

**Artigos - Gestão do Turismo****Arquitetura de escolhas na tomada de decisão de turistas no contexto da pandemia de covid-19.****Choice architecture for tourist decision-making in the context of the covid-19 pandemic.****Arquitectura de elecciones en la toma de decisiones de turistas en el contexto de la pandemia covid-19.****Marcelo de Oliveira Nunes<sup>1</sup> Luís Antônio da Rocha Dib<sup>2</sup>**<sup>1</sup>Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Seropédica, RJ, Brasil.<sup>2</sup>Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil.**Palavras-chave:**Nudges;  
Covid-19;  
Economia Comportamental;  
Turismo;  
Estudo de Caso.**Resumo**

Na medida em que mais informações se tornaram disponíveis a respeito da pandemia de Covid-19 no mundo, algumas propostas com objetivo de conter sua dispersão tiveram origem no campo das ciências comportamentais. Devido à necessidade de mudança de comportamentos individuais inerente ao tipo de transmissão do novo coronavírus, acredita-se que o arcabouço teórico sobre arquitetura de escolhas e nudges se apresenta como um importante instrumento para orientar os debates. Neste sentido, o presente artigo visa identificar e categorizar as medidas adotadas por empresas turísticas para sua reabertura no contexto da pandemia de Covid-19. Para isto é realizado um estudo de casos múltiplos com um hotel, um aeroporto e um atrativo turístico internacional, que tiveram que realizar intervenções em suas estruturas físicas e processuais para voltarem a operar. A partir das análises constatou-se que a maior parte dos nudges contou com técnicas de simplificação da informação, visibilidade de ações externas, redução de esforço físico e lembretes. Técnicas de normas sociais e de ampliação da visibilidade do comportamento foram pouco exploradas pelos empreendimentos analisados neste estudo. Por fim, o trabalho documenta uma estratégia de intervenção holística no comportamento dos turistas, que combina nudges a incentivos financeiros e formas mais duras de paternalismo.

**Keywords:**Nudges;  
Covid-19;  
Behavioral Economics;  
Tourism;  
Case-Study.**Abstract**

As more information became available on the Covid-19 outbreak worldwide, some propositions aimed at containing its spread had their roots in the behavioral sciences. Given the need to change individual behaviors inherent to the type of transmission of the new coronavirus, it is believed that the theoretical framework on choice architecture and nudges presents itself as an important instrument to guide the debate. In this sense, this article aims to identify and categorize the measures taken by tourism companies for their reopening in the context of the Covid-19 pandemic. For this, a study of multiple cases is carried out with a hotel, an airport and an international tourist attraction, which had to undergo interventions in their physical structures and processes in order to start operating again. From the analysis, it was found that most of the nudges had techniques of information translation, visibility of external information, decrease of physical effort and provision of reminders. Techniques of social norms and increase of visibility of behavior were not as explored by the companies analyzed in this study. Finally, the work documents a holistic intervention strategy in tourist behavior, which combines nudges with financial incentives and harsher forms of paternalism.

**Palabras clave:**Nudges;  
Covid-19;  
Economía Conductual;  
Turismo;**Resumen**

A medida que se dispuso de más información sobre el brote de Covid-19 en el mundo, algunas propuestas destinadas a contener su propagación se originaron en el campo de las ciencias del comportamiento. Debido a la necesidad de cambiar los comportamientos individuales inherentes al tipo de transmisión del nuevo coronavirus, se cree que el marco teórico sobre arquitectura de elecciones

Estudio de Caso.

Revisado por pares.

Recebido em: 29/06/2021.

Aprovado em: 05/10/2021.

Editor:

Glauber Eduardo de Oliveira Santos.



y nudges se presenta como un importante instrumento para orientar los debates. En este sentido, este artículo tiene como objetivo identificar y categorizar las medidas tomadas por las empresas turísticas para su reapertura en el contexto de la pandemia Covid-19. Para ello, se realiza un estudio de casos múltiples con un hotel, un aeropuerto y un atractivo turístico internacional, los cuales debieron realizar intervenciones en sus estructuras físicas y procedimentales para poder volver a operar. A partir del análisis, se encontró que la mayoría de los nudges contaban con técnicas para simplificar información, visibilidad de acciones externas, reducción del esfuerzo físico y recordatorios. Las técnicas de las normas sociales y la expansión de la visibilidad del comportamiento fueron poco exploradas por las empresas analizadas en este estudio. Finalmente, el trabajo documenta una estrategia holística de intervención en el comportamiento turístico, que combina nudges con incentivos económicos y formas más duras de paternalismo.

**Como citar:** Nunes, M. O.; Dib, L. A. R. (2022). Arquitetura de escolhas na tomada de decisão de turistas no contexto da pandemia de covid-19. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, 16, e-2465. <http://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2465>

## 1 INTRODUÇÃO

A maior parte do biênio de 2020-2021 foi marcada pelo surto de Covid-19 no mundo, uma doença viral causada pelo SARS-CoV2, que pode provocar síndrome respiratória aguda e levar à morte nos casos mais graves. Em março de 2020, a doença se espalhou a partir de Wuhan, na China, para o restante do mundo, o que fez com que a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretasse que uma pandemia estava em curso (UNWHO, 2020). Na medida em que novas informações se tornaram disponíveis sobre as características do novo vírus, autoridades de saúde nacionais e internacionais, além da própria OMS, se esforçaram para alertar sobre a importância de medidas de prevenção de contágio (Lunn, 2021).

O novo coronavírus é transmissível por vias aéreas, portanto, uma das formas mais eficazes de conter sua dispersão é por meio do distanciamento físico das pessoas, além do uso de máscaras e higienização frequente das mãos (West et al., 2020). Estes tipos de comportamentos podem ser difíceis de se adotar por vários motivos, como a falta de informação adequada e linguagem pouco acessível da informação. Além disto, mesmo ao tomarem conhecimento da necessidade de seguirem comportamentos específicos, as pessoas podem não ter a autoeficácia, ou seja, o exercício do controle sobre os próprios hábitos de saúde (Bandura, 2004), necessária para agir de acordo (Bavel et al., 2020; Lunn et al., 2020).

Nesta linha, a literatura de economia comportamental tem se dedicado a estudar a existência de heurísticas e vieses no comportamento humano, em grande parte explicada pela racionalidade limitada dos indivíduos tomadores de decisão. Mais precisamente, os estudos têm se interessado em investigar de que maneira pequenas mudanças no ambiente podem ser feitas com o objetivo de incentivar as pessoas para que tomem melhores decisões para si mesmas e para os demais. Desta forma, o estudo dos *nudges*, introduzido por Thaler e Sunstein (2008), proporciona um embasamento teórico e empírico, ainda pouco explorado na literatura em turismo no Brasil, sob o qual se pode discutir as variadas formas de ativar um comportamento desejado por parte dos indivíduos.

Sabe-se que o turismo está entre as atividades econômicas mais diretamente prejudicadas pela impossibilidade de deslocamentos durante a pandemia de Covid-19 (Schubert, 2021). As primeiras produções de pesquisas nacionais com esta problemática revelam que dentre os impactos negativos da pandemia nos negócios turísticos se destacam o cancelamento de serviços contratados, a redução nas vendas e até a suspensão temporária de atividades (Bouças da Silva, Miranda & Hoffmann, 2021). Além disto, destinos com elevada dependência do turismo, como no caso de Fernando de Noronha, chegaram a registrar quedas de mais de 35% em sua arrecadação oriunda de taxa de visitação, apenas nos seis primeiros meses de 2020 (Paixão, Cordeiro & Leite, 2021).

Como forma de retornar gradualmente às atividades, as empresas turísticas tiveram que adotar protocolos sanitários exigidos por autoridades locais (SMS/RJ, 2020). Estes protocolos incluíam intervenções no ambiente físico e de processos administrativos que estimulassem os já mencionados comportamentos específicos, como distanciamento, uso de máscara e higienização de mãos por parte de funcionários e clientes.

Desta forma, tendo como arcabouço teórico a literatura de *nudges*, o presente trabalho teve por objetivo identificar e categorizar as medidas adotadas por empreendimentos turísticos no contexto da retomada de operações durante a pandemia de Covid-19. Para o cumprimento deste objetivo, foram analisadas, por meio de um estudo de casos múltiplos, as medidas adotadas por um empreendimento hoteleiro, um aeroporto e um atrativo de expressão internacional na cidade do Rio de Janeiro. Este estudo, de caráter exploratório, permitiu que se pudesse entender

em que nível estas medidas podem ser consideradas intervenções na arquitetura de escolha dos indivíduos, sob a ótica dos *nudges*.

Assim, o presente artigo se inicia por um levantamento na literatura de propostas de categorização dos *nudges* e, em seguida, é feita uma busca por aplicações práticas dos *nudges* no contexto do turismo. Na sequência, o referencial levantado é utilizado como modelo conceitual para categorizar as evidências empíricas encontradas no estudo de caso. Vale destacar que este trabalho tem um viés não apenas analítico, mas também propositivo já que, em adição à identificação de quais categorias de intervenções foram encontradas, foram propostas reflexões sobre quais medidas apresentam oportunidades de implementação ainda pouco exploradas pelas empresas turísticas.

## 2 TIPOLOGIAS DE NUDGES

Enquanto objeto de estudo, os *nudges* têm despertado interesse crescente nos últimos anos, inclusive do ponto de vista teórico-conceitual. Thaler e Sunstein (2008) definiram amplamente *nudges* como qualquer intervenção feita na arquitetura de escolhas das pessoas, que as induza a se comportarem de uma forma previsível, para seu próprio bem estar, sem restringir suas opções e sem alterar significativamente seus incentivos econômicos. De acordo com Hummel e Maedche (2019), dez revisões sistemáticas e não sistemáticas de literatura sobre *nudges* se encontravam publicadas em periódicos acadêmicos até o ano de 2019. Parte do esforço destes estudos tem se voltado para a devida classificação e categorização de *nudges*, para as quais existem variadas abordagens.

Uma das primeiras tentativas de categorização foi feita por Johnson et al. (2012), quando propuseram duas grandes categorias de ferramentas que podem ser usadas: aquelas para *estruturar* a tarefa de escolher e outra para *descrever* uma escolha. *Nudges* de estruturação se referem a “o quê” é apresentado para tomadores de decisão, como o número de alternativas, o uso de escolhas padronizadas (*defaults*), etc. *Nudges* de descrição se baseiam em “como” as escolhas são apresentadas, como o uso de divisão de opções e informações customizadas, por exemplo.

De forma complementar, Münscher, Vetter e Scheuerle (2016) distinguem entre três tipos de categorias de arquitetura de escolhas: (1) informação para decisão, (2) estrutura de decisão e (3) assistência à decisão. Intervenções de informação para decisão são aquelas que mudam a forma como a informação é apresentada ao público, como o reenquadramento de uma descrição, realçar a visibilidade de algum aspecto da escolha ou utilizar pontos de referência social. Intervenções de estrutura de decisão incluem o uso de escolhas padronizadas, mudança no esforço ou na consequência relacionada a uma escolha, entre outras intervenções que não só modificam a forma como a informação é apresentada, mas também alteram significativamente o formato da tomada de decisão. Por fim, *nudges* de assistência à decisão são aqueles que buscam preencher a lacuna entre intenção e comportamento, ao proporcionar lembretes e técnicas que facilitam a realização de comportamentos com os quais uma pessoa se comprometeu previamente.

Um dos autores seminais no campo dos *nudges*, Cass Sunstein, lista e explica dez dos *nudges* mais comuns aplicados tanto por empresas quanto pelo setor público (Sunstein, 2014a). Apesar de não propor nenhuma forma de categorização ou relação entre eles, o autor criou um guia que foi usado por autores subsequentes como Hummel e Maedche (2019). Em sua revisão sistemática da literatura, estes autores propuseram uma caixa morfológica com as propriedades mais usuais dos *nudges*. Tal sistema classificatório serviu como uma forma de testar a eficácia dos *nudges* em mudar o comportamento e para agrupá-los em termos de ambientação, contexto, ferramentas e categorias de arquitetura de escolha e tipo de coleta de dado (Hummel & Maedche, 2019).

Evidências empíricas posteriores mostraram a necessidade de distinguir processo de intervenção e design de intervenção (Münscher, Vetter & Scheuerle, 2016). A primeira perspectiva é focada nos processos cognitivos subjacentes que uma dada intervenção se endereça no tomador de decisão. Ou seja, se refere aos indivíduos em si e seus processos mentais (Lin, Osman & Ashcroft, 2017). A segunda envolve os tipos de intervenção feitos na arquitetura de escolha e, portanto, se refere ao ambiente no qual as pessoas tomam decisões.

Esta nova abordagem possibilitou que os *nudges* fossem diferenciados de acordo com o tipo de sistema que estimulam, tendo como base um modelo dual de processamento do pensamento (Beshears & Kosowsky, 2020; Lin, Osman & Ashcroft, 2017). Beshears e Kosowsky (2020) propuseram que os *nudges* sejam primeiro classificados entre aqueles que usam ou não usam automaticidade e, em segundo lugar, que sejam distinguidos entre aqueles que ativam o sistema 1 ou o sistema 2. Tal esquema classificatório não cria categorias mutuamente excludentes, uma vez que uma dada intervenção pode se valer de automaticidade ao mesmo tempo que estimula o sistema 1, por exemplo. Assim como tanto o sistema 1 quanto o 2 podem ser envolvidos pela mesma técnica de

*nudge*. De todo jeito, reconhecer que diferentes *nudges* podem operar sob processos mentais distintos é útil para compreender seus mecanismos.

Conforme pode ser visto, existem diversas tentativas de categorizar iniciativas de *nudges* de uma maneira sistemática. Apesar de não ter sido encontrada nenhuma taxonomia universal que fosse amplamente adotada, existem algumas congruências entre as proposições revisadas que servirão como base para a escolha da abordagem de categorização de *nudges*, a ser mais bem descrita na seção de metodologia deste trabalho. A tabela 1 abaixo sintetiza as principais categorias e técnicas de intervenção na arquitetura de escolha encontradas na literatura.

**Tabela 1** - Síntese de Categorias e Técnicas de Arquitetura de Escolha Encontradas na Literatura

Publicação	Categorias	Técnicas
Johnson et al. (2012)	Estruturação da tarefa	Redução no número de alternativas
		Tecnologia e auxílio a decisão
		Defaults
		Foco em satisfação
		Janela de tempo limitado
	Descrição das opções	Encenação da decisão
		Repartição das opções
		Parcimônia do atributo e rotulagem
		Tradução e re-escalação para melhor avaliação
		Informação customizada
Sunstein (2014a); Hummel & Maedche (2019)	Informação para decisão	Foco na experiência
		Defaults
		Simplificação
		Referências sociais
		Facilitação e conveniência
		Revelação
		Alertas, gráficos e outros
		Estratégias de pré-comprometimento
		Lembretes
		Evidenciação de intenções de implementação
Evidenciação da natureza e das consequências de suas próprias escolhas passadas		
Münscher, Vette & Scheuerle (2016)	Informação para decisão	Explicar a informação
		Tornar informação mais visível
		Gerar referência social
	Estrutura de decisão	Alterar escolha padrão
		Alterar esforço em relação ao comportamento
		Alterar amplitude ou composição de escolhas
	Assistência à decisão	Alterar consequências das escolhas
Assistência à decisão	Criar lembretes	
Assistência à decisão	Facilitar comprometimento	
Beshears & Kosowsky (2020)	Nudges que estimulam sistema 1 (Com/Sem automaticidade)	Despertar emoções
		Aproveitar vieses
		Simplificação de processo
	Nudges que estimulam sistema 2 (Com/Sem automaticidade)	Estímulo à avaliação conjunta
		Criação de oportunidades de reflexão
		Fomento ao planejamento
		Inspiração para pensamento mais amplo
Nudges que estimulam sistema 2 (Com/Sem automaticidade)	Aumento de responsabilidade	
	Enfatizar desconfirmação de uma evidência	
Nudges que estimulam sistema 2 (Com/Sem automaticidade)	Lembretes	

Fonte: Elaboração dos autores.

### 3 NUDGES NO TURISMO

O contexto do turismo pode ser considerado um campo fértil para o emprego de *nudges* (Dolnicar, 2020; Dustin et al., 2019; Tussyadiah, Li & Miller, 2019), não apenas devido à grande quantidade de decisões que turistas devem tomar antes, durante e após a viagem, mas também por conta de sua suscetibilidade a variados vieses ao longo destas decisões (Wattanacharoensil & La-orruai, 2019). A literatura proporciona um conjunto variado de aplicações

de *nudges*, apesar de haver uma ligeira concentração de artigos direcionados para a mudança de comportamento do turista no que se refere à sustentabilidade (Hall, 2013; Juvan & Dolnicar, 2017; Dolnicar, 2020).

A lacuna atitude-comportamento, na qual indivíduos exibem uma sensibilidade forte por causas sustentáveis, porém têm dificuldade de se comportarem desta forma, já foi documentada junto a turistas de variados países desenvolvidos, mesmo em meio àqueles de elevado nível de consciência ambiental (Juvan & Dolnicar, 2017). Neste sentido, abordagens baseadas em *nudges* têm sido especialmente desenhadas para preencher esta lacuna. Visser-Amundson (2020) propôs uma intervenção holística em restaurantes holandeses baseada em normas sociais, pré-compromisso e *priming* para engajar tanto turistas quanto funcionários, e documentou uma redução de 21% no desperdício de comida em restaurantes durante o estudo.

No setor de hospitalidade, Baca-Motes et al. (2013) descobriram que o valor simbólico de um broche de compromisso ambiental contribui para promover comportamentos amigáveis com o meio ambiente, junto a hóspedes de um hotel na Califórnia. Os autores documentaram que hóspedes que receberam um eco-broche, e foram formalmente solicitados a se engajarem em comportamentos sustentáveis durante sua estadia, tinham 25% mais chance de reutilizar toalhas, penduraram 40% mais toalhas e tiveram mais chance de apagar as luzes do quarto após saírem, do que hóspedes que não sofreram o mesmo tipo de *nudge*. Estes estudos corroboram e estendem achados anteriores de que hóspedes de hotéis e turistas são sensíveis a normas sociais, ou seja, têm mais chance de concordar com comportamentos quando são ditos que foram adotados por seus grupos de referência (Goldstein, Cialdini & Griskevicius, 2008).

No campo das tecnologias de informação e comunicação, Tussyadiah e Miller (2019) investigaram se a eficácia de lembretes para que turistas se engajem em comportamentos pró ambientais durante sua estadia em um hotel se altera de acordo com a tecnologia utilizada. Em seu estudo, os autores não identificaram diferença na intenção de economizar água ou energia entre indivíduos que receberam mensagens por meio de robôs ou por meio de assistentes virtuais (e.g. Alexa ou Siri). Nelson, Partelow e Schlüter (2019), por sua vez, testaram formatos variados para solicitar doações a turistas de uma ilha na Indonésia e descobriram que uma eco-taxa do tipo *opt-out* poderia maximizar a arrecadação de contribuições.

Utilizações antiéticas da arquitetura de escolha também foram pesquisadas no contexto do turismo. Butler (2018) analisa como a típica ambientação de vendas presente no mercado de *timeshare* pode enganar clientes na contratação de programas de utilização deste serviço, por meio de normas sociais, pressão do tempo e outras artificialidades. Similarmente, Tussyadiah, Li e Miller (2019) discutem e pedem mais atenção ao tema da proteção à privacidade no turismo e seus possíveis vínculos com a teoria de *nudges*. De acordo com estes autores, os quatro tópicos prioritários que merecem mais pesquisas neste campo são a medição de preocupações com privacidade no turismo, a exploração de vieses específicos nas decisões de privacidade do turista, a experimentação com *nudges* e a integração de *nudges* de privacidade no design de sistemas.

Tan et al. (2018), por outro lado, introduzem a ideia de um efeito “*nudge* de avaliação”, que se refere a inversões de julgamentos que turistas demonstram sobre restaurantes e hotéis quando são julgados separadamente versus em conjunto, em um ambiente de reservas online. A Teoria da Avaliabilidade afirma que as pessoas avaliam objetos diferentemente quando estes são apresentados individualmente e quando são contrastados com outros objetos da mesma classe (Hsee & Zhang, 2010). Desta forma, os autores supracitados falham ao não teorizarem com mais profundidade com que base o efeito que eles encontraram no contexto do turismo pode ser considerado um *nudge*, especialmente levando em conta os conceitos subjacentes de arquitetura de escolha, bem-estar do consumidor e paternalismo libertário reconhecidos pela literatura.

Finalmente, Benner (2020) reflete sobre os problemas associados ao “overturismo”, em particular aos fardos sociais, culturais e ambientais impostos pelo aumento do turismo de massa em destinos altamente visitados no contexto pré-covid. De acordo com o autor, intervenções nos locais, como sinalização e avisos direcionados sobre normas podem ser úteis para orientar turistas em atrações e terminais que costumam lotar. Mesmo antes da viagem, mecanismos de pré-seleção de locais a serem visitados podem proporcionar um controle maior sobre os fluxos turísticos nos destinos a gerentes de empresas turísticas em geral e gestores públicos, prevenindo assim lotações (Benner, 2020). Nesta mesma linha, Högberg et al. (2020) apresentam evidências de que *nudges* hedônicos apoiados por aplicativos de *smartphones*, assim como incentivos financeiros utilitários, podem igualmente ser meios eficazes de fazerem visitantes de um zoológico se moverem por trajetos previamente desenhados. Dustin et al. (2019) sugerem que para isto, profissionais de parques, recreação e turismo devem ser

vistos como arquitetos de escolha, responsáveis por conduzir turistas a resultados mais felizes e saudáveis durante suas viagens.

Com este pano de fundo de evidências tanto teóricas quanto empíricas, é possível perceber como intervenções baseadas em *nudges* podem ser frutíferas para o setor turístico, na medida em que ele inicia sua trajetória de recuperação após as fases mais duras da pandemia de Covid-19. Com variados níveis de profundidade nas teorias de *nudges* e economia comportamental, a literatura em turismo aponta para a pertinência de várias das categorias de *nudges* apresentadas na seção anterior, e que será aplicada para balizar as análises deste estudo.

#### 4 METODOLOGIA

O estudo de caso, enquanto estratégia de pesquisa, é utilizado nas ciências gerenciais como importante instrumento para o processo de construção de teorias (Ridder, Hoon & Baluch, 2014). O desenho clássico do estudo de caso, que é adotado nesta pesquisa, requer o uso de fontes de evidências variadas acerca do objeto sobre o qual se pretende debruçar, como forma de gerar reflexões e, por fim, abstrações teóricas que irão contribuir para a literatura de uma área. Além disto, pode-se abordá-lo a partir de casos únicos ou casos múltiplos, a depender da quantidade de casos que irá compor o estudo (Yin, 2018).

Enquanto método qualitativo de pesquisa, a quantidade de casos não é determinante para o desenvolvimento de um estudo de caso. Ainda assim, optou-se por analisar três empreendimentos do setor turístico, um hotel de rede, um aeroporto e um atrativo turístico, como forma de agregar diversidade aos achados da pesquisa. Além disto, trata-se de três equipamentos essenciais para que a atividade turística se desenvolva, respondendo pelas funções básicas de deslocamento, lazer, estadia e alimentação durante uma viagem, já que os estabelecimentos também contam com restaurantes e lanchonetes.

Assim, tendo delimitado as três unidades-caso e estando munido dos objetivos do estudo, a etapa seguinte consistiu na determinação das fontes de evidências empíricas a serem adotadas (Yin, 2018). Optou-se pela condução de entrevistas em profundidade, além de observação direta e análise documental nas três empresas. Ao todo foram realizadas quatro entrevistas presenciais entre abril e junho de 2021, com gestores cujos perfis podem ser vistos na tabela 2 abaixo. Na mesma ocasião das entrevistas, foram também realizadas as visitas de campo nas três empresas para que pudessem ser feitas as observações diretas das intervenções estudadas.

**Tabela 2 - Informantes Entrevistados**

Empresa	Cargo	Tempo na Empresa	Tempo de Duração da Entrevista
Hotel Ibis Styles – Botafogo®	Gerente Geral	15 anos	1 hora
Rio Galeão®	Gerente de Terminal de passageiros	7 anos	1 hora e 20 minutos
Bondinho Pão de Açúcar®	Analista de Operações Gerente de Segurança e Meio Ambiente	6 anos 1 ano e 6 meses	1 hora e 20 minutos

Fonte: Elaboração dos autores.

O roteiro das perguntas foi aberto e pode ser visto a seguir.

- Conte sucintamente como foi o processo de reabertura da empresa após ter fechado por conta da pandemia de Covid-19;
- Quais ações foram adotadas pela empresa para se adequar para esta reabertura?
- Quais mudanças foram feitas na estrutura física da empresa? E nos processos?
- Foi seguido algum decreto oficial do poder público ou agência reguladora?
- Como os turistas têm lidado com as mudanças de comportamentos necessárias?
- O que acontece se algum turista se recusa a adotar algum comportamento que é solicitado?

Com relação aos documentos analisados, foram disponibilizados para os autores deste trabalho os materiais de comunicação interna com clientes e cartilhas internas de protocolos para a Covid, que se somaram às informações consultadas no website das três empresas. Também foram consultados o decreto “Regras de Ouro”, com orientações gerais para reabertura de estabelecimentos comerciais, da prefeitura do Rio de Janeiro e uma

resolução da Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro com medidas de prevenção específicas (SMS/RJ, 2020).

Considerando o objetivo deste trabalho, qual seja, de classificar as medidas adotadas pelos estabelecimentos, se faz necessária a estipulação de um modelo conceitual de intervenções na arquitetura de escolha para orientar as análises. Desta forma, o modelo taxonômico que se mostrou mais completo dentre as propostas de categorização levantadas é o de Münscher, Vetter e Scheuerle (2016), que organiza os *nudges* em três categorias e nove técnicas conforme pode ser visto na tabela abaixo.

**Tabela 3** - Categorias e Técnicas de Arquitetura de Escolha

Categorias	Técnicas
1. Informação para decisão	Explicar a informação
	Simplificação
	Reenquadramento
	Tornar informação mais visível
	Comportamento individual
	Ações externas
2. Estrutura de decisão	Gerar referência social
	Ponto de referência
	Opinião de líder
	Alterar escolha padrão
	<i>Defaults</i>
	Alterar esforço em relação ao comportamento
	Esforço físico
	Esforço financeiro
	Alterar amplitude ou composição de escolhas
	Categorias
	Agrupamentos
	Alterar consequências das escolhas
Custo da escolha	
Benefício da escolha	
3. Assistência à decisão	Criar lembretes
	Lembretes
	Facilitar comprometimento
	Auto compromisso
	Compromisso público

**Fonte:** Adaptado de "A Review and Taxonomy of Choice Architecture Techniques" de Münscher, Vetter e Scheuerle (2016).

## 5 RESULTADOS

Primeiramente serão apresentados os três empreendimentos estudados neste artigo para que, em seguida, possam ser analisadas as intervenções feitas em cada um. As intervenções foram inicialmente identificadas por meio do relato dos entrevistados (que foram os responsáveis por implementá-las em suas respectivas empresas), e confirmadas em seguida por meio da apresentação de documentos e da observação de tais intervenções nos próprios estabelecimentos. Um dos autores deste trabalho utilizou o modelo conceitual, apresentado na tabela 3, em campo para classificar as intervenções listadas pelos informantes e, posteriormente, confirma-las por meio de observação e análise de documentos. Por fim, ambos os autores, que são especialistas na área de Julgamento e Tomada de Decisão, validaram a classificação final e propuseram as análises contidas nesta seção de resultados.

### 5.1 Ibis Styles – Botafogo®

O hotel estudado fica localizado no bairro de Botafogo, na zona sul da cidade do Rio de Janeiro e possui 133 unidades habitacionais. Trata-se de um empreendimento da bandeira Ibis Styles, pertencente à rede francesa Accor, caracterizado principalmente pela oferta de serviços padronizados a preços competitivos, combinada a uma decoração temática de acordo com a região em que está localizado<sup>1</sup>. Antes da pandemia, o perfil do hóspede costumava ser 80% de turistas de negócios e 20% de lazer nos dias de semana, e 60% de lazer e 40% de negócios aos finais de semana, mantendo uma taxa de ocupação média de 73% ao longo do ano. Em maio de 2021, esta taxa de ocupação média se encontrava em torno de 20%.

<sup>1</sup> Disponível em: <https://all.accor.com/pt-br/brands/hotels-ibisstyles.shtml>. Acesso em: abril de 2021.

O hotel interrompeu suas atividades na segunda quinzena de março de 2020 e reabriu parcialmente em julho do mesmo ano, tendo ficado três meses completamente com as atividades suspensas. Para a reabertura, foram realizados novos treinamentos com os funcionários durante uma semana, ocasião na qual foram passados os novos protocolos de áreas a serem adotados pela governança, manutenção, recepção e A&B (Alimentos e Bebidas). As intervenções feitas no empreendimento levaram em conta basicamente as diretrizes do escritório central da rede Accor na América Latina, com harmonizações e adequações baseadas nos decretos locais.

## 5.2 Rio Galeão®

O aeroporto estudado para este artigo foi o Aeroporto Internacional Tom Jobim, no Rio de Janeiro, que desde o ano de 2014 passou a ser administrado pela *Changi Airports International (CAI)*, com sede em Cingapura, adotando a partir de então a marca Rio Galeão<sup>2</sup>. O aeroporto tem capacidade para transportar 37 milhões de passageiros por ano, mas em virtude da pandemia, o volume de passageiros esperados para o ano de 2021 é de 4 milhões apenas.

Em janeiro de 2020, a CAI acionou sua gerência local do aeroporto para que fosse montado um plano de contingência para o cenário que se desenhava com a pandemia avançando no mundo. Neste sentido, a Rio Galeão trabalhou a partir de três pilares para o combate à propagação do vírus em seu espaço: a *comunicação*, com placas indicativas com instruções para os passageiros sobre uso de máscara, manutenção de distanciamento, proibição de uso de assentos próximos, entre outros; a *higienização*, com intuito de estipular padrões de limpeza e desinfecção das áreas de circulação; e o pilar da *tecnologia*, como forma de adquirir equipamentos como câmeras de medição de temperatura, totens para sanitização das mãos, entre outros equipamentos que demonstrassem eficiência e eficácia nos novos protocolos.

Em paralelo, as agências nacionais de aviação civil (ANAC) e de vigilância sanitária (ANVISA) montaram grupos de trabalho junto a companhias aéreas, gerências locais da INFRAERO e demais concessionários de aeroportos com intuito de estipular um entendimento comum para todos os aeroportos em território nacional. Ao todo foram três grupos temáticos criados, o primeiro com intuito de estipular protocolos sanitários, para higienização de aeronaves e terminais, o segundo com objetivo de construir um arcabouço regulatório, com o levantamento de decretos, normativas nacionais e internacionais e como implementá-los, e um terceiro que ficaria responsável por fazer benchmarking de boas práticas em aeroportos do mundo.

## 5.3 Bondinho Pão de Açúcar®

O complexo composto pelo bondinho que interliga a praia Vermelha, ao morro da Urca e o morro Pão de Açúcar é um dos principais atrativos turísticos da cidade do Rio de Janeiro e do país<sup>3</sup>. Antes da pandemia, costumava receber em média 4 mil visitantes por dia ao longo do ano, já nos primeiros meses de 2021, a média diária caiu para 900 pessoas.

Em março de 2020, mesmo antes do anúncio oficial sobre a pandemia pela OMS, foi convocado pela presidência do Bondinho, um comitê interno de gerenciamento de crise com o corpo diretivo da empresa. Já neste momento foram desenhados cenários quanto às formas pelas quais a pandemia poderia impactar o atrativo, e foi diminuída a capacidade diária de visitantes, ainda que não tivessem sido formalmente obrigados a adotar esta medida. Na sequência, o atrativo ficou completamente fechado por cinco meses, de março a agosto de 2020.

Ainda em 2020, o Bondinho adotou a estratégia de se reunir com outros atrativos do Rio de Janeiro como o Museu do Amanhã, AquaRio, Museu de Arte do Rio e Trem do Corcovado, com intuito de equalizarem entendimentos sobre decretos do poder público, orientações da OMS e fazer benchmarking de atrativos em outros países. A partir dos trabalhos deste grupo, foi elaborado um protocolo unificado de medidas para atrativos da cidade, baseado nas dimensões de distanciamento social, higiene pessoal, sanitização de ambientes, comunicação e monitoramento.

## 5.4 Intervenções adotadas

Dando início às análises, a primeira constatação a ser feita é a que houve efetivamente intervenções que foram feitas tanto no ambiente físico quanto nos processos das empresas, que seguiram decretos do poder público (SMS/RJ, 2020) e recomendações de órgãos internacionais como a OMS. Tendo como base a literatura (West et

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.riogaleao.com/corporativo/page/sobre-o-riogaleao>. Acesso em: abril de 2021.

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.bondinho.com.br/parque/>. Acesso em: abril de 2021.

al., 2020) e o decreto da prefeitura do Rio de Janeiro, intitulado “Regras de Ouro”, que versa sobre protocolos gerais de prevenção à Covid-19 para estabelecimentos comerciais, este trabalho se concentrou em analisar intervenções que tivessem como finalidade a adoção dos comportamentos: usar máscara, higienizar as mãos e calçados, se distanciar e evitar contatos físicos.

A existência das intervenções documentadas permite um olhar mais detido para saber em que nível elas podem ser consideradas *nudges* e de que tipo são. Uma síntese das principais medidas pode ser vista na tabela 4 a seguir, e logo abaixo serão feitas as análises de forma mais aprofundada.

**Tabela 4** - Categorização de Intervenções no Hotel Ibis®, Rio Galeão® e Bondinho®

<b>Categorias</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Ibis®</b>	<b>Rio Galeão®</b>	<b>Bondinho®</b>	
1. Informação para decisão	Explicar a informação	<i>Simplificação</i>			
		Comunicação com elementos visuais e linguagem simples e direta	Comunicação com elementos visuais e linguagem simples e direta	Comunicação com elementos visuais e linguagem simples e direta	
	Tornar informação mais visível	<i>Reenquadramento (Reframing)</i>			
		x	x	x	
		<i>Comportamento individual</i>			
		x	x	x	
		<i>Ações externas</i>			
		Selo ALLSAFE da Accor	Selos Safe Travels e Turismo Consciente	Selos Safe Travels, Turismo Consciente, Turismo Responsável e Xô Corona	
		Gerar referência social	<i>Ponto de referência</i>		
			x	Alusão à ideia de cuidar do próximo	Adoção do lema "Quem se protege, protege a todos"
2. Estrutura de decisão	Alterar escolha padrão	<i>Opinião de líder</i>			
		x	x	x	
	Alterar esforço em relação ao comportamento	<i>Escolha padrão (Defaults)</i>			
		QR code nos restaurantes	QR code nos restaurantes	Priorização de pré pagamento em cartão, e QR code nos restaurantes	
		<i>Esforço físico</i>			
		Tapetes sanitizantes na entrada; Totens, sprays e frascos de álcool 70 líquido e em gel nas áreas de circulação	Tapetes sanitizantes na entrada; Totens, sprays e frascos de álcool 70 líquido e em gel nas áreas de circulação	Tapetes sanitizantes na entrada; Totens, sprays e frascos de álcool 70 líquido e em gel nas áreas de circulação	
		<i>Esforço financeiro</i>			
		x	x	x	
		Alterar amplitude ou composição de escolhas	<i>Categorias/agrupamentos</i>		
			x	x	x
Alterar consequências das escolhas	<i>Relacionar custo da escolha</i>				
	x	x	x		
	<i>Relacionar a benefício da escolha</i>				
	x	x	x		
3. Assistência à decisão	Criar lembretes	<i>Lembretes</i>			
		Comunicação visual e avisos sonoros sobre prevenção	Comunicação visual e avisos sonoros sobre prevenção	Comunicação visual sobre prevenção	
	Facilitar comprometimento	<i>Auto compromisso</i>			
		x	x	x	
		<i>Compromisso público</i>			
x	x	x			

Fonte: Elaboração dos autores.

## Informação para decisão

### a) Tradução da informação

Nas comunicações analisadas, foi identificado o uso de linguagem simples além da tradução literal do teor da informação para o inglês, e no caso do Bondinho também para o espanhol. Vale destacar a utilização de recursos visuais como imagens ilustrativas sobre a forma adequada para utilização de máscaras, lavagem de mãos, manutenção de distâncias em filas, entre outros, contribuindo para uma comunicação mais simples e eficaz. Via de regra, o conteúdo da informação nas peças de comunicação do hotel Ibis foi de ordem utilitária e funcional, conforme ilustrado na figura 1 abaixo, “Higienize suas mãos aqui!”. Por outro lado, percebe-se uma tentativa de apelo mais emotivo e hedônico no caso da comunicação do aeroporto, conforme pode ser visto na figura 2, “Psiu! Que tal higienizar as mãos aqui?”.

Outra forma de tradução proposta por Münscher, Vetter e Scheuerle (2016) é o reenquadramento, que envolve apresentar uma informação equivalente do ponto de vista formal, lógico ou matemático, porém num formato diferente, produzindo, portanto, resultados diferentes. Um exemplo disto seria realçar a quantidade de mortes que são evitadas ao se doar sangue, ao invés de informar o número de vidas que são salvas a potenciais doadores. Apelos deste tipo não foram identificados na comunicação dos empreendimentos analisados.

Figura 1 - Placa informativa Hotel Ibis



Nota. Fonte: Acervo Hotel Ibis®

Figura 2 - Placa informativa Rio Galeão



Nota. Fonte: Acervo Rio Galeão®

#### b) Tornar informação mais visível

Uma das maneiras propostas por Münscher, Vetter e Scheuerle (2016) para tornar informações externas ao indivíduo mais visíveis se dá por meio da sinalização gerada por selos de qualidade. No caso do hotel Ibis, foi adotado o selo “ALLSAFE” desenvolvido pela Accor em parceria com a Bureau Veritas, comunicando a adequação do hotel a padrões locais e internacionais de higienização de ambientes. Já a Rio Galeão foi o primeiro aeroporto do país a obter o selo “Safe travels”, desenvolvido pela *World Travel and Tourism Council* (WTTC), além do selo “Turismo Consciente” concedido pela secretaria de estado de turismo do Rio de Janeiro. O Bondinho recebeu os selos “Safe Travels”, “Turismo Consciente”, além do selo “Turismo Responsável” pelo Ministério do Turismo e o selo “Xô Corona” pela prefeitura do Rio. Vale destacar a importância de estas certificações serem visíveis não apenas para os turistas que já estão no destino, mas também na etapa pré-viagem, quando os mesmos poderão utilizar este diferencial como um instrumento de apoio à tomada de decisão na escolha de hotéis, aeroportos e atrativos.

Por outro lado, não foram identificadas intervenções em nenhum dos três locais analisados que tivessem o intuito de tornar os comportamentos individuais dos turistas mais visíveis. Com exceção do uso de máscaras e do distanciamento, que são obrigatórios, não foi identificado qualquer outro elemento que individualmente sinalizasse o cumprimento de medidas recomendadas de proteção contra a disseminação do vírus. Conforme visto na literatura, a adoção de broches de compromisso ambiental estimula a prática de comportamentos sustentáveis por parte de turistas (Baca-Motes et al., 2013). Desta forma, poderia se pensar em algum tipo de marcador visível e voluntário para turistas que demonstram um maior compromisso com as medidas sanitárias.

#### c) Gerar ponto de referência social

Em linhas gerais, não parece ter sido o foco das intervenções do hotel e do aeroporto a utilização de pontos de referência social, como por exemplo o apelo sobre de que forma a adoção dos comportamentos recomendados pode ser importante não apenas para a própria saúde, mas também a dos demais. Uma exceção pode ser vista na figura 3, onde é possível associar o verbo “Cuidar” com o cuidado em relação ao próximo e não apenas consigo mesmo, na comunicação da Rio Galeão. Já no caso do Bondinho, conforme é possível ver na figura 4, a estratégia

parece ter sido mais claramente adotada. Na comunicação vê-se expressamente a ideia de que ao se adotar as medidas recomendadas, o visitante está não apenas se protegendo, mas também os demais.

Similarmente, não foram identificadas intervenções que tivessem como recurso a opinião de líderes. Ambos os estabelecimentos poderiam lançar mão de falas de médicos, profissionais de saúde ou pessoas de projeção popular nas peças de comunicação como forma de proporcionar maior credibilidade à adesão aos comportamentos desejados. Outra técnica seria a criação de uma pressão social para a adoção dos comportamentos, por meio da comunicação de que os demais turistas ou que a maioria dos turistas tem seguido as orientações (Tunçgenç et al., 2021).

Figura 3 - Placa informativa Rio Galeão



Nota. Fonte: Acervo Rio Galeão®

Figura 4 - Placa informativa Bondinho



Nota. Fonte: Acervo Rio Galeão®

## Estrutura de decisão

### a) Alterar escolha padrão (defaults)

Na reabertura do hotel Ibis Styles, foi criada a opção de cardápio pré-pronto para o café da manhã dos hóspedes, como uma alternativa ao formato de bufê de autosserviço que gera maior chance de contaminação. Os hóspedes são oferecidos opções de combinações para o café da manhã que são entregues na mesa, sem que seja necessário se servirem. Além disto, foi criada uma versão virtual do cardápio do restaurante, acessado por meio de um QR code disponibilizado nas mesas para as demais refeições como pode ser visto na figura 5. O uso do QR code é estimulado como meio padrão de consulta ao cardápio, apesar de o cliente ainda poder solicitar o cardápio impresso se assim desejar. A opção de cardápios por meio de QR code também foi identificada nas praças de alimentação do aeroporto e do Bondinho, sendo da conduta de cada permissionário dar uma maior ou menor ênfase a este tipo de recurso. No caso do Bondinho, foram colocadas placas incentivando o pagamento de compras por meio de cartão ao invés de dinheiro, conforme visto na figura 6.

Figura 5 - QR code para cardápio no Hotel Ibis



Nota. Fonte: Acervo pessoal

Figura 6 - Placa informativa Bondinho



Nota. Fonte: Acervo Bondinho Pão de Açúcar®

Outras formas de desenho de escolhas padrão não foram identificadas, por exemplo, na formatação de roteiros antes da viagem. Parcerias entre hotéis, atrativos e restaurantes que reabriram após adotarem medidas de prevenção poderiam ser pensadas para que houvesse uma maior estruturação dos fluxos de visitação dos turistas enquanto estão no destino. Neste contexto, a fase pré-viagem de reservas, onde roteiros e demais decisões são traçadas, ganharia uma importância maior como forma de garantir um retorno da atividade turística mais seguro, evitando deslocamentos desestruturados e superlotação nos destinos (Benner, 2020).

b) Alterar esforço em relação ao comportamento

Algumas medidas de minimização de esforço físico dos turistas foram identificadas a partir da colocação de tapetes sanitizantes nas entradas, bem como a disponibilização de totens, sprays e frascos de álcool 70° líquido e em gel, ao longo dos espaços de circulação das pessoas no hotel, no aeroporto e no atrativo. Além disto, alguns procedimentos do hotel foram adaptados, privilegiando a realização de check-in online, com menos manuseio de papel ou assinaturas e preenchimentos de fichas físicas. No caso do aeroporto, os procedimentos de entrada no salão de embarque já contavam com protocolos informatizados como escaneamento de cartões de embarque e apresentação de documentação, sem a necessidade de contato físico, mesmo antes da pandemia. Também no caso do Bondinho, é possível fazer reservas antecipadas e mostrar o bilhete pelo aparelho celular, sem necessidade de contato físico.

Vale à pena destacar que incentivos ou desincentivos financeiros como descontos ou taxas extras não se configuram como *nudges*, de acordo com a literatura. Apesar disto, Münscher, Vetter e Scheuerle (2016) reconhecem a existência da redução de esforços financeiros como *nudges*, se referindo a eventuais adiamentos de pagamentos, ou reformatações de pagamentos que de alguma forma os facilitem sem, no entanto, alterarem seu custo. Assim, não foi encontrada nenhuma intervenção com este propósito.

c) Alterar amplitude ou composição das escolhas

Segundo Münscher, Vetter e Scheuerle (2016), esta técnica pode ser usada com base em teorias como a contabilidade mental de Thaler (1999), na qual as pessoas percebem um dado benefício ou custo de maneiras diferentes, dependendo se estes são apresentados de forma conjunta ou separada. Neste sentido, acredita-se que comunicações que realcem a necessidade de adesão a todos os protocolos sanitários podem contribuir para que os turistas não criem a sensação de que, por estarem adotando uma das medidas (e.g. usar máscara), diminui a importância de se adotar também outros comportamentos, como o distanciamento, ou o uso de álcool gel. O uso desta técnica não foi identificado nos locais pesquisados.

d) Alterar consequências das escolhas

Não foram identificadas iniciativas que tivessem como apelo a alteração nas consequências das escolhas. De acordo com Münscher, Vetter e Scheuerle (2016), uma escolha pode ser apresentada de forma a evidenciar os benefícios ou custos associados à mesma, inclusive do ponto de vista social. Neste sentido, a comunicação com orientações sobre medidas protetivas poderia realçar a importância que a adoção de tais comportamentos tem para a diminuição do contágio da sociedade como um todo, ocasionando uma redução na ocupação de leitos em hospitais, no número de mortes, além dos gastos com saúde daí derivados, entre outras implicações diversas.

### Assistência à decisão

a) Criar lembretes

Grande parte das placas e avisos sonoros informando sobre comportamentos desejados pode ser considerada como *nudges* do tipo lembretes, tendo sido encontrados tanto no hotel quanto no aeroporto e no atrativo. Aqui cabe uma ressalva, no entanto, no que se refere à liberdade individual para adotar ou não os comportamentos lembrados. Conforme discutido anteriormente, para se considerar um *nudge*, o comportamento sendo influenciado

deve ser facilmente resistível e a pessoa deve poder realizar uma escolha diferente caso assim desejar (Thaler & Sunstein, 2008).

Para o caso específico da utilização de máscaras, não se pode dizer que existe a opção entre usar ou não para um indivíduo que deseja circular tanto no hotel quanto no aeroporto ou no atrativo. De acordo com os entrevistados, o uso de máscara é obrigatório e a pessoa que se recusa a usá-la é alertada sobre a regra no primeiro momento e, caso se negue a obedecer, ela é impedida de permanecer no local, sendo passível de banimento por forças de segurança pública ou privada.

Apesar de também ser proibida a aglomeração de pessoas, ao contrário do uso de máscara, sua infração nem sempre é de fácil constatação ou mesmo banimento, já que ocorre em função de comportamentos transitórios das pessoas, podendo facilmente ser corrigido quando uma pessoa se afasta da outra. Desta forma, a coerção sobre o comportamento proibido nem sempre se faz necessária, não tendo sido relatados pelos entrevistados casos em que pessoas tenham sido expulsas dos locais, por se recusarem a cumprir o distanciamento.

De toda forma, os lembretes para o uso de máscara e para o distanciamento, a exemplo de eventuais lembretes que existam para o uso de cinto de segurança e capacete no trânsito, não podem ser considerados *nudges*, mas sim formas mais duras de paternalismo (Sunstein, 2014b). Apesar de não poderem ser classificados como *nudges* do ponto de vista teórico, não deixam de ser “lembretes” no sentido estrito da palavra, para se adotar um comportamento obrigatório.

#### b) Facilitar comprometimento

Facilitações de comprometimento são consideradas técnicas eficazes para problemas de autoeficácia e para minimizar os problemas de lacuna entre intenção e comportamento. Desta forma, turistas poderiam ser solicitados formalmente e individualmente, para que adotassem comportamentos de prevenção de contágio por meio dos aplicativos dos estabelecimentos. A checagem do nível de cumprimento das ações poderia ser feita pela própria pessoa ao consultar o aplicativo, ou por meio de mensagens direcionadas pela equipe do hotel, aeroporto ou atrativo, criando pressão externa para que a pessoa realize os comportamentos com os quais a mesma se comprometeu. Ações específicas de facilitação por meio do firmamento de um compromisso não foram identificadas nos locais pesquisados.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme se pode constatar a partir dos resultados apresentados acima, os três estabelecimentos analisados fizeram uso de intervenções tanto na estrutura física quanto em processos que tinham como finalidade interferir no comportamento de turistas, facilitando a adoção de protocolos de segurança e higiene.

De acordo com o modelo conceitual adotado para a classificação de *nudges* neste artigo, a análise dos casos mostrou que foram encontrados *nudges* das categorias informação para a decisão, estrutura de decisão e de assistência à decisão. A maior parte dos *nudges* identificados teve como técnica a simplificação da informação, a visibilidade de ações externas por meio de selos, a redução do esforço físico, bem como a oferta de lembretes para as pessoas a respeito das orientações. Pode-se considerar que tais recursos auxiliam no acesso à informação e na tradução de intenções em comportamentos, o que contribui para a redução na assimetria informacional do tomador de decisão e em problemas de autoeficácia (Bavel et al., 2020; Lunn et al., 2020).

Algumas oportunidades menos exploradas pelas empresas e que se mostraram relevantes em outros contextos, segundo a literatura, também foram identificadas. Uma destas oportunidades seria o uso de pontos de referência social, como a pressão social ou opinião de líder. Münscher, Vetter e Scheuerle (2016) apresentam evidências da eficácia destas técnicas em variados campos, como na redução do consumo de álcool entre jovens, contribuições para a caridade, proteção ao meio ambiente e participação em eleições.

Outras técnicas relacionadas à sociabilidade se encontram nos processos de dar mais visibilidade e comprometimento com o comportamento. A exemplo de broches de sustentabilidade, que já se mostraram eficazes na hotelaria (Baca-Motes et al., 2013), poderia se pensar em criar algum tipo de marcador visual na qual turistas demonstrariam que estavam compactuando com demais medidas de prevenção de contágio, para além do uso de máscaras e do distanciamento, que já são visíveis.

Similarmente, acredita-se que as técnicas de escolhas-padrão poderiam ser mais bem exploradas por meio de roteiros pré-estruturados. Considerando as evidências no campo de estudos do “overturismo” (Benner, 2020),

pode-se pensar em parcerias entre empresas do *trade* turístico, possivelmente apoiadas pelo poder público, com vistas à formatação de roteiros ordenados que diminuam as chances de excesso de pessoas em terminais, meios de hospedagens e atrativos.

Por fim, neste estudo de caso não foram identificadas técnicas de reenquadramento, alteração na composição de escolhas e alteração na consequência das escolhas. O reenquadramento e a alteração na consequência das escolhas podem ser usados nas mensagens e placas informativas. Um enquadramento positivo, mostrando quantas vidas podem ser salvas costuma ser uma técnica adotada no campo dos tratamentos de saúde, segundo Kahneman (2003).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto da pandemia provocada pelo SARS-CoV2 possibilitou que este trabalho discutisse o arcabouço teórico dos *nudges* no campo do turismo. Para tanto, foi realizado um estudo de casos múltiplos que classificou as evidências empíricas no processo de reabertura das atividades de um hotel de classe econômica, um aeroporto internacional e um atrativo de expressão internacional na cidade do Rio de Janeiro. A seguir serão apontados os principais achados da pesquisa, evidenciando suas contribuições teóricas e implicações gerenciais, bem como o direcionamento para estudos futuros.

Em primeiro lugar, este trabalho documentou que várias das iniciativas adotadas pelas empresas podem ser consideradas *nudges*, observando sua conceituação na literatura. A arquitetura de tomada de decisão dos turistas foi significativamente alterada em diversos aspectos, tanto do ponto de vista das intervenções físicas nos estabelecimentos, quanto processual. Estas medidas tiveram como propósito a diminuição das chances de contágio entre as pessoas que circulavam nos espaços estudados, portanto buscaram o bem estar das pessoas que sofreram os *nudges* e de outras que não foram diretamente impactadas por eles (Verweij & Hoven, 2012; Hagman et al., 2015).

Vale ressaltar que os estabelecimentos empregaram estratégias holísticas de intervenção na arquitetura de escolhas. Em adição aos *nudges* categorizados, foram documentadas práticas de incentivos financeiros e práticas mais duras de paternalismo (Sunstein, 2014b), como a imposição de itens e comportamentos obrigatórios (máscara e distanciamento). Em situações mais severas, como em uma pandemia, o poder público pode utilizar medidas coercitivas visando a promoção da segurança e saúde da coletividade. O uso de cintos de segurança e capacetes, por exemplo, é obrigatório para motoristas e motociclistas na maioria dos países. A existência destes tipos de obrigatoriedade não impede que intervenções de arquitetura de escolha sejam usadas de maneira complementar com vistas à mudança de comportamento (Alemanno, 2015; Vlaev et al., 2016).

Similarmente, um dos incentivos financeiros mais claramente evidenciados, que estava em vigor antes da pandemia e foi mantido, foi a possibilidade de aquisição de ingressos para o Bondinho com desconto de 5% no caso da compra feita online. Tal incentivo tem o intuito de diminuir as filas na entrada do atrativo e diminuir o manuseio de meios de pagamento e bilhete impresso no momento de recepção, já que o visitante pode apresentar o bilhete a partir do próprio celular. Do ponto de vista teórico, incentivos econômicos não podem ser considerados *nudges* (Thaler & Sunstein, 2008). Por sua vez, Münscher, Vette & Scheuerle (2016) reconhecem a existência dos *nudges* que alteram o esforço financeiro das escolhas, como adiamentos de pagamentos ou outros eventuais esforços envolvendo pagamentos financeiros. Neste caso, não se pode confundir com descontos ou sobretaxas, uma vez que os autores se referem a intervenções que não alteram o valor final que é gasto pelo indivíduo.

Conforme argumentado por Alemanno (2015), apenas com uma combinação de instrumentos como *nudges*, legislação, regulação e até incentivos financeiros, se consegue efetivamente induzir a mudança de comportamento na escala necessária para reduzir a incidência de doenças crônicas na população. A mesma lógica pode ser pensada para o caso de doenças transmissíveis pelo ar, para a qual o turismo pode ser um inconveniente catalisador, como no caso da Covid-19.

Com relação às limitações da pesquisa, vale destacar a ausência da utilização de alguns critérios de validade dos resultados indicados para estudos de caso, como a triangulação com mais de um informante oriundo de uma mesma empresa. A única entrevista com mais de um informante foi realizada na Rio Galeão, entretanto, em todas as empresas os informantes entrevistados foram os responsáveis por idealizar e implementar as adequações para a reabertura das mesmas. Além disto, ao se utilizar fontes de dados variadas, realizou-se o tipo de triangulação chamado de triangulação de dados, conforme proposto por Yin (2018).

Por fim, vale destacar que não fez parte do escopo deste trabalho a análise da eficácia das medidas categorizadas. Desta forma, estudos futuros devem propor desenhos experimentais em que tanto as intervenções documentadas neste estudo, quanto as propostas de implantação, possam ter seu efeito mensurado na eficácia da mudança de comportamentos individuais. Similarmente, estudos futuros devem identificar particularidades existentes entre grupos de interesses distintos no âmbito organizacional, como por exemplo, identificar intervenções mais úteis para funcionários ou para clientes.

## 8 AGRADECIMENTOS

Os autores deste artigo gostariam de agradecer ao staff do Ibis Styles – Botafogo®, Rio Galeão® e Bondinho Pão de Açúcar® pela presteza e acolhimento durante a pesquisa para este trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Alemanno, Alberto (2015). What can EU health law learn from behavioural sciences? The case of EU lifestyle regulation In Alberto Alemanno & Anne-Lise Sibony (Eds.) *Nudge and the law: A European perspective*. Oxford: Hart Publishing.
- Baca-Motes, Katie, Amber Brown, Ayelet Gneezy, Elizabeth A. Keenan & Leif D. Nelson (2013). Commitment and behavior change: Evidence from the field. *Journal of Consumer Research*, 39. <https://doi.org/10.1086/667226>
- Bandura, Albert (2004). Health promotion by social cognitive means. *Health Education & Behavior*, 31(2), p. 143-164. <https://doi.org/10.1177/1090198104263660>
- Bavel, Jay J. Van, Katherine Baicker, Paulo S. Boggio, Valerio Capraro, Aleksandra Cichocka, Mina Cikara, Molly J. Crockett, Alia J. Crum, Karen M. Douglas, James N. Druckman, John Drury, Oeindrila Dube, Naomi Ellemers, Eli J. Finkel, James H. Fowler, Michele Gelfand, Shihui Han, S. Alexander Haslam, Jolanda Jetten, Shinobu Kitayama, Dean Mobbs, Lucy E. Napper, Dominic J. Packer, Gordon Pennycook, Ellen Peters, Richard E. Petty, David G. Rand, Stephen D. Reicher, Simone Schnall, Azim Shariff, Linda J. Skitka, Sandra Susan Smith, Cass R. Sunstein, Nassim Tabri, Joshua A. Tucker, Sander van der Linden, Paul van Lange, Kim A. Weeden, Michael J. A. Wohl, Jamil Zaki, Sean R. Zion & Robb Willer (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response, *Nature Human Behaviour*, 4, p. 460–471.
- Benner, Maximilian (2020). Overcoming overtourism in Europe: Towards an institutional-behavioral research agenda. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 64(2), p. 74-87. <https://doi.org/10.1515/zfw-2019-0016>
- Beshears, John & Kosowsky, Harry (2020) Nudging: Progress to date and future directions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, p. 3–19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.09.001>
- Bouças da Silva, David Leonardo, Anderson Lourenço Miranda & Valmir Emil Hoffmann (2021). Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15(1) 2203. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2203>
- Butler, David J. (2018). Phishing holidays: The market for timeshares. *Tourism Economics*, 24(6), p. 690–700. <https://doi.org/10.1177/1354816618774484>
- Dolnicar, Sara (2020). Designing for more environmentally friendly tourism. *Annals of Tourism Research*, 84. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102933>
- Dustin, Daniel, Chris A. B. Zajchowski, N. Qwynne Lackey, Deborah Tysor, Troy Bennett, Katherine Pagano & Megan Taylor (2019). Libertarian Paternalism and the park, recreation, and tourism profession. *Journal of Park and Recreation Administration*, 37(1), p. 95–104. <https://doi.org/10.18666/JPra-2019-8801>
- Goldstein, Noah J., Robert B. Cialdini & Vladas Griskevicius (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of Consumer Research*, 35, p. 472-482. <https://doi.org/10.1086/586910>
- Hagman, William, David Andersson, Daniel Västfjäll & Gustav Tinghög (2015). Public views on policies involving nudges. *Review of Philosophy and Psychology*, 6, p. 439–453. <https://doi.org/10.1007/s13164-015-0263-2>
- Hall, Michael C. (2013). Framing behavioural approaches to understanding and governing sustainable tourism consumption: Beyond neoliberalism, “nudging” and “green growth”? *Journal of Sustainable Tourism*, 21(7), p. 1091–1109. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.815764>

- Högborg, Johan, Erik Wästlund, Tor Helge Aas, Kirsti Hjemdahl & Daniel Nordgård (2020). Herding the hordes: Using location-based services and mobile messaging to affect visitor behavior. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(5), p. 870–878. <https://doi.org/10.1177/1096348020912449>
- Hsee, Christopher K. & Jiao Zhang (2010). General evaluability theory. *Perspectives on Psychological Science* 5(4), p. 343–355. <https://doi.org/10.1177/1745691610374586>
- Hummel, Dennis & Maedche, Alexander (2019). How effective is nudging? A quantitative review on the effect sizes and limits of empirical nudging studies. *Journal of Behavioral and Experimental Economics* 80, p. 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2019.03.005>
- Johnson, Eric J., Suzanne B. Shu, Benedict G. C. Dellaert, Craig Fox, Daniel G. Goldstein, Gerald Häubl, Richard P. Larrick, John W. Payne, Ellen Peters, David Schkade, Brian Wansink & Elke U. Weber (2012). Beyond nudges: Tools of a choice architecture. *Marketing Letters*, 23, p. 487–504. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9186-1>
- Juvan, Emil & Sara Dolnicar (2017). Drivers of pro-environmental tourist behaviours are not universal. *Journal of Cleaner Production*, 166, p. 879-890. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.087>
- Kahneman, Daniel (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93(5), p. 1449-1475. <https://doi.org/10.1257/000282803322655392>
- Lin, Yiling, Magda Osman & Richard Ashcroft (2017). Nudge: Concept, effectiveness, and ethics. *Basic and Applied Social Psychology*, 39(6), p. 293–306. <https://doi.org/10.1080/01973533.2017.1356304>
- Lunn, Peter D. (2021). Coronavirus in Ireland: one behavioural scientist's view. *Mind & Society*, <https://doi.org/10.1007/s11299-021-00275-3>
- Lunn, Peter D., Cameron A. Belton, Ciarán Lavin, Féidhlim P. McGowan, Shane Timmons & Deirdre Robertson (2020). Using behavioural science to help fight the coronavirus: A rapid, narrative review. *Journal of Behavioral Public Administration*, 3(1), p. 1-15. <https://doi.org/10.30636/jbpa.31.147>
- Münscher, Robert, Max Vette & Thomas Scheuerle (2016). A review and taxonomy of choice architecture techniques. *Journal of Behavioral Decision Making*, 29, p. 511–524. <https://doi.org/10.1002/bdm.1897>
- Nelson, Katherine M., Stefan Partelow & Achim Schlüter (2019). Nudging tourists to donate for conservation: Experimental evidence on soliciting voluntary contributions for coastal management. *Journal of Environmental Management*, 237, p. 30–43. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.02.003>
- Paixão, Wilma Barros, Itamar José Dias e Cordeiro & Nathália Körössy Leite (2021). Efeitos da pandemia do COVID 19 sobre o turismo em Fernando de Noronha ao longo do primeiro semestre de 2020. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15(1), p. 2128. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2128>
- Ridder, Hans-Gerd, Christina Hoon & Alina McCandless Baluch (2014). Entering a dialogue: Positioning case study findings towards theory. *British Journal of Management*, 25, p. 373–387. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12000>
- Schubert, Stefan Franz (2021). COVID-19: Economic consequences for a small tourism dependent economy. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15(1), 2297. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2297>
- SMS/RJ – Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro (2020). Resolução SMS N° 4.424 de 03 de junho de 2020. Estabelece medidas de prevenção específicas para o funcionamento dos estabelecimentos e atividades que menciona e medidas necessárias à obtenção, utilização e suspensão de uso do Selo de Conformidade com as Medidas Preventivas da Covid-19. Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Prefeitura do Rio de Janeiro.
- Sunstein, Cass R. (2014a). Nudging: A very short guide. *Journal of Consumer Policy*, 37, p. 583–588. <https://doi.org/10.1007/s10603-014-9273-1>
- Sunstein, Cass R. (2014b). *Why nudge? The politics of libertarian paternalism*. New Haven: Yale University Press.
- Tan, Huimin, Xingyang Lv, Xiaoyan Liu & Dogan Gursoy (2018). Evaluation nudge: Effect of evaluation mode of online customer reviews on consumers' preferences. *Tourism Management* 65, p. 29-40. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.09.011>
- Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. *Journal of Behavioral Decision Making*, 12, p. 183-206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0771\(199909\)12:3<183::AID-BDM318>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0771(199909)12:3<183::AID-BDM318>3.0.CO;2-F)
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. London: Penguin Books.

- Tunçgenç, Bahar, Marwa El Zein, Justin Sulik, Martha Newson, Yi Zhao, Guillaume Dezechache & Ophelia Deroy (2021). Social influence matters: We follow pandemic guidelines most when our close circle does. *British Journal of Psychology*, 112, p. 763–780. <https://doi.org/10.1111/bjop.12491>
- Tussyadiah, Iis & Graham Miller (2019). Nudged by a robot: Responses to agency and feedback. *Annals of Tourism Research*, 78. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102752>
- Tussyadiah, Iis, Shujun Li & Graham Miller (2019). Privacy protection in tourism: Where we are and where we should be heading For. In Juho Pesonen & Julia Neidhardt (Eds.) *Information and Communication Technologies in Tourism 2019: Proceedings of the International Conference*, Nicosia, Cyprus. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-05940-8\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-030-05940-8_22)
- UNWHO, United Nations World Health Organization (2020). WHO virtual press conference on Covid-19. 11 de março de 2020. Recuperado em ago. 15, 2020 de [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/transcripts/who-audio-emergencies-coronavirus-press-conference-full-and-final-11mar2020.pdf?sfvrsn=cb432bb3\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/transcripts/who-audio-emergencies-coronavirus-press-conference-full-and-final-11mar2020.pdf?sfvrsn=cb432bb3_2)
- Verweij, Marcel & Mariëtte van den Hoven (2012). Nudges in public health: Paternalism is paramount. *The American Journal of Bioethics*, 12(2), p. 16-17. <https://doi.org/10.1080/15265161.2011.634489>
- Visser-Amundson, Anna de (2020). A multi-stakeholder partnership to fight food waste in the hospitality industry: A contribution to the United Nations Sustainable Development Goals 12 and 17. *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1849232>
- Vlaev, Ivo, Dominic King, Paul Dolan & Ara Darzi (2016). The theory and practice of “nudging”: Changing health behaviors. *Public Administration Review*, 76(4), p. 550–561. <https://doi.org/10.1111/puar.12564>
- Wattanacharoensil, Walanchalee & Dolchai La-ornual (2019). A systematic review of cognitive biases in tourist decisions. *Tourism Management*, 75, p. 353-369. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.06.006>
- West, Robert, Susan Michie, G. James Rubin & Richard Amlôt (2020). Applying principles of behaviour change to reduce SARS-CoV-2 transmission. *Nature Human Behaviour*, 4, p. 451–459. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0887-9>
- Yin, Robert K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6<sup>th</sup> ed.). Los Angeles: SAGE.

## Informações dos Autores

### Marcelo de Oliveira Nunes

Professor Assistente do Departamento de Economia Doméstica e Hotelaria (DEDH) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Possui mestrado em Administração com ênfase em Marketing pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e graduação em Turismo pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Atualmente está cursando doutorado em Administração pelo Instituto Coppead de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e seus interesses de pesquisa são na área de Comportamento do Consumidor e Economia Comportamental no Turismo.

Contribuição: Concepção da pesquisa, revisão da literatura, coleta de dados, análise de dados, discussão.

E-mail: [mnunes@ufrj.br](mailto:mnunes@ufrj.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7608-1976>

### Luís Antônio da Rocha Dib

Professor Associado do Instituto Coppead de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Possui doutorado e mestrado em Administração (COPPEAD/UFRJ) e graduação cum laude em Engenharia Civil (UFRJ). Dib ministra aulas e realiza pesquisas nas áreas de Julgamento e Tomada de Decisão, Estratégia e Negociação nos programas de doutorado, MBAs executivo e full-time e treinamentos in-company do Coppead.

Contribuição: Concepção da pesquisa, revisão da literatura, análise de dados, discussão

E-mail: [dib@coppead.ufrj.br](mailto:dib@coppead.ufrj.br)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5102-8578>