a política judiciária, em comparação com outras áreas das Ciências Comportamentais, como a saúde, e outras vertentes da política. Em segundo lugar, e possivelmente

relacionado à primeira limitação, a maior parte da literatura existente se concentra no contexto europeu, o que limita a generalização de seus resultados para outros contextos. Essas duas limitações combinadas apontam para uma significativa lacuna no conhecimento sobre as aplicações de insights comportamentais nas políticas judiciais, especialmente no que diz respeito aos debates sobre resolução alternativa de conflitos. Por outro lado, isso demonstra o ineditismo do projeto “Behavioral Insights Aplicados à Economia dos Pequenos Negócios”.

### **7.3. Considerações finais: definição do objetivo comportamental e fatores comportamentais identificados**

O presente capítulo teve como objetivo principal identificar e compreender os fatores comportamentais relativos ao engajamento ou não à medidas de resolução de conflitos extrajudiciais. No que se refere aos possíveis elementos cognitivos e comportamentais relevantes, foram identificados os resultados de Deffains et al (2017), Gabuthy e Lambert (2013), Blattman et al (2014), Jespersen (2018) e Zamir e Teichman (2018). A partir desses, sintetizamos os seguintes elementos:

- (a) há indícios de que acordos *ex ante* e controvérsia possibilitem uma adoção mais suscetível aos meios alternativos para solução de conflitos (Deffains et al, 2017);
- (b) o encaminhamento impositivo das partes à conciliação é melhor sucedida que a adoção voluntária das partes a esse meio;
- (c) campanhas educativas amplas podem estimular a adoção de meios alternativos ao judiciário;
- (d) o enquadramento em normas sociais pode ser uma ferramenta valiosa à promoção dos ADR em conflitos entre consumidores e empresas (Jespersen, 2018);
- (e) os vieses de otimismo (Optimism bias), confiança excessiva (overconfidence) e autoconveniência (self-serving) podem ser promotores da abertura de litígios, enquanto o viés da confirmação, o viés da autoconveniência, o viés da fixed-pie, referências de possibilidade de resultado do litígio enviesada (a partir da heurística da disponibilidade), viés do status quo e a aversão a ambiguidade

são possíveis promotores da manutenção no processo de litígio (Jespersen, 2018; Zamir e Teichman, 2018).

Em relação à revisão de estudos que aplicaram experimentos comportamentais, fica evidente que existe uma lacuna na literatura. A escassez de estudos, focados especificamente na política judiciária, e a predominância de pesquisas centradas no contexto europeu indicam um campo de investigação subdesenvolvido. Essa lacuna representa uma oportunidade significativa para o desenvolvimento de pesquisas e estudos, especialmente para o contexto latinoamericano e suas implicações nos sistemas judiciais.

As etapas B (Identificar) e A (Analizar) do framework BASIC revelaram um panorama esclarecedor sobre a judicialização de conflitos nas MPEs. O problema central reside na tendência dos empresários de recorrerem à justiça, mesmo com alternativas extrajudiciais mais eficientes disponíveis. Essa inclinação se manifesta na escolha da via judicial como primeira opção, negligenciando métodos como negociação e mediação.

Os dados coletados demonstram que o conhecimento das MPEs sobre métodos extrajudiciais de resolução de conflitos é limitado, influenciado pela falta de informação e divulgação inadequada. A percepção da justiça como um processo lento, burocrático e dispendioso também impacta a decisão dos empresários.

As causas-raiz desse comportamento se entrelaçam. O desconhecimento sobre os métodos extrajudiciais e seus benefícios se soma à influência de advogados e outros atores na decisão pela judicialização. A percepção negativa da justiça e vieses cognitivos, como o excesso de otimismo e a aversão ao risco, também contribuem para a escolha da via judicial.

Dentre os fatores comportamentais, destacam-se a falta de conhecimento sobre métodos extrajudiciais, a influência de advogados na tomada de decisão, a percepção negativa da justiça e vieses cognitivos como o excesso de otimismo e a aversão ao risco. Esses achados direcionaram o desenho da intervenção, visando a incentivar a adoção de métodos extrajudiciais de resolução de conflitos pelas MPEs.

As informações coletadas nas etapas B e A do BASIC foram essenciais para a definição do problema de pesquisa. Após o processo de definição do problema comportamental de interesse e análise de fatores relevantes para o fenômeno, foi

desenvolvida uma intervenção, ainda de caráter exploratório, sobre o tema. A descrição da intervenção, seus resultados e a discussão sobre sua aplicabilidade em larga escala podem ser encontradas no próximo capítulo 8.

## CAPÍTULO 8

### Promovendo subsídios para alternativas não judiciais de resolução de conflitos

O desenvolvimento e a implementação de intervenções comportamentais para reduzir a judicialização de conflitos em Micro e Pequenas Empresas (MPEs), com foco na negociação direta como método preferencial de resolução extrajudicial, ainda são temas pouco tratados pela literatura nacional e internacional.

No Brasil, os desafios são diversos, a começar pela escassez de dados sobre conflitos em MPEs e o desconhecimento dos mecanismos extrajudiciais. Um diagnóstico inicial mostra que, além da escassez de dados, há uma relevante influência de advogados e de empresários na decisão de judicializar, juntamente com a predominância de conflitos com consumidores, funcionários e instituições financeiras. Quando há a opção ou encaminhamento à resolução de conflitos extrajudiciais, observa-se a preferência pela negociação direta como método de resolução de conflitos.

Com base nesse diagnóstico, o capítulo estrutura e apresenta a intervenção realizada no âmbito do projeto **“Behavioral Insights Aplicado à Economia dos Pequenos Negócios”**, que incluiu o desenvolvimento de uma abordagem para testar soluções de cunho comportamental na realidade das MPEs. Para isso, foram desenvolvidas mensagens persuasivas e materiais educacionais para incentivar a resolução extrajudicial das MPEs participantes, bem como a criação de um guia com orientações para a desjudicialização das MPEs. Também apresentamos os resultados do projeto e as principais recomendações que podem ser derivadas desses achados.

Para alcançar esse objetivo, como descrito nos capítulos 6, 7 e neste capítulo, realizamos uma série de análises que permitiram identificar pontos-chave para o desenvolvimento de soluções. Antes disso foi necessário estabelecer uma etapa preliminar de definição de hipóteses e priorização. Nessa fase, conduzimos uma análise inicial dos fatores comportamentais que puderam influenciar a percepção dos envolvidos sobre os conflitos judiciais e suas possíveis resoluções.

A literatura comportamental acerca da resolução de conflitos por vias alternativas, especificamente no âmbito empresarial, mostrou-se embrionária. Questões como o impacto de ações educativas e a simplificação de processos de reclamação foram investigadas, apresentando resultados variados. Especialmente pela ausência de estudos robustos sobre o tema no contexto brasileiro, foi necessário investigar os fatores comportamentais relevantes para o processo de resolução alternativa de conflitos. Essa investigação, por seu caráter exploratório, empregou procedimentos quantitativos e qualitativos, contribuindo para uma descrição aprofundada do comportamento de interesse e do contexto em que ocorreu.

Tendo em vista o caráter altamente exploratório desta pesquisa e a necessidade de significativo engajamento dos participantes, as hipóteses comportamentais elaboradas e os resultados obtidos até o momento limitaram o experimento. O experimento teve como ponto de partida o contato direto com os indivíduos, buscando compreender as percepções, crenças, aspectos da tomada de decisão e atitudes das Micro e Pequenas Empresas do Brasil, em relação aos mecanismos de resolução alternativa de conflitos. A escolha metodológica de estratégias de atuação corresponde à etapa I do BASIC, "Desenvolver Soluções".

A etapa I do framework BASIC, "Desenvolver Soluções", concentra-se na criação de intervenções destinadas a mudar o comportamento alvo. Neste projeto, o objetivo é incentivar os proprietários de MPEs a adotarem métodos extrajudiciais para resolver conflitos e reduzir a dependência de litígios.

A despeito da escolha dos métodos de pesquisas, ou da combinação desses métodos no mapeamento das percepções e vieses dos MPEs, foi necessário incorporar as variáveis já identificadas na literatura, e na percepção dos gestores do Sebrae sobre o problema, bem como outras variáveis que podem ser utilizadas para criar insumos visando a formulação de estratégias embasadas em evidências. A literatura, por exemplo, argumenta que o desconhecimento sobre os mecanismos extrajudiciais é uma das hipóteses centrais para a não adesão. No entanto, ela não aborda o desconhecimento em relação a quais fatores específicos, como processo, custo, tempo, procedimento, documentação, existência, caminhos, entre outros.

Isso evidencia como os estudos exploratórios a serem implementados podem ampliar essa área de atuação.

Com base nas informações obtidas nas fases B e A, buscou-se abordar na intervenção os fatores comportamentais identificados. Isso pode incluir: aumentar a conscientização e o conhecimento sobre os métodos extrajudiciais, fornecendo informações claras e acessíveis sobre os benefícios, procedimentos e disponibilidade desses métodos; abordar as percepções negativas da justiça, destacando as vantagens potenciais dos métodos extrajudiciais em termos de eficiência, custo-benefício e preservação de relacionamentos; combater vieses cognitivos, incentivando os proprietários de MPEs a considerarem os riscos e custos potenciais associados ao litígio e a adotarem uma perspectiva mais equilibrada sobre suas chances de sucesso; e influenciar os principais atores, envolvendo-se com advogados e outras figuras influentes para promover os benefícios dos métodos extrajudiciais e incentivar sua adoção.

A intervenção foi proposta considerando a importância de adaptar as intervenções tanto às necessidades e características específicas dos proprietários de MPEs, seus vieses cognitivos, normas sociais e restrições econômicas. Além disso, buscou-se projetá-las para serem facilmente implementadas e escaláveis e terem impacto mensurável.

### **8.1. Colocando em prática**

Foram realizadas diversas atividades de investigação, que exploraram tanto a literatura acadêmica quanto às percepções e experiências de gestores e empresários, considerando as lacunas do conhecimento existente.

A tabela 4 apresenta um resumo das atividades realizadas, seus métodos e principais resultados:

*Tabela 4 - Painel de especialistas, revisão da literatura, grupo focal e questionário com gestores do SEBRAE*

<b>Atividade de Investigação</b>	<b>Método</b>	<b>Resultados</b>
----------------------------------	---------------	-------------------

Painel com especialistas	Discussão com especialistas em conflitos empresariais e acesso à justiça	Identificação de desafios das MPE, como alta carga tributária, falta de crédito e burocracia, e a dificuldade de acesso à justiça. Ênfase na importância de meios consensuais de resolução de conflitos e políticas públicas de apoio.
Revisão da literatura	Análise de estudos sobre conflitos empresariais, judicialização, desjudicialização e métodos alternativos de resolução de conflitos	Escassez de informações sobre conflitos em MPE no Brasil. Discussões sobre sistemas alternativos de resolução de conflitos, mas poucas aplicações voltadas para MPE. Escassez de estudos sobre o comportamento das partes e os efeitos dos mecanismos de resolução alternativa de conflitos.
Grupo focal com gestores do SEBRAE	Discussão em grupo com gestores do SEBRAE sobre acesso à justiça e resolução de conflitos para MPE	Identificação de fatores que dificultam a adesão a métodos alternativos, como desconhecimento, custo e comunicação inadequada. Relato de experiências em diferentes estados e necessidade de apoio institucional para promover esses métodos.
Survey com gestores do SEBRAE	Questionário aplicado a 40 gestores do SEBRAE sobre conflitos e acesso à justiça para MPE	A maioria das MPE não escolhe a via judicial. Advogados, outros empresários e contadores influenciam a decisão de judicializar. MPE percebem desconhecimento das formas extrajudiciais de resolução de conflitos. Conflitos trabalhistas, tributários e de gestão são causas de mortalidade das MPE.

Fonte: Elaboração própria.

As primeiras atividades de pesquisa realizadas incluíram um painel de especialistas e um grupo focal com gestores do SEBRAE. Essas atividades geraram relatos de experiências negativas com a justiça, como a morosidade dos processos, os altos custos e a falta de apoio às micro e pequenas empresas (MPE). Outra atividade foi a aplicação de um questionário com gestores do SEBRAE, no qual 62,5% dos respondentes afirmaram que as MPE geralmente não recorrem à via judicial para resolver seus conflitos. A pesquisa também mostrou que 87,5% dos gestores percebem um desconhecimento dos métodos alternativos de resolução de conflitos, o que pode limitar a escolha das MPE, mesmo em situações onde outras alternativas seriam mais adequadas. Além disso, advogados, outros empresários e profissionais da contabilidade influenciam regularmente a decisão das MPE sobre judicializar ou não um conflito, segundo os gestores do SEBRAE.

A partir das evidências descritas nesse e nos demais capítulos, as seguintes hipóteses foram enunciadas:

H1: Padrões, normas e procedimentos formalizados para a gestão de conflitos (variável independente) influenciam a eficácia de resolução de conflitos nas MPE (variável dependente).

Figura 45 - Hipótese H1



Fonte: Elaboração própria.

H2: A eficácia de resolução de conflitos nas MPE (variável independente) influencia a produtividade da empresa (variável dependente).

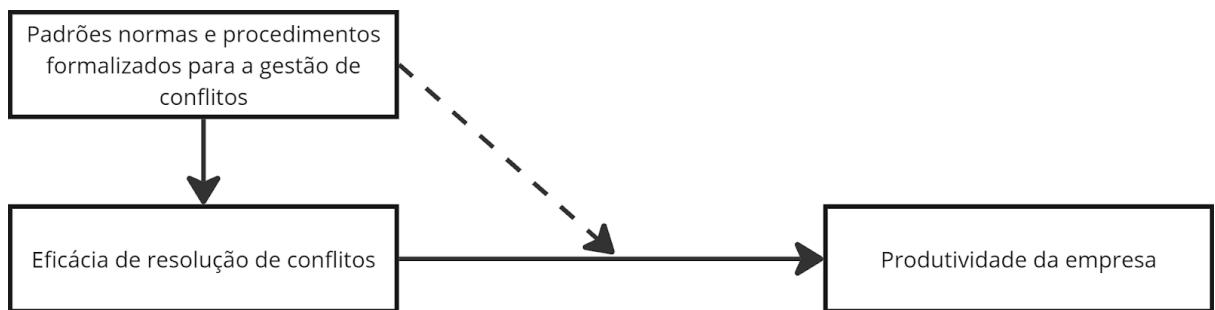
Figura 46 - Hipótese H2



Fonte: Elaboração própria.

H3: A influência da eficácia de resolução de conflitos nas MPE (variável independente) na produtividade da empresa (variável dependente) é moderada pelos padrões, normas e procedimentos formalizados para a gestão de conflitos (variável moderadora).

Figura 47 - Hipótese H3



Fonte: Elaboração própria.

H4: Formação em resolução de conflitos (variável independente) influencia a eficácia de resolução de conflitos (variável dependente) em MPE.

Figura 48 - Hipótese H4



Fonte: Elaboração própria.

H5: A eficácia de resolução de conflitos (variável independente) influencia a satisfação dos funcionários (variável dependente) em MPE

Figura 49 - Hipótese H5



Fonte: Elaboração própria.

H6: A liderança (variável independente) influencia a eficácia de resolução de conflitos (variável dependente)

Figura 50 - Hipótese H6



Fonte: Elaboração própria.

H7: Sobre carga de demanda e altos níveis de estresse em funcionários influencia a incidência de conflitos

Figura 51 - Hipótese H7



Fonte: Elaboração própria.

H8: Eficácia de resolução de conflitos influencia o fortalecimento dos relacionamentos comerciais.

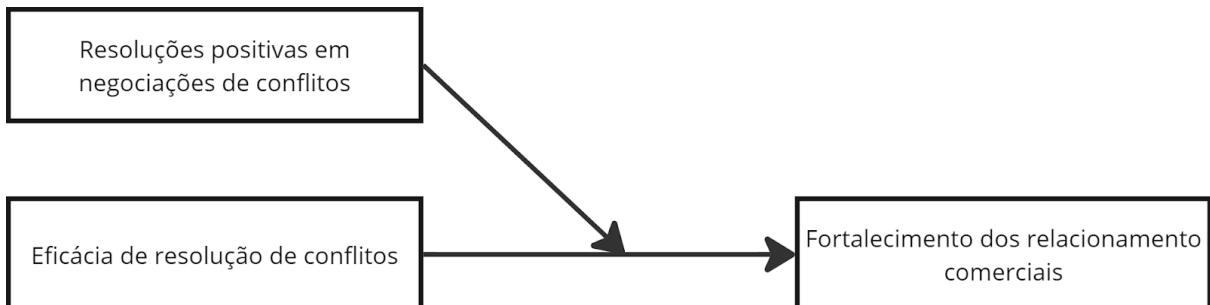
Figura 52 - Hipótese H8



Fonte: Elaboração própria.

H9: A relação entre eficácia de resolução de conflitos e fortalecimento dos relacionamentos comerciais entre as partes é mediada pela resolução positiva em negociações.

Figura 53 - Hipótese H9



Fonte: Elaboração própria.

H10: Empresas de segmentos com menor contato direto com o cliente relacionam-se negativamente com incidência de conflitos

Figura 54 - Hipótese H10



Fonte: Elaboração própria.

H11: A eficácia de resolução de conflitos relacionam-se negativamente com incidência de conflitos.

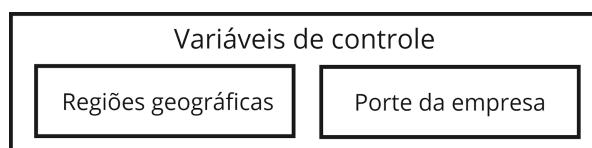
Figura 55 - Hipótese H11



Fonte: Elaboração própria.

H12: As regiões geográficas e o porte da empresa são variáveis de controle para as relações analisadas.

Figura 56 - Hipótese H12



Fonte: Elaboração própria.

Concomitantemente à elaboração de hipóteses, foi realizada uma revisão da literatura e a aplicação de questionário junto às MPE. Nesse contexto, os pesquisadores criaram um banco de questões alinhadas às hipóteses e aos comportamentos-alvo definidos anteriormente.

O questionário teve como objetivo investigar fatores comportamentais relacionados à resolução de conflitos nas MPEs. O instrumento, desenvolvido via LimeSurvey, continha 24 questões fechadas e foi enviado para duas bases de dados: a base Sebrae, com 1,5 milhão de contatos, e a base Gov.br, contendo 600 mil contatos tratados via Python. Para assegurar uma amostra representativa, uma empresa especializada em mailing foi contratada, e os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e associações entre variáveis, com uso de gráficos para identificar padrões.

A população-alvo foi composta por Micro e Pequenas Empresas (MPEs) localizadas nas cinco regiões geográficas do Brasil, conforme definição do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e considerando as diferenças socioculturais existentes. A Região Norte incluiu os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. A Região Nordeste abrangeu Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe. A Região Centro-Oeste compreendeu o Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. A Região Sudeste englobou Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Por fim, a Região Sul incluiu Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

As questões elaboradas tiveram origem nas hipóteses e nos comportamentos identificados nas etapas anteriores da pesquisa. O questionário apresentou três tipos de questões: escalas de Likert, múltipla escolha e questões abertas. As questões em escala Likert buscaram medir o grau de concordância ou discordância dos participantes em relação a determinadas afirmações, permitindo uma análise quantitativa das opiniões. As perguntas com opções pré-definidas facilitaram a categorização das respostas, oferecendo alternativas específicas que possibilitaram uma análise direcionada e a identificação de padrões de resposta. Por sua vez, as questões abertas investigaram as percepções, experiências e opiniões dos

participantes. Esse formato permitiu respostas não estruturadas, ampliando a compreensão qualitativa dos dados coletados.

Na aplicação do questionário, na amostra não-probabilística de 5.341 respondentes, observamos que 27,5% das MPE (1.469) já enfrentaram ou estiveram envolvidas em conflitos. Destacam-se os conflitos com consumidores/clientes (652), funcionários (535) e instituições financeiras (508). Identificamos que a ideia de que o tipo de conflito varia com o porte é parcialmente endossada. Em termos absolutos, os conflitos com consumidores/clientes são os mais frequentes em ambos os portes. No entanto, ao observarmos o segundo tipo de conflito mais frequente, há uma diferença: nas microempresas, os conflitos mais comuns são com instituições financeiras, enquanto nas empresas de pequeno porte são com funcionários.

Além disso, em termos estatísticos, existem associações significativas entre a recorrência desses conflitos com consumidores/clientes e funcionários e o porte da empresa, conforme a Figura 57. Identificamos que há uma maior recorrência de conflitos com funcionários em empresas de pequeno porte em comparação com microempresas. Da mesma forma, os conflitos com clientes/consumidores também são mais frequentes em empresas de pequeno porte, embora a diferença seja menor em comparação com o panorama dos conflitos com funcionários.

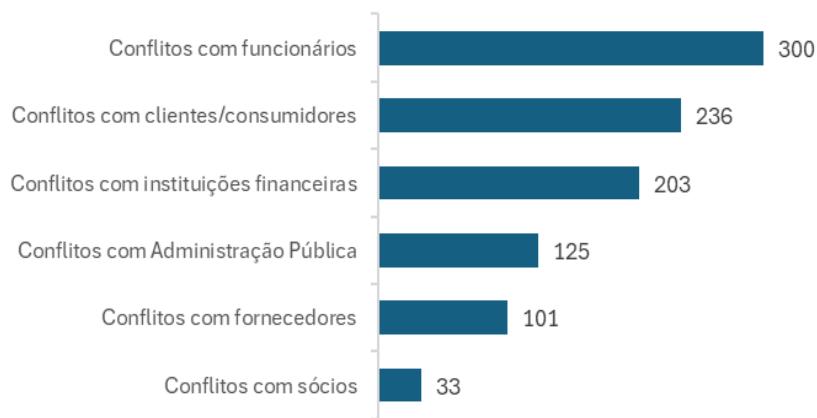
Figura 57. Frequência de conflitos por porte da empresa



Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos indícios de que as MPE são litigantes em conflitos com a Administração Pública e funcionários, os dados endossam parcialmente essa ideia, conforme a Figura 58. Entre os 660 respondentes que indicaram já ter utilizado a via judicial, 300 relataram situações de conflito com funcionários e 236 mencionaram conflitos com clientes/consumidores. Embora existam casos de conflitos com a Administração Pública, estes foram relatados por um número menor de respondentes (125).

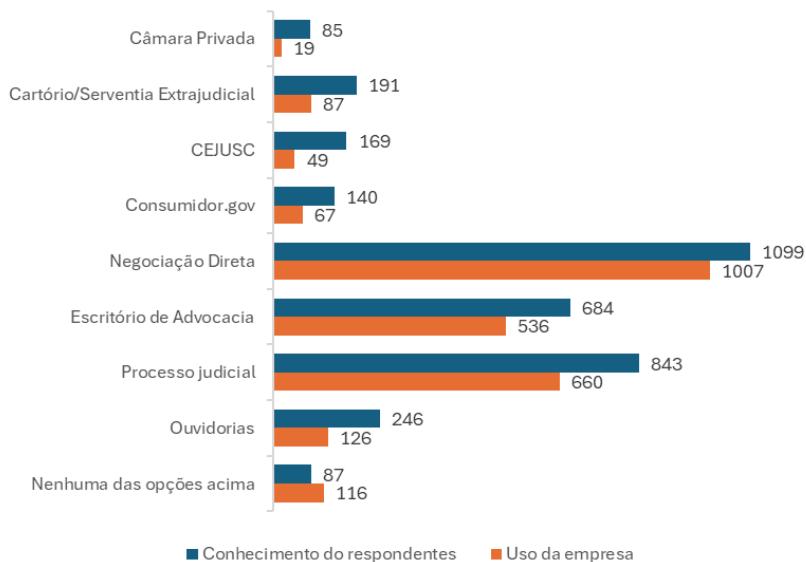
Figura 58. Uso da via judicial por situação de conflito



Fonte: Elaboração própria.

Na dimensão de resolução de conflitos, dois aspectos se destacam nas percepções coletadas na literatura, de especialistas e gestores. Primeiro, a literatura sugere que as MPE preferem a negociação direta ao litígio (Frazão, 2019). Já as percepções de especialistas e gestores indicam uma preferência por métodos convencionais e conhecidos, como negociação direta, processo judicial e advogados. Essas percepções apontam para um desconhecimento sobre outros meios alternativos de resolução de conflitos. Essas ideias são corroboradas pelos dados primários relativos ao conhecimento e uso. Esses são apresentados, em síntese, na Figura 59.

Figura 59. Conhecimento e uso das formas de resolução de conflitos



Fonte: Elaboração própria.

Os dados da Figura 59 foram coletados a partir da perspectiva dos respondentes, ou seja, dos representantes das MPE, sobre quais formas e/ou vias conheciam e quais formas e/ou vias suas MPE já haviam utilizado.

Os dados indicam que, das formas de resolução de conflitos existentes, as mais conhecidas e utilizadas são a negociação, o processo judicial e os escritórios de advocacia. Esse panorama reforça a tendência ao conhecimento e uso das formas convencionais de resolução de conflitos, com a negociação sendo a alternativa mais frequente em todas as situações. Em comparação, às demais formas de resolução de conflitos são menos conhecidas e utilizadas do que as convencionais.

Em síntese, os dados do questionário mostram a relevância e frequência das ocorrências e nos direcionam para um recorte/foco no método da negociação direta e também nos conflitos das MPE com funcionários e clientes.

## 8.2. O desenvolvimento de intervenções comportamentais

Para o desenvolvimento das intervenções do projeto, foi necessário estabelecer uma estrutura robusta de articulação com os estados que pudessem implementar as soluções desenvolvidas. O objetivo central dessas soluções consistiu em auxiliar na melhoria da relação com os conflitos no contexto das Micro

e Pequenas Empresas (MPEs), buscando reduzir o número de disputas que acabavam se tornando processos judiciais.

Projetos voltados para a mitigação de conflitos e para a promoção de soluções extrajudiciais enfrentaram uma barreira significativa: a dificuldade de obtenção de dados confiáveis e abrangentes sobre o funcionamento do sistema judiciário e os padrões de litígio entre empresários (Gomes, 2024). Essa escassez de informações tornou desafiador o desenvolvimento de estratégias eficazes baseadas em evidências concretas.

A estratégia central do projeto consistiu em desenvolver e testar intervenções baseadas em insights comportamentais extraídos de diagnósticos e estudos prévios. Essas intervenções foram desenhadas para serem aplicadas diretamente aos empresários de Micro e Pequenas Empresas, com o intuito de modificar sua percepção sobre os conflitos e, consequentemente, estimular a adoção de estratégias mais construtivas para a resolução de disputas antes que estas evoluíssem para o campo judicial.

Com base no diagnóstico inicial, a equipe responsável pelo projeto estruturou as intervenções em duas grandes categorias:

1. **Possíveis formas de intervir:** Incluíram-se todas as intervenções que poderiam ter sido desenvolvidas e aplicadas em um cenário ideal, sem restrições de recursos, infraestrutura ou regulamentação. Foram exploradas diversas possibilidades de atuação, considerando diferentes heurísticas e vieses comportamentais que influenciam a tomada de decisão dos empresários.
2. **Formas viáveis de intervir:** Foram selecionadas as intervenções que poderiam, de fato, ser implementadas, levando em consideração as ferramentas disponíveis nos estados participantes, a estrutura de apoio existente e os recursos já operacionais. O objetivo foi garantir que as soluções propostas fossem realistas e exequíveis dentro do contexto específico de cada estado.

Entretanto, iniciar um processo de articulação com múltiplos estados foi uma tarefa complexa, especialmente por envolver uma instituição de grande porte, como o Sebrae. A necessidade de alinhar interesses diversos, negociar diretrizes operacionais e estabelecer um fluxo eficiente de comunicação entre os agentes envolvidos representou um desafio significativo. Além disso, a implementação das intervenções exigiu uma abordagem colaborativa, em que cada estado pudesse adaptar as soluções à sua realidade local, garantindo maior aderência e efetividade.

Dessa forma, o projeto estabeleceu um modelo estruturado para a implementação de intervenções comportamentais em escala estadual, considerando as limitações e oportunidades de cada contexto. Esse esforço reforçou a importância de se basear em evidências para a formulação de políticas e estratégias que possam aprimorar a relação dos empresários com os desafios do ambiente de negócios, promovendo uma cultura de resolução de conflitos mais eficiente e menos dependente do sistema judiciário.

Os principais desafios incluíram a limitação de dados primários sobre os tipos de conflitos mais recorrentes enfrentados pelas MPEs, a falta de registros de programas bem-sucedidos na redução da judicialização, informações limitadas sobre o tema no Sebrae e a complexidade do assunto para as MPEs. Muitas vezes, essas empresas não possuíam conhecimento suficiente para adotar estratégias extrajudiciais na resolução de seus conflitos.

### **8.2.2. As intervenções comportamentais**

O principal objetivo da intervenção comportamental foi testar o potencial de materiais educacionais curtos no incentivo à resolução extrajudicial de conflitos entre as MPEs e seus clientes. A decisão de fomentar essa prática, especialmente por meio da negociação direta, baseou-se tanto na literatura quanto no questionário realizado previamente, ambos apontando para a predominância desse método e os benefícios imediatos de sua adoção, como a redução de custos processuais e assessoria jurídica, a preservação das relações comerciais e a maior agilidade e satisfação na resolução dos conflitos.

A definição da intervenção ocorreu em conjunto com o gestor do convênio, considerando tanto as opções cientificamente sustentadas pelos achados das etapas anteriores quanto os recursos disponíveis e a viabilidade de execução. As intervenções desenvolvidas incluíram mensagens para incentivar a desjudicialização, e um guia com orientações para desjudicialização das MPEs.

A metodologia foi definida com foco no universo das MPEs vinculadas ao Sebrae. O estudo abrangeu empresas de diferentes portes e níveis de formalização, com ênfase na gestão de conflitos como elemento central para o desenvolvimento das intervenções. A intervenção foi aplicada a partir de 20 de dezembro de 2024, seguindo um delineamento A-B, no qual os efeitos da intervenção foram analisados comparando-se os dados coletados antes e depois da intervenção, conforme o desenho amostral detalhado. Utilizamos uma abordagem mista, integrando métodos qualitativos e quantitativos para analisar os fatores que influenciaram o sucesso da negociação direta em MPEs e que poderiam contribuir para a eficácia das intervenções. O processo de construção baseou-se na análise dos resultados da fase diagnóstica e nas revisões de literatura complementares previamente descritas. A tabela a seguir apresenta as mensagens que foram enviadas aos participantes da pesquisa.

Mensagens	Descrição
<p>1 - Mensagem:      "Empreendedor(a), prepare-se para aprimorar suas habilidades de negociação e resolver conflitos com clientes de forma mais eficiente! Nos próximos dias, você receberá uma série de mensagens com informações sobre como dominar a negociação direta.      Imagine resolver problemas com clientes de forma rápida, econômica e sem precisar recorrer à justiça.      Com a negociação direta, você poderá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Transformar reclamações em oportunidades: Ao invés de encarar as reclamações como um problema, veja-as como uma chance de melhorar seu produto ou serviço e fidelizar o cliente.</li> <li>● Negociar pagamentos com flexibilidade: Encontre soluções que se adaptem à realidade do seu cliente, evitando o acúmulo de dívidas e mantendo o fluxo de caixa da sua empresa.</li> <li>● Construir relações mais fortes: Ao resolver conflitos de forma justa e transparente, você gera confiança e aumenta a satisfação dos seus clientes.</li> </ul> <p>Você não estará sozinho nessa jornada! Ao longo dos próximos dias, vamos te guiar, com dicas práticas e exemplos de como aplicar a negociação direta no seu dia a dia. Busque incorporar o máximo possível das práticas que vamos te ensinar à sua rotina de relacionamento com o cliente. Assim, você estará cada vez mais preparado para lidar com qualquer situação de conflito de forma eficiente e construtiva.</p>	<p>A primeira mensagem enviada para as MPEs teve como objetivo introduzir o tema do projeto sobre o assunto da desjudicialização. A mensagem explica as etapas do projeto, o que o empresário poderá aprender com o processo e quais serão os possíveis benefícios.</p>

<p>Prepare-se para construir relações ainda mais fortes e duradouras com seus clientes!"</p>	
<p>2 - Mensagem: O que é negociação direta</p> <p>"Empreendedor(a), você sabe qual a forma mais simples e rápida de resolver um conflito com um cliente ou fornecedor?</p> <p>A resposta pode te surpreender: é a negociação direta!</p> <p>Mas o que é isso?</p> <p>Negociação direta é quando você conversa diretamente com a outra parte envolvida no problema, sem intermediários, buscando uma solução que seja boa para todos.</p> <p>Parece simples, não é? E é mesmo!</p> <p>Com a negociação direta, você:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conversa abertamente: Expõe seu ponto de vista, entende o lado da outra parte e, juntos, buscam a melhor solução.</li> <li>● Cria soluções personalizadas: Esqueça as soluções prontas! Adapte o acordo à sua realidade e da outra parte.</li> <li>● Controla a situação: Você define o ritmo e os termos da negociação, com mais flexibilidade e autonomia.</li> <li>● Fortalece laços: Negociar diretamente gera confiança e respeito, o que é essencial para bons relacionamentos.</li> <li>● Economiza tempo e dinheiro: Evite advogados, taxas e longos prazos, resolvendo o conflito de forma rápida e eficiente.</li> </ul> <p>Mas lembre-se: a negociação direta exige boa vontade e capacidade de diálogo!</p> <p>Se você busca uma solução rápida, econômica e que preserve suas relações, a negociação direta é o caminho!"</p>	<p>Essa mensagem teve como objetivo explicar aos empresários o que é a negociação direta, destacando a existência de uma norma social entre os demais empresários que responderam ao questionário, evidenciando as vantagens e a preferência por negociar diretamente para resolver conflitos. Além disso, a proposta era reforçar essa norma social, tornando-a um padrão mais favorável à negociação direta.</p>

<p>3 - Mensagem: Tipos de conflitos com clientes</p> <p>"Empreendedor(a), sabia que a maioria dos conflitos com clientes podem ser resolvidos de forma mais simples e rápida?</p> <p>Problemas com clientes são inevitáveis, mas a maneira como você lida com eles faz toda a diferença!</p> <p>Ao invés de trilhar o caminho desgastante dos processos judiciais, que tal conhecer a desjudicialização?</p> <p>Através da mediação e conciliação, você resolve conflitos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reclamações sobre produtos ou serviços: Encontre soluções que atendam às necessidades do cliente e preservem a reputação da sua empresa.</li> <li>● Problemas com pagamentos: Negocie prazos e condições de pagamento que sejam justas para ambas as partes, evitando o acúmulo de dívidas.</li> <li>● Faça uma proposta para solucionar o problema: Coloque energia sua em resolver o problema, crie uma proposta de solução que seja boa para a empresa e para a outra parte envolvida e ofereça como opção.</li> <li>● Questões contratuais: Esclareça dúvidas e encontre soluções para mal entendidos, garantindo o cumprimento dos acordos de forma harmoniosa.</li> <li>● Atraso na entrega de produtos ou serviços: Comunique-se de forma transparente com o cliente e busque alternativas para minimizar os impactos do atraso.</li> </ul> <p>Com a desjudicialização, você economiza tempo e dinheiro, preserva suas relações comerciais e ainda constrói uma imagem positiva para sua empresa.</p>	<p>No terceiro envio, abordamos os diferentes tipos de conflitos com clientes, em especial aqueles com potencial para resolução via negociação direta. A mensagem explorou o princípio da reciprocidade ao mencionar "soluções que atendam às necessidades do cliente", sugerindo que a empresa também será beneficiada. A prova social também foi utilizada ao afirmar que a desjudicialização "constrói uma imagem positiva para sua empresa", indicando que essa é uma prática bem vista e adotada por outros negócios. Também inclui exemplos concretos de conflitos que podem ser resolvidos pela desjudicialização, tornando a informação mais tangível e fácil de assimilar.</p>
---	---

<p>Diga adeus aos tribunais e olá para soluções mais eficientes!</p>	
<p>4 - Mensagem: Benefícios da desjudicialização "Empreendedor(a), que tal uma solução mais inteligente para os conflitos da sua empresa?</p> <p>Sabia que processos judiciais podem ser um pesadelo para micro e pequenas empresas? Além de caros e demorados, eles podem prejudicar suas relações comerciais. A desjudicialização é a chave para evitar essa dor de cabeça!</p> <p>Através da mediação e conciliação, você:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Economiza tempo e dinheiro</li> <li>● Resolve conflitos rapidamente</li> <li>● Mantém suas relações comerciais saudáveis</li> </ul> <p>Pense diferente, escolha a desjudicialização!"</p>	<p>A quarta mensagem buscou explicitar os benefícios da negociação direta, encorajando seu uso. Explorou a persuasão, despertando o interesse do leitor e incentivando-o a descobrir a alternativa apresentada.</p>
<p>5 - Mensagem: Fatores para o sucesso da negociação direta "Empreendedor(a), você já sabe que a negociação direta é uma ótima forma de resolver conflitos de forma rápida e eficiente, certo? Mas sabia também que alguns fatores são essenciais para que ela seja um sucesso? É como construir uma casa: para que ela seja sólida e duradoura, você precisa de uma boa base e dos materiais certos! Na negociação direta, essa base se chama estrutura e procedimentos, e os materiais certos são tempo e recursos. Estrutura e procedimentos:</p>	<p>A última mensagem abordou os fatores decisivos para o sucesso na negociação, trazendo dicas práticas de forma simples.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Defina etapas claras para a negociação: do primeiro contato à assinatura do acordo.</li> <li>● Estabeleça regras e prazos para cada etapa, garantindo que o processo seja organizado e transparente.</li> <li>● Documente tudo: atas de reuniões, propostas, acordos. Isso evita mal entendidos e garante segurança para todos.</li> <li>● Se necessário, defina um mediador: um profissional neutro que auxilia na comunicação e organização do processo.</li> </ul> <p>Tempo e recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dedique tempo suficiente para a negociação: não adianta querer resolver tudo em 5 minutos!</li> <li>● Invista em recursos que facilitem o processo: um bom espaço para a conversa, ferramentas de comunicação eficientes, etc.</li> <li>● Esteja preparado para ceder em alguns pontos: a negociação é uma via de mão dupla!</li> <li>● Se necessário, busque conhecimento: leia sobre técnicas de negociação, faça cursos, consulte especialistas.</li> </ul> <p>Com estrutura, procedimentos, tempo e recursos adequados, sua negociação direta tem tudo para ser um sucesso!"</p>	
---	--

Fonte: elaboração própria

Também foi desenvolvida pela equipe do projeto uma cartilha que enviamos aos Estados para envio e aplicação aos micro e pequenos empresários.

Figura 60 - Cartilha "Resolvendo Conflitos nas Micro e Pequenas Empresas"



Fonte: elaboração própria.

O cronograma de envios e atualizações foi executado entre janeiro e fevereiro, seguindo uma estrutura progressiva para garantir o engajamento dos empreendedores na temática da negociação direta e da desjudicialização. As comunicações começaram no dia 16 de janeiro com o envio da mensagem de abertura, seguido pelo disparo da mensagem "O que é negociação direta?" no dia 21

de janeiro. No dia 23, foi enviada a mensagem "Tipos de conflito", preparando o público para o envio do Guia sobre Desjudicialização, que ocorreu em 28 de janeiro. Logo depois, em 30 de janeiro, foi enviada a mensagem "Benefícios", destacando as vantagens da negociação direta.

Em fevereiro, a programação seguiu com o envio da mensagem "Fatores de Sucesso", que aconteceu no dia 4. No dia 6, foi enviado o convite para entrevistas, incentivando a participação ativa dos empreendedores. A partir do dia 14, ocorreu o envio do questionário pós-intervenção, permitindo avaliar o impacto das comunicações. Nos dias 20 e 27, foram feitas atualizações e ajustes conforme os retornos recebidos, garantindo que os dados coletados fossem analisados de maneira eficiente. Por fim, no dia 28 de fevereiro, o ciclo de comunicação foi encerrado.

O pré-teste foi conduzido por meio de um questionário de caracterização das empresas participantes e da avaliação do estado da gestão de conflitos em cada uma delas, coletando aspectos comportamentais relevantes.

A intervenção foi estruturada em quatro etapas principais. Primeiramente, a Unidade de Políticas Públicas do Sebrae Nacional, em colaboração com a equipe da Unicamp, enviou e-mails às unidades estaduais do Sebrae para identificar aquelas interessadas em participar da intervenção. Priorizaram-se unidades que representassem as cinco regiões do país. Como resultado, cinco estados demonstraram interesse: Rio de Janeiro, Pernambuco, Distrito Federal, Rondônia e Pará. Entretanto, devido a demandas internas, a unidade do Sebrae no Rio de Janeiro optou por não participar, reduzindo o número de estados participantes para quatro.

Na segunda etapa, enviou-se um formulário de interesse às MPEs nos estados participantes. No entanto, não houve adesão por parte das MPEs do Pará e Pernambuco, restringindo a continuidade do projeto ao Distrito Federal e a Rondônia. Nesse momento, aplicou-se um formulário pré-intervenção para formalizar a participação das empresas e coletar informações sobre os fatores de conflito.

A terceira etapa consistiu no envio dos produtos para as MPEs. No pós-teste, os efeitos da intervenção seriam avaliados por meio de questionários e entrevistas,

permitindo verificar melhorias na gestão de conflitos e em outros indicadores organizacionais.

### **8.3. Resultados e discussões da intervenção**

Durante a fase de levantamento do interesse das MPEs em participar da intervenção, observou-se uma variação significativa na adesão entre as localidades analisadas. No Distrito Federal (DF), inicialmente 37 MPEs estavam aptas a participar, mas apenas 12 responderam ao formulário pré-intervenção, requisito essencial para avançar para a fase de intervenção. Em contrapartida, em Rondônia (RO), dos 27 interessados, 26 preencheram o formulário, evidenciando uma taxa de adesão significativamente maior.

No DF, a Unidade de Relacionamento com o Cliente relatou que a receptividade foi considerada "boa", sem resistência por parte das MPEs que responderam ao questionário. Os dados coletados revelaram que 25% relataram enfrentar conflitos diariamente, 33,33% lidam semanalmente, 16,67% dos respondentes afirmaram lidar com conflitos mensalmente, mas 25% raramente enfrentam conflitos. Além disso, nenhum dos respondentes possuía formação prévia em resolução de conflitos.

Em RO, onde a amostra foi maior, os resultados apontaram que 13,79% lidam com conflitos diariamente, 17,24% enfrentam conflitos semanalmente, 27,59% relatam lidar mensalmente e 41,38% dos participantes raramente enfrentam conflitos. Em relação à capacitação, 31,03% afirmaram ter recebido algum tipo de treinamento em resolução de conflitos, enquanto 68,97% nunca tiveram acesso a esse tipo de formação.

Ao todo, foram conduzidas quatro entrevistas, todas no Distrito Federal, e obtidas quatro respostas ao questionário final (pós-intervenção), sendo três do DF e uma de Rondônia. A baixa taxa de resposta ao questionário pós-intervenção — 3,7% em Rondônia e 18,8% no Distrito Federal — comprometeu a análise sobre possíveis mudanças na percepção dos participantes em relação aos conflitos.

Foram realizadas cerca de quatro tentativas de contato com as MPEs para obter respostas, incluindo o envio de e-mails aos respondentes do primeiro

questionário, ligações das Unidades de Relacionamento com o Cliente do DF e ligações para pessoas da Unidade de Políticas Públicas do Sebrae Nacional. Além disso, mensagens foram enviadas pelo Whatsapp na tentativa de aumentar a taxa de resposta, mas sem sucesso. Nesse cenário, pode ser necessário realizar um acompanhamento mais próximo das MPE em intervenções futuras, mantendo contato regular, com suporte e auxílio mais intenso na implementação das estratégias de desjudicialização, com feedback e monitoramento do progresso.

A análise qualitativa baseou-se em entrevistas semiestruturadas com quatro gestores de micro e pequenas empresas (MPEs) localizadas no Distrito Federal, selecionados entre os participantes da intervenção comportamental. Este grupo incluiu representantes de setores distintos – serviços pessoais (salão de beleza com três décadas de operação), indústria de bebidas (cervejaria artesanal), serviços de saúde (clínica veterinária com 30 anos de existência) e engenharia/construção civil (empresa com 20 anos de mercado). A longevidade de alguns negócios sugere um nível considerável de resiliência e experiência acumulada, enquanto a diversidade setorial expõe os desafios específicos inerentes a cada área de atuação, desde a gestão de equipes e relacionamento com cliente final até complexas relações com clientes empresariais e questões de perecibilidade ou alto risco percebido.

As narrativas dos entrevistados convergem na percepção do conflito como um fenômeno intrínseco às operações empresariais, originado fundamentalmente nas interações humanas. Foi destacado que os conflitos frequentemente não são eventos isolados, mas processos que se desenvolvem gradualmente a partir de desalinhamentos de expectativas, falhas de comunicação, diferenças culturais ou individuais, e insatisfações não verbalizadas, culminando em um ponto de ruptura. A natureza dos conflitos manifestou-se de forma variada: a dona do salão de beleza lidava primariamente com desafios interpessoais na equipe que impactam a qualidade do serviço e a satisfação do cliente; o dono da cervejaria enfrentava o problema da inadimplência recorrente, muitas vezes percebida como má-fé, além de questões ligadas à perecibilidade do produto; o veterinário gerencia a intensa carga emocional dos tutores que veem seus pets como membros da família, lidando com urgências e o constante risco de percepções negativas sobre o cuidado prestado; e

o engenheiro enfrenta disputas relacionadas à interpretação de escopo contratual e atritos nas relações com fornecedores e colaboradores.

Apesar da diversidade dos problemas, emergiu um forte consenso sobre a preferência pela prevenção como abordagem primária. Todos os empresários, em maior ou menor grau, investem energia em evitar que as disputas surjam ou se intensifiquem. Estratégias preventivas notáveis incluíram a construção meticulosa de relacionamentos de longo prazo, baseados em transparência, empatia e conhecimento mútuo, criando um capital social que funciona como amortecedor. Igualmente relevante foi a ênfase na comunicação clara e assertiva, seja através de interações humanizadas, seja pela adoção de linguagem formal e definição explícita de limites e horários. De forma proeminente, dois entrevistados ressaltaram a importância crucial da formalização através de contratos detalhados, termos de consentimento ou responsabilidade, percebidos não apenas como salvaguarda legal, mas como ferramentas essenciais para alinhar expectativas, clarificar obrigações e, nas palavras do Engenheiro, demonstrar "respeito" mútuo, prevenindo assim a origem de muitos desentendimentos.

Quando a prevenção falha, a negociação direta é invariavelmente o primeiro caminho buscado para a resolução. As entrevistas ilustraram diversas táticas: diálogo aberto, intermediação ativa do gestor entre as partes, renegociação de prazos e condições, oferta de compensações ou soluções alternativas para falhas no serviço, e a aplicação de políticas claras previamente estabelecidas. A eficácia destas abordagens, contudo, mostrou-se altamente contextual. Enquanto funcionavam para resolver questões operacionais, mal-entendidos ou falhas pontuais em relações de confiança, revelavam-se insuficientes ou frustrantes diante de comportamentos percebidos como de má-fé ou em mercados onde fatores externos, como a pressão por preço, sobrepujam a valorização do serviço e da parceria.

Além disso, a aversão à via judicial emergiu como um tema recorrente. Os entrevistados a consideram um recurso de última instância, a ser evitado devido aos elevados custos financeiros e emocionais, à lentidão do processo e à incerteza do desfecho. Essa perspectiva reforça a importância de soluções alternativas para a gestão de conflitos, como a intervenção comportamental proposta pelo Sebrae e

pela Unicamp. As empresas participantes acreditam que uma gestão eficiente de conflitos pode gerar impactos positivos significativos, incluindo aumento da produtividade, aprimoramento da comunicação, fortalecimento das relações comerciais e redução de despesas. Esses fatores demonstram o grande potencial da intervenção para gerar valor e contribuir para o desenvolvimento sustentável das empresas

A intervenção, desenhada com base em insights comportamentais para incentivar a resolução extrajudicial de conflitos, gerou reações diversas, refletindo a heterogeneidade das necessidades e contextos das MPEs. Houve um reconhecimento geral da qualidade do material e da relevância das boas práticas de comunicação e negociação apresentadas, com alguns empresários encontrando validação para suas abordagens e outros extraíndo ferramentas práticas aplicáveis, como as técnicas de gestão emocional mencionadas pela dona de salão. O respeito institucional pelo Sebrae foi um pano de fundo constante, facilitando a receptividade inicial.

Contudo, emergiram críticas construtivas significativas. Uma das principais foi o desalinhamento percebido entre o foco da intervenção ("resolver conflitos" com viés judicial) e a necessidade primária expressa por alguns empresários ("prevenir conflitos" ensinando "a fazer certo"). Um dos empresários, em particular, articulou essa visão, sugerindo que o apoio mais valioso seria na capacitação para evitar a origem das disputas. Outra crítica recorrente foi a percepção de superficialidade do conteúdo ou a falta de aplicabilidade direta para problemas específicos e complexos, como a inadimplência por má-fé ou as dinâmicas de mercados muito agressivos. Isso sugere que uma abordagem "one-size-fits-all", mesmo que baseada em princípios comportamentais sólidos, pode não ter a profundidade ou a especificidade necessária para todos os contextos. O formato predominantemente textual e digital também foi questionado, e uma entrevistada manifestou forte preferência por interação humana direta para um aprendizado mais eficaz em temas relacionais complexos. Por fim, a utilidade de ferramentas como a planilha de acompanhamento foi limitada para aqueles com baixa incidência de conflitos ou com sistemas de gestão próprios já estabelecidos.

Além das abordagens mais tradicionais, as entrevistas qualitativas destacaram algumas práticas e temas que merecem atenção. A ênfase crescente na formalização preventiva, especialmente o uso estratégico de contratos e termos detalhados não só como defesa, mas como ferramenta ativa de comunicação e gestão de expectativas representa uma sofisticação na gestão de riscos por parte de algumas MPEs. A prática da "demissão de cliente", explicitamente adotada e defendida por um entrevistado, surge como uma estratégia assertiva de gestão de portfólio e prevenção de desgastes, rompendo com a ideia de que todo cliente deve ser mantido a qualquer custo. O poder dos relacionamentos de longo prazo e da reputação construída como capital social que protege o negócio e facilita a resolução consensual foi outro ponto forte. Finalmente, a menção à necessidade de colaboração setorial para lidar com problemas sistêmicos, como a inadimplência contumaz, aponta para a busca de soluções coletivas onde as ações individuais se mostram insuficientes, um tema relevante para o desenvolvimento de ecossistemas empresariais mais saudáveis.

A análise conjunta das entrevistas qualitativas e dos dados quantitativos e referenciais teóricos do projeto permite uma compreensão mais profunda dos desafios da gestão de conflitos nas MPEs. O paradoxo entre a alta judicialização e a aversão a essa via expressa pelos entrevistados é um ponto central. Ele sugere que a litigância pode ser menos uma escolha preferencial e mais um resultado de escaladas não gerenciadas, da percepção de falta de alternativas eficazes (especialmente em casos de má-fé ou desequilíbrio de poder), ou mesmo de vieses comportamentais que dificultam a avaliação realista dos custos e benefícios de um acordo versus um litígio. A forte valorização da prevenção pelos entrevistados reforça a pertinência do movimento de desjudicialização, mas também aponta para a necessidade de focar em ferramentas e capacitações.

A eficácia contextual da negociação direta, observada nas entrevistas, sublinha a importância de abordagens adaptadas. Onde há relação de confiança ou termos claros, a negociação prospera; onde há má-fé ou pressão externa extrema, ela falha. Isso indica que intervenções de apoio precisam ir além de técnicas genéricas de negociação e talvez abordar estratégias específicas para lidar com comportamentos oportunistas ou desequilíbrios de poder, possivelmente

incorporando elementos de mediação assistida ou arbitragem simplificada, alinhadas aos princípios de ADR. O uso estratégico da formalização (contratos, termos) por alguns entrevistados como ferramenta preventiva e de clareza, e não apenas reativa, representa uma prática avançada que poderia ser disseminada, alinhando-se à necessidade de fortalecer a capacidade das MPEs em estabelecer "pactos" claros.

Quanto à intervenção comportamental, os resultados qualitativos sugerem que, embora as informações sobre boas práticas possam ter algum efeito (validação, adoção de dicas pontuais), eles podem ser insuficientes para alterar comportamentos complexos ou resolver problemas estruturais sem um aprofundamento maior ou uma abordagem mais interativa e personalizada. A crítica sobre o foco na resolução em detrimento da prevenção é particularmente relevante e alinha-se à recomendação de desenvolver materiais sobre procedimentos e contratos. Futuras intervenções poderiam se beneficiar de uma abordagem modular, oferecendo conteúdos básicos de sensibilização e módulos mais aprofundados e interativos focados em prevenção, elaboração de contratos, técnicas avançadas de negociação e mediação, e estratégias específicas para os tipos de conflito mais prevalentes identificados no diagnóstico. A integração dos insights comportamentais com as necessidades práticas e estruturais das MPEs parece ser o caminho para o desenvolvimento de soluções de apoio mais eficazes pelo Sebrae.

#### **8.4. Principais desafios e recomendações para novas intervenções**

Os dados iniciais confirmam a importância da negociação direta como método de resolução de conflitos e indicam que a maioria das questões enfrentadas estão relacionadas a clientes e funcionários. No entanto, a intervenção planejada para incentivar a desjudicialização encontrou desafios significativos, especialmente no que diz respeito à adesão das MPEs.

A variação na adesão entre as regiões analisadas sugere a necessidade de ajustes na abordagem adotada. A baixa participação no DF indica a importância de revisar os procedimentos de convite e incentivo à participação das empresas. Fatores como a falta de tempo, o desinteresse pelo tema ou a dificuldade em perceber os benefícios da intervenção podem ter influenciado a baixa adesão. Ademais, a complexidade da intervenção, realizada em um curto espaço de tempo e

com diversas ferramentas (planilhas, mensagens, guias), pode ter representado um obstáculo para a participação ativa das empresas.

Diante desse cenário, sugere-se um acompanhamento mais próximo das MPEs em futuras intervenções, incluindo contato regular, suporte intensificado na implementação das estratégias de desjudicialização e monitoramento contínuo do progresso das empresas.

O fortalecimento da parceria com as unidades do Sebrae também se mostra essencial para o sucesso da iniciativa. Trabalhar em conjunto para identificar desafios específicos, adaptar as estratégias de comunicação e intervenção à realidade local e estimular a participação ativa das unidades na disseminação do projeto e no acompanhamento das MPEs são medidas fundamentais.

É essencial que o Sebrae e outras instituições sigam investindo em iniciativas que promovam a cultura da desjudicialização e a capacitação das MPEs na gestão eficiente de conflitos. A busca por soluções extrajudiciais, como negociação e mediação, pode contribuir significativamente para a redução da judicialização e para um ambiente de negócios mais equilibrado e produtivo.

### **8.5 Avançando para uma cultura da paz: reflexões a partir do estudo realizado**

Buscando contribuir com os esforços brasileiros, o projeto Unicamp-Sebrae definiu e implementou um conjunto de estratégias de resolução de conflitos, sem intermediação do sistema judiciário, junto às micro e pequenas empresas (MPEs) acompanhadas pelo Sebrae. A escolha desse público decorre do fato de que eles são bastante sensíveis e vulneráveis a situações adversas e com baixa capacidade de resistir a um processo judicial longo e custoso.

Essas estratégias tiveram como base a implementação de intervenções comportamentais, com foco na negociação direta como método preferencial. Foi desenvolvida e implementada uma abordagem para testar soluções de cunho comportamental na realidade das MPEs. Para isso, foram desenvolvidas mensagens persuasivas, materiais educacionais para incentivar as MPEs a aderirem à negociação direta e um guia com orientações para a desjudicialização das MPEs.

É importante relatar ao leitor que a expectativa dos pesquisadores era conseguir uma amostra maior do que a que foi alcançada. Infelizmente, tivemos

pouco engajamento das MPEs nos estados. Por outro lado, apesar da amostra não ser expressiva, ela nos permite levantar percepções sobre as hipóteses comportamentais definidas, sobre a percepção de autoeficácia das empresas e sobre o material desenvolvido.

A pesquisa conseguiu mostrar que as MPEs, informadas com um material rico sobre o benefício e técnicas da negociação direta, aderiram ao diálogo primeiramente com a outra parte para resolver a situação incômoda ou o conflito. No final, quanto mais informação e formação os envolvidos tiverem, maior será o engajamento por técnicas alternativas de resolução de problema. O conflito ou o problema não é bom para os negócios e pessoas, sem dúvida não é a escolha mais lógica e tampouco a mais confortável. Ela gera custos financeiros, de imagem e também de energia. A sensação de resolutividade, do ponto de vista individual e coletivo, é excelente para os negócios e para a autoestima de quem está à frente deles. Além disso, quando as partes chegam a um acordo, a tendência é que ambas saiam com a sensação de que ele foi justo.

Em estudos futuros, são necessários alguns pontos de atenção. O primeiro é em relação ao processo de engajamento dos envolvidos, sensibilizando-os sobre seu papel na pesquisa, incluindo se possível mecanismos de incentivo como recompensa à participação deles. O segundo elemento é ter uma diversidade de empresas, trazendo atuações econômicas e comerciais diferentes, para termos uma validade estatística referente ao perfil das MPEs, incluindo tempo de existência. Por fim, realizar rodadas de intervenção, as quais permitam verificar se a crença, autoeficácia dos participantes, muda ao longo do tempo. Quanto mais rodadas de negociação direta forem aplicadas, em tese, haverá o aumento da atuação e da autoconfiança dos gestores das MPEs.

Para finalizar, a pesquisa mostra a necessidade de políticas públicas estruturadas e transversais de formação e informação sobre técnicas e métodos alternativos extrajudiciais, que sejam acessíveis aos cidadãos. para isso, é importante que essas políticas e ações extrapolem o circuito do CNJ e/ou de aparatos do judiciário e sejam encabeçadas por vários stakeholders, como é o caso do Sebrae, mas também de organizações da sociedade civil, além do poder público executivo e das empresas. Todos são responsáveis, incluindo as escolas e

universidades, por gerar processos formativos de diálogo e de empatia para que haja o fortalecimento de bases para uma cultura da paz, ao invés da famosa judicialização (o famoso: “vou te processar”) ainda tão presentes em países periféricos como Brasil.

A cultura da paz é um conceito essencial para a construção de sociedades mais justas, seguras e harmoniosas. Em um mundo marcado por conflitos, violência e desigualdades, promover dispositivos que, prioritariamente, colocam as pessoas em diálogo é essencial, o que significa que há disposição e fortalecimento enquanto sociedade de valores como respeito, cooperação e justiça social.

A Organização das Nações Unidas (ONU) define a cultura da paz como um conjunto de valores, atitudes, tradições, comportamentos e estilos de vida baseados no respeito aos direitos humanos, no diálogo e na resolução pacífica de conflitos. Buscando instrumentalizar essas questões, um dos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) da Agenda 2030 aponta nessa direção ao estabelecer o ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Este ODS busca “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis”. A promoção da cultura da paz é multifacetada e possui diversas formas de atuação, a que nos interessa neste capítulo é aquela relativa à resolução e mediação de conflitos via extrajudiciais.

No Brasil e no Mundo, já é sabido que boa parte dos processos judiciais que entram no sistema formal poderia ter sido resolvido com um processo de fortalecimento da mediação ou da negociação direta de conflitos. Depois que um processo adentra o sistema formal, o saldo final é: uma parte ganha e uma parte perde. Essa lógica binária não traz sensação, muitas vezes, de reparação e nem de justiça. O custo processual e a morosidade do processo favorecem como parte vencedora aquela que consegue resistir o máximo possível a esses dois imperativos, o que dá condições desiguais de entrada entre as partes no sistema judicial formal.

O Conselho Nacional de Justiça, em 2010, aprovou a Resolução n. 125, a qual dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado, e em suas revisões sacramenta a disseminação da cultura da pacificação social, os canais

alternativo de acesso à justiça e as atividades de conciliação, mediação e outros métodos.

A Lei 13.140 de 26 de junho de 2015, conhecida como a Lei da Mediação, trouxe avanços importantes em regulamentar a mediação entre particulares e a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Ela estabelece um marco regulatório, que vai ao encontro do movimento global de solução de conflitos sociais. Há ainda muito o que aprimorar do ponto de vista de sua implementação, mas o primeiro passo foi dado e as novas resoluções do CNJ buscam aperfeiçoá-la em conjunto com o novo Código de Processo Civil (CPC).

Na redação da Resolução n. 326 de 2020, o CNJ aprimora os núcleos permanentes de métodos consensuais de solução de conflitos, os quais já eram previstos desde 2010. É nesse contexto que foram criados os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) e, que segundo dados do CNJ, em 2022 eram 42 centros em 79 comarcas.

Apesar de apenas uma pequena parcela ser direcionado à audiências de conciliação e mediação, dados<sup>19</sup> mostram o alto índice de resolutividade de audiências de conciliação e mediação. Entre outubro de 2002 a outubro de 2023, houve mais de 3.660.946 audiências de conciliação e mediação realizadas, das quais 3.021.726 tiveram suas decisões homologadas. Esses dados estão dispostos no DataJud (Base nacional de Dados do Poder Judiciário) e corroboram estudos realizados pelo tribunal de Justiça do Mato Grosso que mostraram que o índice de acordo é alto (77,4%) quando as técnicas de resolução autocompositivas são utilizadas em sessões pré-processuais<sup>20</sup>. Esse índice aumenta quando se utiliza de técnicas da mediação pré-processual, chegando a 85% de resolutividade.

Contudo, esses índices caem drasticamente quando um processo judicial é impetrado. Isto é, as conciliações e mediações perdem seu efeito se iniciada depois do processo judicial. Quando um processo judicial ainda não foi iniciado, as partes possuem mais disposição para fazer acordo. Além disso, em casos cíveis empresariais, os dados do Estado de Pernambuco mostram a baixa responsividade (2,3%). É nessa janela de oportunidade, timing entre o conflito e as sessões

<sup>19</sup> <https://justica-em-numeros.stq.cloud.cnj.jus.br/conciliar-legal-2023/>

<sup>20</sup> <https://www.cnj.jus.br/estudos-apresentam-dados-sobre-eficiencia-do-uso-mediacao-e-conciliacao-na-justica-brasileira/>

pré-processuais e os potenciais casos cíveis empresariais, que a frente de trabalho 2 da cooperação Unicamp-Sebrae se insere.

### **9.3. Considerações Finais**

Vários são os pilares para a promoção da cultura da paz, que vão desde uma educação que priorize cooperação e solidariedade e escuta ativa, a reparação e resolução de conflitos via extrajudiciais, até transparência processual e instituições eficazes, assim como a prevenção à violência. As famílias, escolas, instituições públicas e empresariais possuem um papel essencial na formação e fortalecimento desses pilares. Importante destacar que é base sine qua non desses pilares a redução das desigualdades sociais, o respeito à diversidade cultural e o fortalecimento da participação democrática. Quando há acesso à educação, oportunidades econômicas e direitos garantidos, há menos espaço para o surgimento da violência e da intolerância. O famoso jargão “vou te processar” deve ser preterido pelo “vamos conversar e chegar a uma solução”. Pode parecer utópico, mas hoje há condições legais e disposição do judiciário para incentivar que as partes conversem antes. É sabido que nem todos os assuntos são passíveis de negociação, como aqueles tipificados pelo código penal como crime, inclusive não são deles que estamos falando. A pesquisa trata de casos de negociações empresariais e/ou de direito do consumidor. São nesses assuntos e em outros que as políticas públicas poderiam se voltar, sensibilizando vários stakeholders para que façam uma adesão voluntária a mecanismos extrajudiciais.

Portanto, construir uma cultura da paz é um compromisso coletivo. Governos, organizações, educadores e cidadãos devem trabalhar juntos para transformar relações sociais, promovendo um ambiente em que o diálogo e a justiça prevaleçam sobre o conflito. Essa transformação não acontece de forma imediata, mas, por meio de esforços contínuos, é possível criar sociedades mais pacíficas e sustentáveis para as futuras gerações.

## DESAFIOS E RECOMENDAÇÕES

O presente livro técnico apresenta o percurso teórico-metodológico e os resultados da pesquisa realizada no âmbito da cooperação técnico-científica entre Unicamp e Sebrae. O principal objetivo dessa pesquisa foi analisar o comportamento de dois públicos distintos: Microempreendedores Individuais (MEI) em relação às suas obrigações fiscais e tributárias (Frente 1) e Micro e Pequenas Empresas (MPE) em relação à resolução de conflitos (Frente 2). Buscou-se, em ambas as frentes, identificar os fatores comportamentais que influenciam a inadimplência (Frente 1) e a judicialização (Frente 2), e desenvolver intervenções para promover a adimplência e a desjudicialização, respectivamente. As perguntas norteadoras da pesquisa foram: quais as barreiras comportamentais que levam à inadimplência (frente 1) e à judicialização de conflitos com clientes (frente 2)? Como as intervenções comportamentais podem contribuir para a mudança de comportamento desses públicos? Quais as estratégias mais eficazes para promover a adimplência e a desjudicialização?

Ao longo da pesquisa, resultados interessantes foram alcançados e a pesquisa se tornou inédita no Brasil, não apenas pela abordagem e o tamanho da amostra (frente 1), mas também pela temática pouco explorada pelos estudos e pelos agentes governamentais (Frente 1 e 2). Os resultados, na frente 1, mostram uma boa taxa de responsividade dos grupos MEIs que receberam as mensagens. Foi observado que 32,8% dos inadimplentes que receberam comunicação pagaram o período de apuração corrente, enquanto no grupo de controle (que não recebeu comunicação), 28,6% pagaram. Além disso, 8,3% dos inadimplentes que receberam comunicação pagaram parcelas em atraso, comparado a 6,9% no grupo de controle. Na análise por faixa etária, o grupo 4 (idade maior que 65 anos) respondeu melhor às comunicações em relação aos outros grupos. O sexo não é um atributo que gera uma diferença no sucesso da intervenção. A região apresentou uma leve diferença em relação à região norte, quando comparada às outras quatro, que não mostraram uma diferença significativa. Em relação à efetividade das mensagens, todas elas surtiram efeitos, quando comparadas ao grupo de controle. Contudo, o grupo que

recebeu a mensagem 9 apresentou um resultado estatisticamente significativo superior aos grupos 3 e 8, considerando um nível de significância de 5%. O que mais nos chamou atenção nessa responsividade foi o fato das mensagens terem sido enviadas pelo Sebrae, que diferentemente da Receita Federal ou do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEMP), que não é responsável pelos impostos ou pela Política MEI no Brasil. Isto quer dizer que a adesão ao pagamento da DAS tem como reflexo os aspectos comportamentais das mensagens.

Em relação aos resultados da Frente 2, Os resultados mais relevantes da survey realizada no projeto indicaram que 27,5% das MPEs (1.469) já enfrentaram ou estiveram envolvidas em conflitos, sendo os casos mais frequentes relacionados a consumidores/clientes (652), funcionários (535) e instituições financeiras (508). A pesquisa também revelou que a natureza dos conflitos varia de acordo com o porte da empresa. Em termos absolutos, os conflitos com consumidores/clientes são os mais recorrentes em ambos os segmentos. No entanto, enquanto nas microempresas os conflitos predominantes envolvem instituições financeiras, nas empresas de pequeno porte, os embates mais frequentes ocorrem com funcionários.

Alguns desafios precisam ser reportados na condução das pesquisas e que possuem algum tipo de impacto nos resultados. Na Frente 1, as restrições de sigilo fiscal impediram a personalização das mensagens enviadas aos MEI, dificultando a aplicação de intervenções mais direcionadas. Na Frente 2, a baixa adesão das MPEs à intervenção proposta evidenciou a complexidade em engajar as empresas em um processo de mudança comportamental em relação à gestão de conflitos. A articulação entre os diversos atores envolvidos na implementação das intervenções para reduzir conflitos nas MPE enfrenta desafios que precisam ser superados para garantir a efetividade das estratégias propostas para redução de conflitos. Um dos principais obstáculos foi a baixa adesão das MPEs às iniciativas voltadas para a desjudicialização. Muitas empresas não reconhecem de imediato os benefícios de evitar processos judiciais ou desconhecem alternativas eficazes para a resolução de conflitos. Para contornar essa dificuldade, é essencial investir em estratégias de comunicação mais envolventes, que utilizem exemplos práticos do impacto positivo

da negociação direta, que destaque os benefícios concretos da desjudicialização e que ofereçam suporte personalizado para orientar as empresas na adoção dessas práticas.

Além disso, a implementação das intervenções pode variar significativamente entre os diferentes estados, devido a fatores como estrutura organizacional, disponibilidade de recursos e particularidades regionais. A falta de uma articulação eficiente com as unidades estaduais do Sebrae dificultou a adaptação das estratégias às realidades locais, comprometendo sua eficácia. Para solucionar esse problema, é necessário fortalecer a cooperação entre as instâncias nacionais e estaduais do Sebrae, oferecendo suporte técnico contínuo e ajustando as ações de acordo com as especificidades de cada região.

Outro desafio relevante foi a escassez de dados robustos sobre conflitos nas MPEs e os impactos das intervenções no contexto brasileiro. A falta de informações detalhadas dificulta a formulação de estratégias baseadas em evidências e a avaliação da efetividade das ações implementadas. Para enfrentar essa limitação, é fundamental promover estudos e pesquisas adicionais, envolvendo diferentes atores no levantamento e análise de dados. A geração de conhecimento sobre os padrões de judicialização e os métodos alternativos de resolução de conflitos permitirá o aprimoramento contínuo das intervenções, tornando-as mais eficazes e adequadas às realidades das MPEs.

Novas questões de investigação e possibilidades de intervenção comportamental foram identificadas. Na Frente 1, torna-se crucial avaliar o impacto das mensagens enviadas aos MEI na taxa de adimplência e investigar a efetividade de diferentes tipos de mensagens (com diferentes gatilhos mentais). O desenvolvimento de intervenções mais personalizadas, considerando as características e necessidades específicas dos MEI, também se mostra promissor. Na Frente 2, é fundamental investigar os motivos da baixa adesão das MPEs à intervenção e buscar alternativas para aumentar o engajamento. O apoio institucional ao processo de desjudicialização, a oferta de incentivos e o fortalecimento da cultura de desjudicialização são estratégias que podem ser exploradas em futuras intervenções.

A implementação de novas intervenções comportamentais pode contribuir significativamente para a promoção da adimplência, a redução da judicialização e a construção de um ambiente de negócios mais eficiente e harmonioso para MEI e MPEs. É importante destacar que a realização deste projeto interinstitucional, envolvendo a Unicamp, o Sebrae e a Receita Federal, foi crucial para o desenvolvimento da pesquisa e reforça a importância da articulação interinstitucional para a criação de políticas públicas eficazes. A combinação de expertises e recursos de diferentes instituições permitiu uma abordagem mais completa e integrada dos problemas, resultando em soluções mais eficazes e com maior impacto social.

Em seu Portal, o Sebrae define sua atuação como:

Atuando com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, incentivo a educação empreendedora na educação formal, feiras e rodadas de negócios. As soluções desenvolvidas pelo Sebrae atendem o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio, até as pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam um novo posicionamento no mercado e o indivíduo que busca construir seu projeto de vida desenvolvendo suas competências empreendedoras desde a sua infância.

Confluente com esta vocação, o Sebrae Políticas Públicas Nacional investiu recursos e esforços neste grande projeto de pesquisa em parceria com a Unicamp, para geração de conhecimentos que fortaleçam sua atuação. De fato, os conhecimentos aqui gerados são valiosos e poderão guiar o Sebrae em tomadas de decisão no que diz respeito à formulação e implementação de políticas, programas e articulações inter-institucionais inovadoras para os microempreendedores individuais e as micro e pequenas empresas.

Abaixo, elencamos recomendações que consideramos relevantes para que o Sebrae potencialize ao máximo os resultados gerados pelo presente projeto:

- **Dar continuidade a mensagens de sensibilização via whatsapp aos MEI:**

- o Comprovou-se cientificamente o sucesso do envio de mensagens aos MEI. Foi observado que 32,8% dos inadimplentes que receberam comunicação pagaram o período de apuração corrente, enquanto no grupo de controle (que não recebeu comunicação), 28,6% pagaram. Tendo em vista que o Sebrae não é o órgão responsável pelo tributo, tampouco tem o poder simbólico de cobrança, a taxa de resposta foi muito boa. Isto quer dizer que os MEIs foram sensibilizados com as mensagens de lembrete, de aversão à perda de direitos e de normas sociais enviadas pelo Sebrae. O recebimento dessas mensagens de whatsapp trouxe essa sensibilização. Nesse sentido, a equipe Unicamp recomenda a continuidade dos investimentos em contratos com empresas de comunicação de massa para envio amplo e abrangente de mensagens a todos os MEI;
- **Viabilizar comunicação customizada aos diferentes públicos:**
  - o Dentro do escopo das mensagens, é possível explorar diferentes públicos de forma segmentada, considerando atributos como idade, sexo e região geográfica. Embora a intervenção não tenha apresentado efeitos significativos para determinados grupos de mensagens, os dados obtidos — tanto dos que receberam a intervenção quanto dos que não receberam — indicam diferenças de comportamento entre faixas etárias, gêneros e regiões. Por exemplo, jovens com menos de 35 anos, homens e residentes da região Norte demonstram um padrão de inadimplência mais evidente. Nesse sentido, recomenda-se direcionar estratégias específicas para esses grupos, levando em conta suas particularidades. Comunicações customizadas deverão ser testadas e, possivelmente, terão um efeito melhor.
- **Implantar sistemas de capacitação e campanhas de difusão comportamentalmente informados:**
  - o Com foco no público MEI mais geral e também nos perfis específicos, recomenda-se implantar
    - (i) implantar um sistema de capacitação comportamentalmente informado (elaborar conteúdos e timings de envio à luz dos

conhecimentos comportamentais gerados). Isto é, à luz do que foi comentado acima, em relação ao jovens, mensagens específicas para os grupos de idades podem trazer resultados mais expressivos.

- (ii) implantar campanhas de difusão dos benefícios e consequências do pagamento/não pagamento da DAS, à luz dos fatores comportamentais encontrados. Uma abordagem especialmente indicada para essas campanhas é o uso de “boosts”, que consistem em estratégias comportamentais voltadas ao fortalecimento da capacidade dos indivíduos tomarem decisões mais conscientes e informadas. Diferentemente de simples empurrões (*nudges*), os “boosts” combinam o envio de informações relevantes com o momento oportuno de apresentação, respeitando a autonomia do microempreendedor e favorecendo sua compreensão e ação. Os *boosts* possuem um papel mais formativo, assertivo e duradouro em comparação aos *nudges*.
- (iii) Capacitar os agentes do SEBRAE que lidam com o público-alvo para que, de posse dos conhecimentos comportamentais, possam ser ainda mais eficazes em sua atuação.
- **Fomentar parcerias amparadas em conhecimento empírico-científico-evidencial:**
  - Na linha de fomentar campanhas que se amparam em *boosts*, recomenda-se dar continuidade às parcerias com universidades, incluindo Unicamp, ou fortalecer outros laços já existentes para que essas campanhas sejam amparadas em conhecimento empírico-científico-evidencial;
- **Propor novos modelos de contratos de cooperação técnico-científica:**
  - Para viabilizar futuras parcerias com outras instituições de ensino e pesquisa, é importante que o Sebrae observe que alguns modelos contratuais, como prestação de serviços estrito, trazem prejuízo às parcerias que envolvam produção de conhecimento. Desenvolver modelos contratuais que permitam o pagamento em fluxo contínuo ao longo de todo o contrato, sem vinculação à entrega de produtos, traz

constância e estabilidade ao projeto. A forma de acompanhamento e de dispêndio financeiro poderia ser a apresentação de relatórios de atividades técnico-científicas, nos moldes adotados por outros órgãos públicos e privados de fomento à pesquisa. Esse modelo permite maior dinamicidade, autonomia e adaptabilidade às adversidades e contextos do processo de produção do conhecimento e, consequentemente, maior qualidade e amplitude.

- **Fortalecer os laços e a cooperação com diversos agentes internos e externos:**
  - Fortalecer a parceria com a Receita Federal e com o MEMP para aprimorar a governança sobre a política. O Sebrae é um ator que pode protagonizar a relação/interface com os MEI (vimos que seria benéfico unificar os canais, ou ao menos trazer algum nível de centralização);
  - Manter estreita a articulação entre a UPP e a URC nacional. Essa articulação foi essencial para o sucesso dos resultados;
  - Fomentar uma aproximação maior entre as unidades nacionais e as URCs estaduais, para se chegar mais perto da base;
- **Acompanhar com atenção às trocas internas de gestão para que não haja queda de engajamento:** Estar atento às trocas internas de gestão, seja no nacional ou nos estaduais, empreendendo esforços para que as iniciativas inovadoras se mantenham nas agendas com a importância inicial;
- **Monitoramento e Avaliação Contínua das Intervenções:** Coletar dados sobre adesão, uso e resultados das estratégias para garantir sua eficácia e aprimoramento contínuo.

Para as recomendações sobre as intervenções e soluções comportamentais desenvolvidas para o desafios dos conflitos das MPE, que podem se tornar conflitos judiciais, propõe-se:

- **Adaptação das Intervenções às Necessidades das MPE:** Considerar porte, setor, cultura organizacional e nível de conhecimento sobre resolução de conflitos ao desenhar as soluções;

- **Uso de Linguagem Clara e Acessível:** Evitar termos jurídicos complexos e apresentar os benefícios da desjudicialização de forma prática e relevante;
- **Disponibilização de Ferramentas Práticas para Resolução de Conflitos:** Oferecer modelos de documentos, guias de negociação e checklists para apoiar a adoção de métodos extrajudiciais;
- **Promoção da Interação e Aprendizado entre as MPE:** Organizar workshops e grupos de discussão para troca de experiências e compartilhamento de boas práticas;
- **Incentivo ao Apoio de Redes de Relacionamento:** Engajar contadores, advogados e associações empresariais na promoção da desjudicialização entre as MPEs;
- **Monitoramento e Avaliação Contínua das Intervenções:** Coletar dados sobre adesão, uso e resultados das estratégias para garantir sua eficácia e aprimoramento contínuo.

A implementação de ciências comportamentais em programas e políticas públicas exige estratégias eficazes de articulação, comunicação e avaliação para garantir que as intervenções tenham impacto e sejam sustentáveis. Buscando auxiliar os gestores do Sebrae no que se refere à implementação de soluções baseadas em comportamentos, seguem algumas recomendações gerais para aprimorar essa abordagem:

- **O fortalecimento da articulação institucional com a criação de redes colaborativas:** Estabelecer fóruns e grupos de trabalho que integrem diferentes atores, como governo, academia, setor privado e sociedade civil, para promover a troca de conhecimentos e experiências;
- **Aprimoramento da governança:** Definir papéis e responsabilidades claras entre os envolvidos, garantindo coordenação eficiente entre instituições locais e nacionais;
- **Flexibilização das estratégias de implementação:** Adaptar as políticas e projetos ao contexto de cada região ou segmento populacional, considerando especificidades culturais, econômicas e sociais;

- **Comunicação estratégica e engajamento dos Beneficiários com uso de linguagem acessível e persuasiva:** Evitar jargões técnicos e traduzir conceitos científicos em mensagens claras e aplicáveis ao cotidiano dos beneficiários;
- **Customização da comunicação:** Personalizar as abordagens para diferentes perfis de público, utilizando narrativas e exemplos práticos que reforcem os benefícios das intervenções;
- **Adoção de múltiplos canais:** Utilizar ferramentas digitais, presenciais e audiovisuais para ampliar o alcance das mensagens e incentivar o engajamento contínuo;
- **Implementação de ferramentas de gestão e monitoramento com o uso de plataformas colaborativas:** Integrar sistemas de gestão online que permitam o acompanhamento em tempo real das ações e a troca ágil de informações entre os envolvidos;
- **Promoção de capacitação e cultura de inovação, formação de agentes públicos e stakeholders:** Realizar treinamentos sobre princípios da ciência comportamental e sua aplicação prática, capacitando gestores e tomadores de decisão;
- **Criação de espaços para experimentação:** Desenvolver laboratórios de inovação ou projetos-piloto que testem diferentes abordagens antes da escalabilidade das políticas;
- **Incentivo à aprendizagem organizacional:** Estabelecer mecanismos de documentação e compartilhamento de boas práticas para garantir a continuidade e aprimoramento das iniciativas;
- **Geração e uso de evidências para aprimoramento das intervenções, realização de pesquisas e estudos aplicados:** Investir na coleta de dados robustos sobre comportamento, desafios e impactos das políticas implementadas pelo Sebrae;
- **Divulgação transparente dos resultados:** Garantir que os achados sejam compartilhados com diferentes públicos, incluindo formuladores de políticas, acadêmicos e sociedade civil, para promover a melhoria contínua das práticas.

## REFERÊNCIAS

- AAKEN, Anne van. (2024). Behavioural Sciences Used by the United Nations to Achieve the Sustainable Development Goals: A Roadmap and Some Stop Signs. *Journal of Environmental Law & Policy*, v. 4, n. 1, p. 1-21.
- ADHIKARI, D. (2016) Exploring the differences between social and behavioral science. *Behavioral Development Bulletin*, v. 21, n. 2, p. 128-135.
- AFIF, Zeina; ISLAN, William Wade; CALVO-GONZALEZ, Oscar; DALTON, Abigail Goodnow. (2019). Behavioral Science Around the World: Profiles of 10 Countries (English). eMBeD brief. Washington, D.C.: World Bank Group.
- AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2001 3:295-326
- AJZEN, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, Theories of Cognitive Self-Regulation*, v. 50, n. 2, p. 179–211.
- Ali, S. F. (2017). Nudging civil justice: Examining voluntary and mandatory court mediation user experience in twelves regions. *Cardozo J. Conflict Resol.*, 19, 269.
- ALMEIDA LIMA, Lauro Vinícius; PAIVA, Simone Bastos; MACHADO, Márcia Reis. O Microempreendedor Individual como Instrumento de Elisão Fiscal: a Percepção de Empresários Paraibanos quanto ao Auxílio Contábil.
- Almeida, J. A. (2011). Desjudicialização: a relação entre a arbitragem e os serviços notariais e registrais. *Rev. Faculdade Direito Universidade Federal Minas Gerais*, 59, 101.
- Anderson, J. E. (2017). Paying the state use tax: is a “nudge” enough?. *Public Finance Review*, 45(2), 260-282.
- Andreoni, James, Brian Erard, and Jonathan Feinstein. (1998) “Tax Compliance.” *Journal of Economic Literature* 36, no. 2. p.818–60.
- Andrés Aucejo, E. (2016). Alternative Dispute Resolution (ADR) in Spanish and Comparative Tax Law. *Proposal for Latin America and Spain; [Sistemas de Resolución Alternativa de Conflictos (ADR) en derecho tributario español y comparado. Propuestas para Latinoamérica y España]*. Em *Revista Derecho del Estado* (Número 37, p. 3–68). Universidad Externado de Colombia. <https://doi.org/10.18601/01229893.n37.01>
- ANSELL, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Improving policy implementation through collaborative policymaking. *Policy & Politics*, 45(3), 467-486.

Bailliet, C. (2000). Preventing internal displacement: Conciliating land conflicts in Guatemala. Em Refugee Survey Quarterly (Vol. 19, Número 3, p. 187–208). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/rsq/19.3.187>

BANDURA, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, v. 84, n. 2, p. 191–215.

BANERJEE, S.; GALIZZI, M. M. (2024). People Are Different! And So Should Be Behavioural Interventions. In A. Samson (Ed.), *The Behavioral Economics Guide 2024*. (pp. 109-118). <https://www.behavioraleconomics.com/be-guide/>.

BARBOSA, Mizaína Cunha; DE OLIVEIRA, Joviano dos Reis. (2015). *LEGALIZAÇÃO DO TRABALHADO INFORMAL ATRAVÉS DA LEI DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL EM SÃO MIGUEL DO PASSA QUATRO-GO*. REVISTA DA FACULDADE DO SUDESTE GOIANO-FASUGPIRES DO RIO-GO, VOLUME 12, No 1, p. 113,

BARDACH, E. (1977). *The implementation game: What happens after a bill becomes a Law*. MIT Press.

Barrett, J. T., & Barrett, J. (2004). *A history of alternative dispute resolution: The story of a political, social, and cultural movement*.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311–320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>

Becker, H. S. (2007). *Segredos e truques da pesquisa*. Editora Schwarcz-Companhia das Letras.

Belikova, K. M. (2021). Legal requirements on the settlement of judicial disputes in the BRICS countries. Em APUNTES UNIVERSITARIOS (Vol. 11, Número 1, p. 82–94). UNIV PERUANA UNION. <https://doi.org/10.17162/au.v11i1.549>

Bhutta, N., Skiba, P. M., & Tobacman, J. (2015). Payday loan choices and consequences. *Journal of Money, Credit and Banking*, 47(2-3), 223-260.

Biard, A. (2019a). Impact of Directive 2013/11/EU on Consumer ADR Quality: Evidence from France and the UK. Em *Journal of Consumer Policy* (Vol. 42, Número 1, p. 109–147). Springer New York LLC. <https://doi.org/10.1007/s10603-018-9394-z>

BLATTMAN, Christopher; HARTMAN, Alexandra C.; BLAIR, Robert A. How to promote order and property rights under weak rule of Law? An experiment in changing dispute resolution behavior through Community Education.

BORBA, Francieli Aparecida de; et al. (2016). Formalizar ou ficar na informalidade: Estudo comparativo de uma prestadora de serviços elétricos..Butignon, ROSEMEIRE DE LIMA

Bosch, M., D. Fernandes y J. M. Villa. 2015. Nudging the self-employed into contributing to social security: Evidence from a nationwide quasi experiment in Brazil. IDB-WP-633. Washington, D.C.: BID.

Brasil. Senado Notícias. (2005). Empresários paulistas apresentam manifesto a favor de lei que incentiva micro e pequenas empresas. Disponível em <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2005/11/10/empresarios-paulistas-apresentam-manifesto-a-favor-de-lei-que-incentiva-micro-e-pequenas-empresas>> Acessado a última vez em 09/04/2025.

Brown, S., Cervenak, C., & Fairman, D. (1998). Alternative dispute resolution practitioners guide. Center for Democracy and Government.

Cardoso de Oliveira, Letícia, Camargo, Mario, Ramos Feijó, Marianne (2020) The practice of conciliation and extra-procedural mediation according to legal operators. Revista de Paz y Conflictos, Vol.13 (2), 239-259.

CARMO MIZAEL, Raiza Oliveira. (2013). Microempreendedor individual como instrumento de desenvolvimento socioeconômico e empresarial brasileiro. Amazon's Research and Environmental Law, v. 1, n. 2.

Castro, E., & Scartascini, C. (2019). Imperfect attention in public policy: A field experiment during a tax amnesty in Argentina.

César, G. S. (2019). A função social das serventias extrajudiciais e a desjudicialização. Colégio Notarial do Brasil. Brasília: Conselho Federal.

Cheung Dr., R. (2008). The use of alternative dispute resolution allied to active judicial case management- a new forum to deal with shareholder disputes in Hong Kong? Em Asia Pacific Law Review (Vol. 16, Número 1, p. 91–104). LexisNexis. <https://doi.org/10.1080/10192557.2008.11788180>

CONCEIÇÃO, Otavio Canozzi. (2014). O microempreendedor individual na economia brasileira: avanços, desafios e perspectivas.

Conselho Nacional de Justiça (2015). Guia de Conciliação e Mediação: Orientações para implantação de CEJUSCs. (Brasília/DF: Conselho Nacional de Justiça). 58p.

Côrtes, O. M. P., & Fleming, G. (2023). A REALIZAÇÃO DA SEGURANÇA JURÍDICA PELA ATIVIDADE DAS SERVENTIAS EXTRAJUDICIAIS. Revista Eletrônica de Direito Processual, 24(2).

Cortes, P. (2015). The impact of EU law in the ADR landscape in Italy, Spain and the UK: time for change or missed opportunity? Em ERA Forum (Vol. 16, Número 2, p. 125–147). Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/s12027-015-0388-x>

COSTANZI, Rogério Nagamine; BARBOSA, Edvaldo Duarte; RIBEIRO, Hélio Vinícius Moreira. (2011). A experiência do microempreendedor individual na ampliação da cobertura previdenciária no Brasil. Revista do Serviço Público, v. 62, n. 4, p. 387–406.

Danish Competition and Consumer Authority. Development of an efficient consumer complaints system. (2017). Denmark. Retrieved from [https://www.en.kfst.dk/media/50992/nr-17\\_20170303-effektivt-forbrugerklagesystem\\_en.pdf](https://www.en.kfst.dk/media/50992/nr-17_20170303-effektivt-forbrugerklagesystem_en.pdf)

DE OLIVEIRA, Letícia Cardoso; CAMARGO, Mario Lazaro; FEIJO, Marianne Ramos. The practice of conciliation and extra-procedural mediation according to legal operators.

DEFFAINS, Bruno; DEMOUGIN, Dominique; DESRIEUX, Claudine. Choosing ADR or litigation.

DOBROWOLSKI, Patrícia Terezinha. (2018). Isenção de ICMS para artesãos do Paraná: um estudo para viabilização da atividade avulsa.

DOLAN, P. et al. (2012). Influencing behaviour: The mindspace way. *Journal of Economic Psychology*, v. 33, n. 1, p. 264–277.

DONG, Sarah Xue; SINNING, Mathias. (2021). Trying to make a good first impression: A natural field experiment to engage new entrants to the tax system. *SSRN Electronic Journal*.

Eguino, H., & Schächtele, S. (2020). A playground for tax compliance? Testing fiscal exchange in an RCT in Argentina (No. IDB-WP-1139). IDB Working Paper Series.

Eguino, H., Román, S., Schächtele, S., & Canavire-Bacarreza, G. Economía del comportamiento y administración tributaria municipal: aplicaciones recientes en América Latina.

Elster, J. (1989). *Nuts and bolts for the social sciences*. Cambridge University Press.

Elster, J. (2015). *Explaining social behavior: More nuts and bolts for the social sciences*. Cambridge University Press.

European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers. (2023). Behavioural study on disclosure of ADR information to consumers by traders and ADR entities – Executive summary. Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2838/67491>

FERNANDES, Amanda Aparecida Vieira; CAVALCANTI-BANDOS, Melissa Franchini; FADEL, Bárbara. A FORMALIZAÇÃO DO EMPREENDEDOR COMO FOMENTO.

FERREIRA, Bruno Maia. O INCENTIVO DO ESTADO NA FORMALIZAÇÃO DO MICROEMPREENDEDOR: ANÁLISE DOS EFEITOS DA LEI COMPLEMENTAR No 128/2008.

FERREIRA, JOSÉ. (2018). Microempreendedor Individual: Inadimplência tributária dos comerciantes de Artigos de Vestuários e Acessórios no Município de São Mateus-ES.

Fiadjoe, A. (2004). *Alternative Dispute Resolution: A Developing World Perspective* (1st ed.). Routledge-Cavendish. <https://doi.org/10.4324/9781843147169>

FLOR, Melissa de Souza. (2019). Principais fatores a influenciar o endividamento do microempreendedor individual-MEI frente ao fisco.

GABUTHY, Yannick; LAMBERT, Eve-Angéline. (2013). Freedom to bargain and disputes' resolution.

GARCEZ, Isaias de Oliveira. (2018). Microempreendedor individual no regime geral de previdência social: uma análise de dados utilizando self-service business intelligence.

GINTIS, Herbert. A framework for the unification of the behavioral sciences. BEHAVIORAL AND BRAIN SCIENCES. vol. 30, 1 –61, United States of America, Cambridge University Press. DOI: 10.1017/S0140525X07000581. 2007.

Gomes, L. F. B. (2024). MODERNIZAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS SOB O VIÉS DA PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS. In NOVOS TEMAS EM DIREITO: TENSÕES E COMPLEMENTARIDADES (Vol. 1, pp. 125-138). Editora Científica Digital.

Guttman-Kenney, B., & Hunt, S. (2017). Preventing financial distress by predicting unaffordable consumer credit agreements: An applied framework. FCA Occasional Papers in financial regulation, Occasional Paper 28.

Hagglund, G., & Provis, C. (2005). The conciliation step of the unfair dismissal process in South Australia. Em Labor Studies Journal (Vol. 29, Número 4, p. 65–86). <https://doi.org/10.1177/0160449X0502900405>

Harris, L., Tuckman, A., & Snook, J. (2012). Supporting workplace dispute resolution in smaller businesses: Policy perspectives and operational realities. The International Journal of Human Resource Management, 23(3), 607-623.

HASSELDINE, John; HITE, Peggy; JAMES, Simon; TOUMI, Marika. (2007). Persuasive communications: tax compliance enforcement strategies for sole proprietors. Contemporary Accounting Research.

HEALE R, FORBES D. (2013). Understanding triangulation in researchEvidence-Based Nursing;16:98.

HERFELD, C. (2017). Entre o formalismo matemático, as regras de escolha normativa e as ciências comportamentais: o surgimento das teorias da escolha racional no final dos anos 1940 e início dos anos 1950. O Jornal Europeu da História do Pensamento Econômico, v. 24, n. 6, p. 1277-1317.

Hernández-Ortiz, E. (2013). A political science study of mediation in central America: The case of costa rica; [Un Estudio desde la Ciencia Política de la Mediación en Centroamérica: El Caso de Costa Rica]. Em Política y Sociedad (Vol. 50, Número 1, p. 113–144). [https://doi.org/10.5209/rev\\_POSO.2013.v50.n1.39346](https://doi.org/10.5209/rev_POSO.2013.v50.n1.39346)

Holzmeister, F., Huber, J., Kirchler, M., & Schwaiger, R. (2022). Nudging debtors to pay their debt: Two randomized controlled trials. Journal of Economic Behavior & Organization, 198, 535-551.

Hoy, C., McKenzie, L., & Sining, M. (2024). Improving tax compliance without increasing revenue: Evidence from population-wide randomized controlled trials in Papua New Guinea. *Economic Development and Cultural Change*, 72(2), 000-000.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amos de Domicílios (PNAD) contínua. Disponível em <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/conjuntura-economica/emprego-e-renda/2023/informativo-pnad-nov-2023.html> acesso em 08/02/2024.

Inchausti, F. (2018). Between reform and dejudicialization: Current trends in Spanish civil litigation. In *Transformation of Civil Justice: Unity and Diversity* (pp. 119-143). Cham: Springer International Publishing.

IRS Behavioral Insights Toolkit. (2017). Disponível em: <https://www.irs.gov/pub/irs-soi/17rpirsbehavioralinsights.pdf>.

Jamison, J. C., Mazar, N., & Sen, I. (2021). Applying behavioral insights to tax compliance: experimental evidence from Latvia.

Jespersen, A.M. (2018). Reducing Demand for Litigation in Consumer Disputes—a Randomized Field Experiment with Social Information. *J Consum Policy* 41, 21–32 . <https://doi.org/10.1007/s10603-018-9370-7>

KAHNEMAN, D. Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *American Economic Review*, v. 93, n. 5, p. 1449–1475, dez. 2003.

KAHNEMAN, D. Thinking, fast and slow. [Nova Iorque]: Macmillan/Farrar, Straus and Giroux, 2011.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, v. 47, n. 2, p. 263–291, 1979.

KAPPES, Heather. What is Behavioural Science at the LSE?. London School of Economics, 24 mai. 2016. Disponível em: <https://blogs.lse.ac.uk/behaviouralscience/2016/05/24/what-is-behavioural-science-at-the-lse/>. Acesso em: 14 jan. 2025.

Kettle, S., Hernandez, M., Ruda, S., & Sanderson, M. A. (2016). Behavioral interventions in tax compliance: Evidence from Guatemala. *World Bank Policy Research Working Paper*, (7690).

KITZINGER, J. Focus groups with users and providers of health care. In: POPE, C.; MAYS, N. (Org.). *Qualitative research in health care*. 2. ed. London: BMJ Books, 2000.

Knudsen, L. F., & Balina, S. (2014). Alternative Dispute Resolution Systems across the European Union, Iceland and Norway. Em A. Iacob (Org.), *2ND WORLD CONFERENCE ON BUSINESS, ECONOMICS AND MANAGEMENT* (Vol. 109, p. 944–948). ELSEVIER SCIENCE BV. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.569>

LACERDA FILHO, Ademir Antunes; RODNISKI, Cleber Marcos. ESTUDO DO IMPACTO CAUSADO PELA DIFERENÇA TRIBUTÁRIA ENTRE UM MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL E UMA MICROEMPRESA. Seminário de Iniciação Científica e Seminário Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão, 2015.

LEETS, Laura et al. Effectiveness of nudges on small business tax compliance behavior. *Journal of Behavioral Public Administration*, v. 3, n. 2, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30636/jbpa.32.141>.

LIMA, Mateus José Flauzino; SANTOS, Geovane Camilo; PARANAIBA, Alexandre Carvalho. Análise das mudanças ocasionadas na tributação das empresas optantes pelo simples nacional. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 13, n. 1, p. 32–50, 2019.

LUNARDI, Cloeh Wichmann Orive; MENDES, Guilherme Adolfo dos Santos. Tratamento desfavorecido do microempreendedor individual: sob análise do parcelamento tributário. *Direito tributário e financeiro II*, 2017.

MARCELINO, José Antonio; DE OLIVEIRA SVERZUTI, Aline Rafaela; DA SILVA TRIZOLIO, Bruna Letícia Gomes. A importância do contador diante do aumento dos índices de microempreendedores individuais inadimplentes: Um estudo nos estados de São Paulo e Paraná/The importance of the accountant in the face of the increase in defaulting individual microentrepreneurs: A study in the states of São Paulo and Paraná. *ID on line. Revista de psicologia*, v. 14, n. 49, p. 634–651, 2020.

MATURANA, Ana Carolina Koltermann; BAGGIO, Daniel Knebel. FINANÇAS PESSOAIS: UM ESTUDO COM OS MICROEMPREENDEDORES DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. *Salão do Conhecimento*, 2016.

MAURO, Carlos. A ignorância é quase sempre protagonista: o que são, afinal, as Ciências Comportamentais?. *Estado da Arte. Estadão*, 30 ago. 2020. Disponível em: <https://estadodaarte.estadao.com.br/ciencias/ignorancia-ciencias-comportamentais-concreto/>. Acesso em: 20 jan. 2025.

MAURO, Carlos. Indisciplinar a disciplinaridade: o que são, afinal, as Ciências Comportamentais?. *Estado da Arte. Estadão*, 30 jul. 2020. Disponível em: <https://estadodaarte.estadao.com.br/ciencias/indisciplinar-disciplinaridade-o-concreto-2/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

Mhiripiri, N. A. (2013). Alternative Dispute Resolution Systems in the Zimbabwean media industry and the debate on self-regulation. Em *Journal of African Media Studies* (Vol. 5, Número 3, p. 313–336). [https://doi.org/10.1386/jams.5.3.313\\_1](https://doi.org/10.1386/jams.5.3.313_1)

MICHIE, S. et al. The Behavior Change Technique Taxonomy (v1) of 93 Hierarchically Clustered Techniques: Building an International Consensus for the Reporting of Behavior Change Interventions. *Annals of Behavioral Medicine*, v. 46, n. 1, p. 81–95, mar. 2013.

MICHIE, S.; VAN STRALEN, M. M.; WEST, R. The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, v. 6, n. 1, p. 42, 23 abr. 2011.

MILITAO, Luciana Oliveira; DA SILVEIRA, Paulo Burnier; CELIS LEON, Andrea Juliet; et al. Consumer Claims, on-line Dispute Resolution and Innovation in the Public Administration: A Case Study of the Consumidor.gov Platform in Brazil During 2014-2019.

MODENA, Anize; DUTRA, Catherine Chiappin; BERLATTO, Odir. PLANEJAMENTO FINANCEIRO E TRIBUTÁRIO APLICADO NA TRANSFORMAÇÃO DE UM MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL EM EIRELI.

MOREIRA, Allan Barbosa. Está nascendo um novo líder: uberização do trabalho e mobilidade urbana no brasil. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, v. 8, n. 22, p. 127–140, 2021.

MORGAN, D. L. *The Focus Group Guidebook*. Thousand Oaks: Sage, 1998.

Nagel, H., Huber, L. R., Van Praag, M., & Goslinga, S. (2019). The effect of a tax training program on tax compliance and business outcomes of starting entrepreneurs: Evidence from a field experiment. *Journal of business venturing*, 34(2), 261-283.

NASCIMENTO NETO, Antonio Martins; GARCIA, Inajá Allane Santos; DE SOUZA, Maria de Lourdes Lopes; et al. A percepção dos comerciantes do mercado de artesanato paraibano sobre o regime tributário relativo ao MEI. *REVISTA ENIAC PESQUISA*, v. 9, n. 1, p. 151–169, 2020.

Neuhaus, T., & Curley, L. J. The emergence of global behavioral public policy – developments of and within the nudge unit. *World Complexity Science Academy*, 2022. doi:10.46473/WCSAJ27240606/20-09-2022-0006.

NOGUEIRA, Mauro Oddo. Infinitos tons de cinza: entre o formal e o informal, o Brasil se faz no semiformal. 2018.

Ntuli, N. (2018). Africa: Alternative Dispute Resolution in a Comparative Perspective. Em *CONFLICT STUDIES QUARTERLY* (Número 22, p. 36–61). ACCENT PUBLISHER. <https://doi.org/10.24193/csq.22.3>

NUNES, Carlos Eduardo Aporcino Veiga. Microempreendedor Individual (MEI) no Brasil: Aspectos sobre o Desenvolvimento Social e Econômico. In: Análise crítica do direito Ibero-americano. [s.l.]: Universidade Lusófona do Porto, 2020, p. 574–582.

OCDE. New approaches to behavioural science in government. Observatory of Public Sector Innovation, 15 jul. 2023. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/blog/new-approaches-to-behavioural-science-in-government/>. Acesso em: 14 jan. 2025.

OECD. *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264270480-en>. 2017.

Oliveira Militão, L., Burnier da Silveira, P., Celis León, A. J., & Paixão Silva Oliveira, L. (2020). The Consumer Claims, on-line Dispute Resolution and Innovation in the Public Administration: A Case Study of the Consumidor.gov Platform in Brazil During 2014-2019. *Teoria E Prática Em Administração*, 10(2), 81–91. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2020v10i2-51147>

OLIVEIRA, George Felício Gomes. Direito e desenvolvimento no Brasil e a inserção histórica da política pública do microempreendedor individual. *Revista de Informação Legislativa*, v. 54, n. 216, p. 161–180, 2017.

OLIVEIRA, Thaynara Quixabeira; et al. O Programa de auxílio emergencial e o microempreendedor individual. 2022.

ONU, Organização das Nações Unidas. UN Behavioural Science Report. United Nations. Innovation Network. 2021

Ortega, D., & Scartascini, C. (2020). Don't blame the messenger. The Delivery method of a message matters. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 170, 286-300.

O'TOOLE, L. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*, Vol. 57, No. 1 (Jan. - Feb), pp. 45-52. 1997.

Ozmumcu, S. (2020). Online Arbitration and its Applications in the Context of Online Dispute Resolutions in the World and Our Country. Em ISTANBUL HUKUK MECMUASI (Vol. 78, Número 2, p. 431–454). ISTANBUL UNIV, FAC LAW. <https://doi.org/10.26650/mecmua.2020.78.2.0007>

Palheiro, R. (2018) Novas Perspectivas no Controle Judicial das decisões condenatórias dos Tribunais de Contas. Rio de Janeiro. <https://portaladm.estacio.br/media/3733068/renata-di-masi-palheiro.pdf>

Pedroso, J. et al (2001) Percursos da informalização e da desjudicialização - por caminhos da reforma da administração de justiça. <https://opj.ces.uc.pt/wp-content/uploads/pdf/6.pdf>

PELLIN, Daniela Regina; ENGELMANN, Wilson. A análise econômica da lei do microempreendedor individual para além do direito: a política. *Economic Analysis of Law Review*, v. 9, n. 2, p. 177–193, 2018.

PEREIRA, Marcelo Henrique Neves. Além da informalidade: uma avaliação política do Programa MEI-Microempreendedor Individual. 2019.

PETERS, B. G. (1998). Managing Horizontal Government: The Politics Of Co-Ordination. *Public Administration* Vol. 76 (295–311). 1998.

POOLEY, Jefferson D. "A Not Particularly Felicitous" Phrase: A History of the "Behavioral Sciences" Label. *Serendipities*, v. 1, p. 38-81, 2016.

POOLEY, Jefferson; SOLOVEY, Mark. Marginal to the Revolution: The Curious Relationship between Economics and the Behavioral Sciences Movement in

Mid-Twentieth-Century America. *History of Political Economy*, v. 42, supl. 1, p. 199-233, dez. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1215/00182702-2009-077>. Acesso em: 09 jan. 2025.

Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B. (1973). *Implementation*. University of California Press.

RATHKE, Alex Augusto Timm; DO NASCIMENTO SILVA, Cíntia; DA SILVA, Fabio Pereira. A disparidade de carga tributária na transição do microempreendedor individual (MEI) para a microempresa (me). *Receita Federal*, p. 98, 2016.

Ray, L., & Clare, A. L. (1985). The Multi-Door Courthouse Idea: Building the Courthouse of the Future... Today. *Ohio St. J. on Disp. Resol.*, 1, 7.

Reichelt, L. A. et al (2022). DIREITO FUNDAMENTAL À TUTELA JURISDICIONAL EFETIVA E LIMITES EM TERMOS DE COMPETÊNCIA DE INSTITUIÇÕES DO SISTEMA DE JUSTIÇA CIVIL. *Revista eletrônica de direito processual*.

REIS, Davi Lemos; RIBEIRO, Fernanda Teixeira Franco; QUERINO, Fabiane Fidelis; et al. EMPREENDEDORISMO: MEI e seus impactos econômicos ENTREPRENEURSHIP: MEI and its economic impact.

Rhoades, H. (2010). Mandatory mediation of family disputes: Reflections from Australia. Em *Journal of Social Welfare and Family Law* (Vol. 32, Número 2, p. 183–194). <https://doi.org/10.1080/09649069.2010.506313>

RICHTER, Adriano Cezar; SILVEIRA, Aline Dario. Instalação da sala “ambiente de negócios” em Guaíra-PR. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, v. 7, n. 2, p. 275–291.

Roberge, J. F., & Fraser, V. (2019). Access to commercial justice: A roadmap for online dispute resolution (ODR) design for small and medium-sized businesses (SMEs) disputes. *Ohio St. J. on Disp. Resol.*, 35, 1.

RODRIGUES, Bruna Letícia Nascimento. A POLÍTICA PÚBLICA DO MICRO EMPREENDEDOR INDIVIDUAL. *Boletim Economia Empírica*, v. 1, n. 1, 2020.

RODRIGUES, Bruna Leticia Nascimento. Economia Comportamental e política pública do Microempreendedor Individual (MEI): Adesão, inadimplência e possíveis intervenções comportamentais. 2018.

RODRIGUES, Bruna Letícia Nascimento; PAIVA, Luís Henrique. O MEI sob a perspectiva da economia comportamental: adesão, inadimplência e possíveis intervenções comportamentais. *Caderno Virtual*, v. 3, n. 48, 2020.

RUTHERFORD, A. The historiography of the ‘behavioral sciences’ in the 21st century. *Physis: International Journal of the History of Science*, v. LVII, p. 111-123, 2022.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68–78, 2000.

Sabatier, P. A., & Mazmanian, D. (1979). The conditions of effective implementation. *Policy Analysis*, 5, 481–504.

SANDERS, M.; SNIJDERS, V.; HALLSWORTH, M. Behavioural science and policy: where are we now and where are we going? *Behavioural Public Policy*, v. 2, n. 2, p. 144–167, 2018.

Santoro, F., & Mascagni, G. (2023). Visual nudges: How deterrence and equity shape tax attitudes and behaviour in Rwanda. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 107, 102118.

SANTOS JÚNIOR, José Bispo dos. A aplicabilidade da contabilidade de custos para microempreendedores individuais da cidade de Castro Alves-Ba: um estudo à luz da teoria institucional. 2019

SANTOS, Diego Bezerra. SIMPLES NACIONAL: o regime de tributação que mudou o mercado para as micro e pequenas empresas. *Revista Saber Eletrônico*, v. 1, n. 3, p. 31, 2017.

SANTOS, Fernanda Ferreira; BROCHINE, Luciano; DOS SANTOS, Paula Ferreira; et al. Enquadramento como "Pessoa Física" traz vantagens tributárias aos pequenos agricultores. *Pubvet*, v. 13, p. 130, 2019.

SAULÍTIS, Andris. Nudging debtors with non-performing loans: evidence from three field experiments. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 2023.

Schächtele, S., Eguino, H., & Roman, S. (2022). Improving taxpayer registration through nudging? Field experimental evidence from Brazil. *World Development*, 154, 105887.

SCHEUREN, Fritz. "What is a Survey?." Alexandria: American Statistical Association, 2004.

SEBASTIÃO, Daiany Cristina; et al. Microempreendedor Individual: um estudo comparativo no ramo de construção civil. 2011.

SEBRAE. Atlas das Micro e Pequenas Empresas 2022. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Séries: Estudos de Pesquisas. Brasilia.

SEBRAE. EMPREENDEDORISMO QUE TRANSFORMA A REALIDADE: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2035. 2023. Disponível em: [https://databasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/09/Planejamento\\_Estrategico\\_SEBRAE\\_VERSAO-FINAL\\_13092023.pdf](https://databasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/09/Planejamento_Estrategico_SEBRAE_VERSAO-FINAL_13092023.pdf)

SEBRAE. (2022). Histórico da Lei Geral.

SEBRAE. MEI 10 anos (2011-2019). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Séries: Estudos de Pesquisas. Brasilia.

SEBRAE. Perfil do Microempreendedor Individual 2012. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Séries: Estudos de Pesquisas. Brasilia.

SEBRAE. Perfil do Microempreendedor Individual 2013. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Séries: Estudos de Pesquisas. Brasilia.

SEBRAE. Perfil do Microempreendedor Individual 2015. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Séries: Estudos de Pesquisas. Brasilia.

SEBRAE. Perfil do Microempreendedor Individual 2017. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Séries: Estudos de Pesquisas. Brasilia.

SEBRAE. Perfil do Microempreendedor Individual 2019. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Séries: Estudos de Pesquisas. Brasilia.

SEBRAE. Perfil Empreendedor Individual 2011. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Coleção: Estudos de Pesquisas. Brasilia.

Serafim, M. R. (2022). A evolução da desjudicialização e o papel dos notários e registradores: análise comparativa entre Brasil e Portugal.

SERPA, Raphael Braga. Direito do trabalho especial para microempreendedores individuais. 2019.

Sills, D.L. (1981), Bernard Berelson: Behavioral scientist. *J. Hist. Behav. Sci.*, 17: 305-311.

[https://doi.org/10.1002/1520-6696\(198107\)17:3<305::AID-JHBS2300170302>3.0.C0;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6696(198107)17:3<305::AID-JHBS2300170302>3.0.C0;2-I)

SILVA, Francisco Hélio Lima. Benefícios proporcionados pelo programa de Microempreendedor Individual-MEI no município de Cacoal/RO. 2017

SILVA, Rayane Cássia. Inadimplência do microempreendedor individual um estudo no município de Santa Cruz-RN. B.S. thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2018.

SIMON, H. A. (1955) A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 69, n. 1, p. 99–118.

Soares Filho, S., & Cichobłaziński, L. (2022). COLLECTIVE DISPUTE RESOLUTION WITH MEDIATION: POLAND AND BRAZIL DIFFERENCES; [RESOLUÇÃO COLETIVA DE DISPUTAS COM A MEDIAÇÃO: DIFERENÇAS ENTRE POLÔNIA E BRASIL]. Em *Revista Jurídica* (Vol. 5, Número 67, p. 457–468). Centro Universitario Curitiba - UNICURITIBA. <https://doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v5i67.5265>.

SOUSA SILVA, Luzilene; DOS SANTOS, Klages Jansen; MELO, Thailson Silva; et al. (2019). Microempreendedor individual: uma análise descritiva do perfil dos microempreendedores individuais da Região Nordeste. *Revista da FAESF*, v. 2, n. 4.

SOUZA, Carolina Guimarães de (2018). ECONOMIA INFORMAL E O INÍCIO DAS EMPRESAS MEI.

SOUZA, Tiago Policarpo de (2012). O microempreendedor individual no Brasil e Ceará: situação após a implantação da Lei Complementar No 128/2008.

SPENGLER, Fabiana Marion; ETGES, Filipe Madsen. FROM THE ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION TO THE ONLINE CONFLICTS RESOLUTION: PATHS FOR THE FUTURE OF PUBLIC ADMINISTRATION; [DA RESOLUÇÃO ALTERNATIVA DE CONFLITOS À SOLUÇÃO DE DISPUTAS ONLINE: CAMINHOS PARA O FUTURO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA].

Stempel, Jeffrey W. (1996). "Reflections of Judicial ADR and the Multi-door Courthouse at Twenty: Fait Accompli, Failed Overture, or Fledgling Adulthood". Scholarly Works. 202. <https://scholars.law.unlv.edu/facpub/202>

STRACK, F.; Deutsch, R. (2015). The duality of everyday life: dual-process and dual system models in social psychology. In APA handbook of personality and social psychology, Volume 1: Attitudes and social cognition. (pp. 891-927). American Psychological Association.

SUNSTEIN, Cass R.; THALER, Richard H. (2009) Nudge: o empurrão para a escolha certa: aprimore suas decisões sobre saúde, riqueza e felicidade. Rio de Janeiro: Elsevier.,

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. (2008) Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness. Choice Reviews Online, 46(02), [s.d.].

THURIK, Roy; WENNEKERS, Sander. (2004). Empreendedorismo, pequenos negócios e crescimento econômico. Journal of Small Business and Enterprise Development, 11.1: 140-149.

TIMON, Carter E. (2020). Defining the New Behavioral Science(s). Signs and Society, v. 8, n. 3. Acesso em: 09 jan. 2025.

Toledo, A. (2023) Da desjudicialização e conflitos socioambientais. <https://tede.unisantos.br/handle/tede/7968>

TOLEDO, Emilce; et al. (2014). Perfil do microempreendedor individual na cidade de Rio Brilhante/MS.

Tsuvina, T., & Ferz, S. (2022). THE RECOGNITION AND ENFORCEMENT OF AGREEMENTS RESULTING FROM MEDIATION: AUSTRIAN AND UKRAINIAN PERSPECTIVES. Em Access to Justice in Eastern Europe (Vol. 5, Número 4, p. 32–54). Access to Justice in Eastern Europe.

<https://doi.org/10.33327/AJEE-18-5.4-a000436>

Tullock, G. (1980). Rent-seeking eficiente. In J. M. Buchanan, R. D. Tollison, & G. Tullock (Eds.), Rumo a uma teoria da sociedade rentista. Estação Universitária: Texas A&M UP.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. science, 185(4157), 1124-1131.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, v. 5, n. 4, p. 297–323, 1 out.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, v. 185, n. 4157, p. 1124–1131, 27 set.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, v. 211, n. 4481, p. 453–458, 30 jan.

VAINRE, Maris Aaben et al (2020). Nudging towards tax compliance: A fieldwork-informed randomised controlled trial. *Journal of Behavioral Public Administration*, v. 3, n. 1.

VASCONCELOS, Lígia Vieira Rocha (2022). Regime de caixa: exclusão da inadimplência da base de cálculo dos tributos de entidades do simples nacional. B.S. thesis.

VEIGA, W. E.; LIMA, S. S. (2018). Simples nacional: uma visão tributária da mudança de microempreendedor individual para a microempresa. Estudo sobre empreendedorismo no setor de jardinagem no município de São Paulo. REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, [S. I.], v. 2, n. 1, p. 55–79.

VIANA, Clilson Castro; VIANA, Lucilene Florêncio (2022). Microempreendedor Individual-MEI: Dívidas e Investimentos na época da Pandemia Covid-19. *BIUS-Boletim Informativo Unimotrisaúde em Sociogerontologia*, v. 32, n. 26, p. 1–24.

VLADIMIROVICH, Minbaleev Alexey; SERGEEVICH, Esvikov Kirill. Alternative dispute resolution in digital government.

Wichert, T. (1997). Property Issues in Displacement and Conflict Resolution. *Em Refuge* (Vol. 16, Número 6, p. 22–27). York University Libraries.

WILBERT, Marcelo Driemeyer; DE ALCÂNTARA, Lucas Teles; SERRANO, André Luiz Marques (2015). Impactos do simples na sociedade: uma análise da arrecadação e dos empregos gerados pelas microempresas, empresas de pequeno porte e pelos microempreendedores individuais. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 14, n. 42, p. 55–69.

YUGAMA, Eko Arief; GRAY, Daniel J.; RABLEN, Matthew D. (2023). Nudging for prompt tax penalty payment: evidence from a field experiment in Indonesia. *SSRN Electronic Journal*.

Zamir, Eyal, and Doron Teichman (2014). (eds), *The Oxford Handbook of Behavioral Economics and the Law*.

ZARLENGA, Aretha AP; BEVILÁQUA, Giovanni Silva (2018). Políticas e iniciativas de apoio às micro e pequenas empresas: potenciais efeitos sobre a formalização e o emprego.