

A behavioral economics approach to how companies can improve and unlock value by understanding the human nature in decision making



CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS APLICADAS À POLÍTICAS DE INTEGRIDADE

Carlos Mauro & Tânia Ramos

Brasília, 06.NOV.2018

Notas preliminares

- Objetivos da palestra - dois autores
- Expectativa de um debate e perguntas
- Projeto: CGU – CLOO
 - Equipes em parceria técnica

Quais são das nossas **intuições** sobre como tomamos decisões reais?

- Calculamos a relação *custo-benefício* do nosso comportamento;
- Procuramos o máximo de *informação* relevante possível;
- Analisamos *alternativas*;
- Decidimos baseados em nossa *restrição orçamental (orçamentária)*;
- Decidimos fundamentados em nossas *preferências* e/ou *necessidades*;
- Somos *racionais*.

Três exemplos ‘clássicos’

Economist.com

OPINION

WORLD

BUSINESS

FINANCE & ECONOMICS

SCIENCE & TECHNOLOGY

PEOPLE

BOOKS & ARTS

MARKETS & DATA

DIVERSIONS

SUBSCRIPTIONS

Welcome to **The Economist Subscription Centre**

Pick the type of subscription you want to buy or renew.

- Economist.com subscription** - US \$59.00
One-year subscription to Economist.com.
Includes online access to all articles from *The Economist* since 1997.
- Print subscription** - US \$125.00
One-year subscription to the print edition of *The Economist*.
- Print & web subscription** - US \$125.00
One-year subscription to the print edition of *The Economist* and online access to all articles from *The Economist* since 1997.

Economist.com

- [OPINION](#)
- [WORLD](#)
- [BUSINESS](#)
- [FINANCE & ECONOMICS](#)
- [SCIENCE & TECHNOLOGY](#)
- [PEOPLE](#)
- [BOOKS & ARTS](#)
- [MARKETS & DATA](#)
- [DIVERSIONS](#)

SUBSCRIPTIONS

Welcome to
The Economist Subscription Centre

Pick the type of subscription you want to buy or renew.

- Economist.com subscription** - US \$59.00
One-year subscription to Economist.com.
Includes online access to all articles from *The Economist* since 1997.
- Print subscription** - US \$125.00
One-year subscription to the print edition of *The Economist*.
- Print & web subscription** - US \$125.00
One-year subscription to the print edition of *The Economist* and online access to all articles from *The Economist* since 1997.

16%

0%

84%

Economist.com

OPINION

WORLD

BUSINESS

FINANCE & ECONOMICS

SCIENCE & TECHNOLOGY

PEOPLE

BOOKS & ARTS

MARKETS & DATA

DIVERSIONS

SUBSCRIPTIONS

Welcome to **The Economist Subscription Centre**

Pick the type of subscription you want to buy or renew.

- Economist.com subscription** - US \$59.00
One-year subscription to Economist.com.
Includes online access to all articles from *The Economist* since 1997.

- Print & web subscription** - US \$125.00
One-year subscription to the print edition of *The Economist* and online access to all articles from *The Economist* since 1997.

Economist.com

- OPINION
- WORLD
- BUSINESS
- FINANCE & ECONOMICS
- SCIENCE & TECHNOLOGY
- PEOPLE
- BOOKS & ARTS
- MARKETS & DATA
- DIVERSIONS

SUBSCRIPTIONS

Welcome to
The Economist Subscription Centre

Pick the type of subscription you want to buy or renew.

- Economist.com subscription** - US \$59.00
One-year subscription to Economist.com.
Includes online access to all articles from *The Economist* since 1997.
- Print & web subscription** - US \$125.00
One-year subscription to the print edition of *The Economist* and online access to all articles from *The Economist* since 1997.

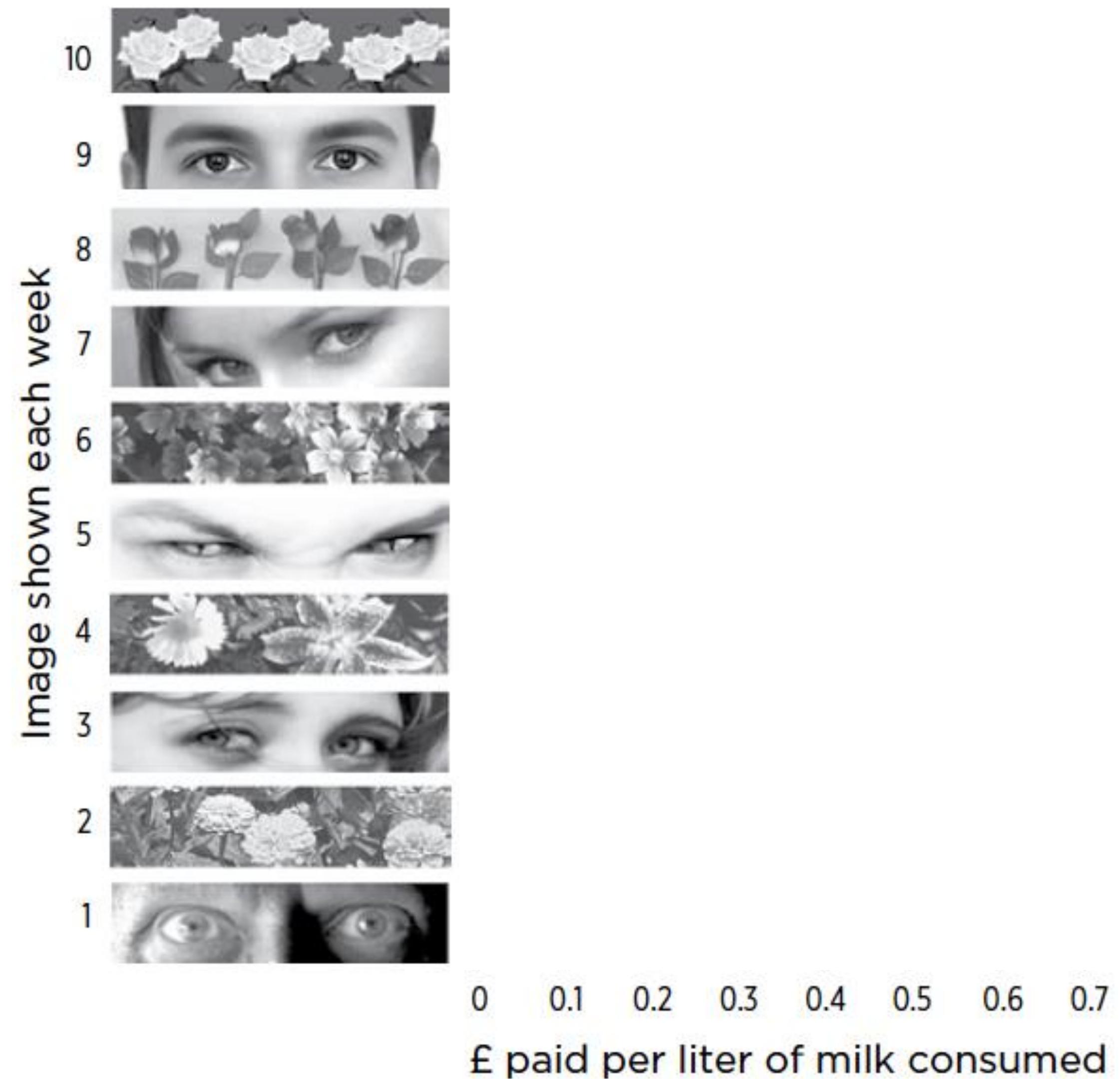
68%

16%

32%

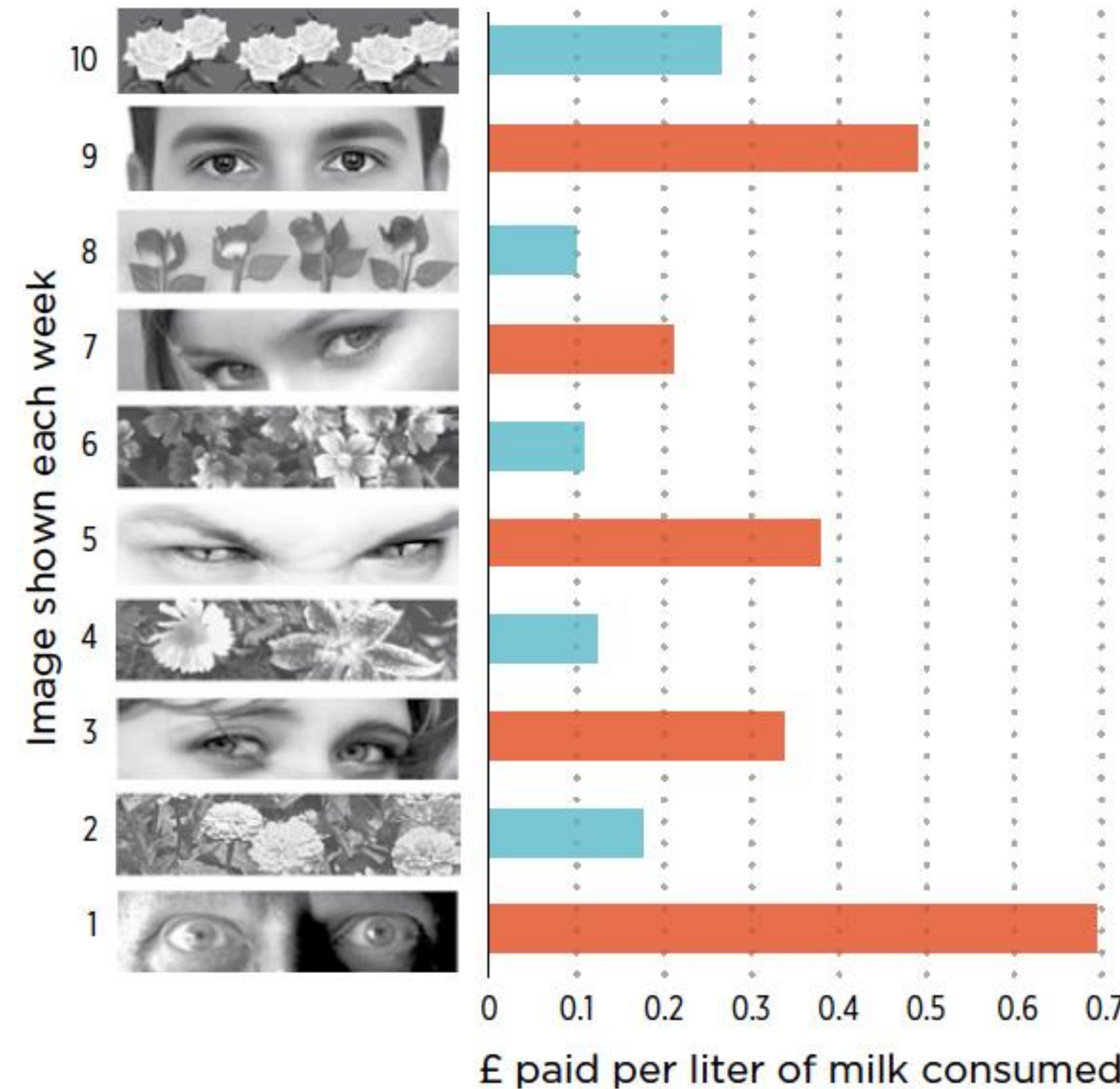
84%

PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO



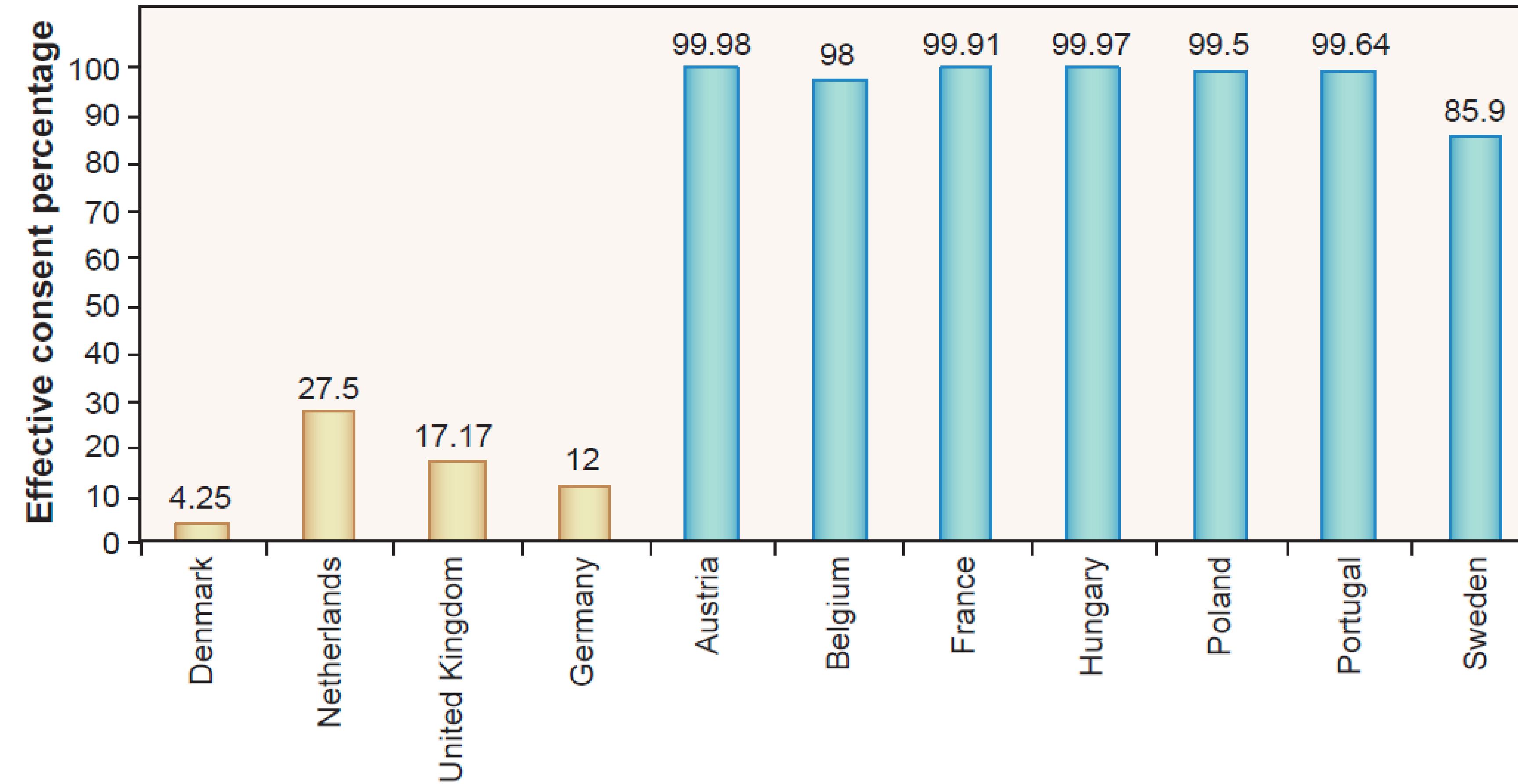
Bateson, 2006

PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO



Bateson, 2006

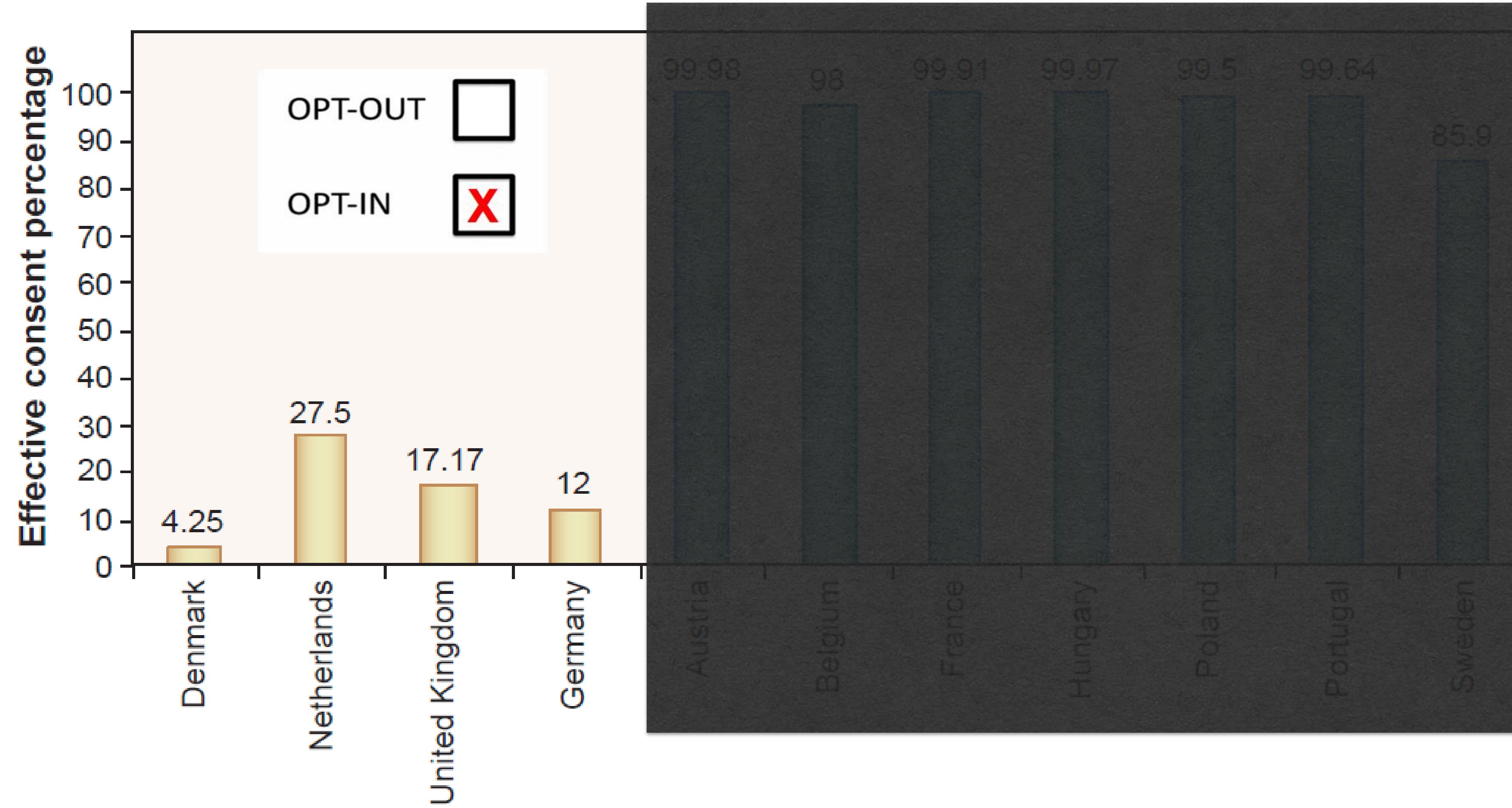
STATUS QUO BIAS | DOAÇÃO DE ÓRGÃOS HUMANOS



Effective consent rates, by country. Explicit consent (opt-in, gold) and presumed consent (opt-out, blue).

Johnson and Goldstein, 2003

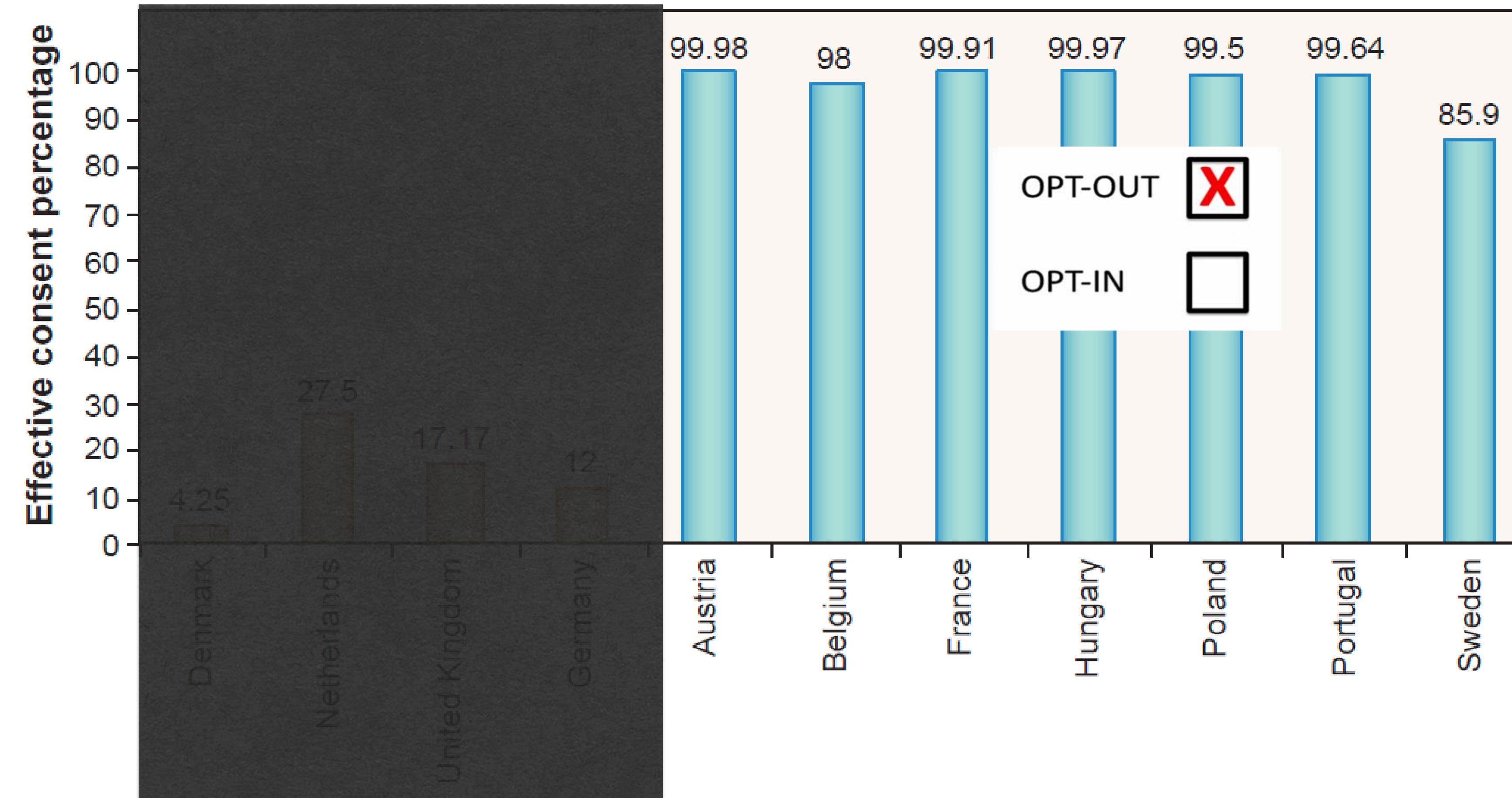
STATUS QUO BIAS | DOAÇÃO DE ÓRGÃOS HUMANOS



Effective consent rates, by country. Explicit consent (opt-in, gold) and presumed consent (opt-out, blue).

Johnson and Goldstein, 2003

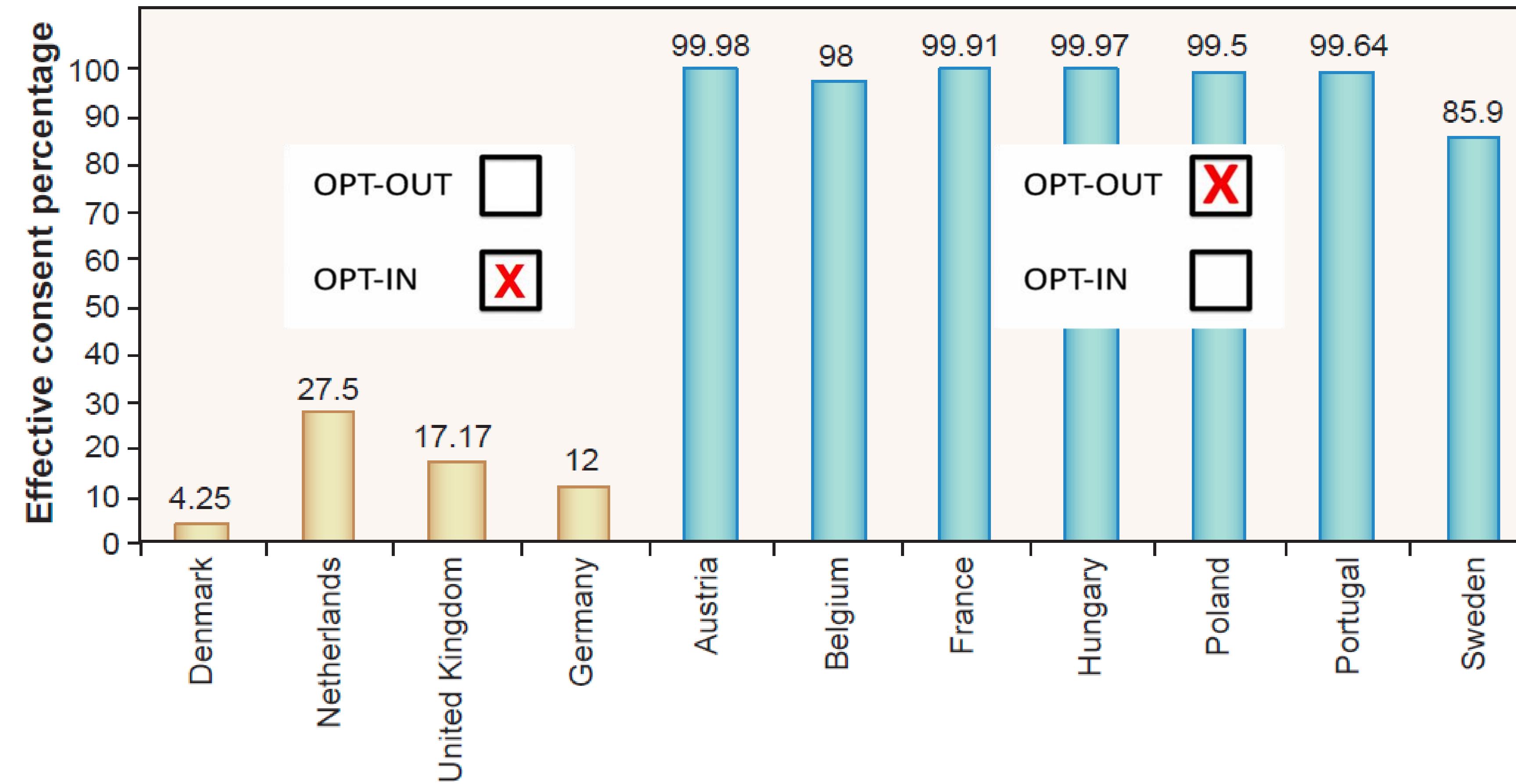
STATUS QUO BIAS | DOAÇÃO DE ÓRGÃOS HUMANOS



Effective consent rates, by country. Explicit consent (opt-in, gold) and presumed consent (opt-out, blue).

Johnson and Goldstein, 2003

STATUS QUO BIAS | DOAÇÃO DE ÓRGÃOS HUMANOS



Effective consent rates, by country. Explicit consent (opt-in, gold) and presumed consent (opt-out, blue).

Johnson and Goldstein, 2003

Por que e como isto acontece?

Antes de respondermos
à esta questão é
necessário
perguntarmos ...

Que tipo de agentes somos?

Racionais,
Irracionais,
Ou isso não é tão relevante?

Racionalidade segundo a Teoria da Escolha Racional

A Teoria da Escolha Racional definiu e desenvolveu mentalidades nas Ciências Sociais Aplicadas, especialmente na Gestão e na Economia

- Somos capazes de ordenar as preferências. Temos uma **escala de preferências** pré-definida que pode ser consultada qualquer momento decisão.
- As relações entre as **preferências são transitivas** (não-contradição lógica)
- Temos **preferências estáveis**.



Racionalidade segundo a Teoria da Escolha Racional

- Somos capazes de ordenar as preferências. Temos uma **escala de preferências** que pode ser consultada qualquer momento.
- As relações entre as **preferências são transitivas** (não-contradição lógica)
- Temos **preferências estáveis**.
- Os agentes são **Auto-interessados**
Egoístas
Maximizadores
- Princípio da Escolha: Se, para S, X for preferível a Y, e S for livre, S escolherá X se tiver **Oportunidade** de escolher.



Racionalidade segundo a Teoria da Escolha Racional

- Somos capazes de ordenar as preferências. Temos uma *escala de preferências* que pode ser consultada qualquer momento
 - As relações entre as *preferências são transitivas* (não-contradição lógica)
 - Temos *preferências estáveis*.
 - Os agentes são *Auto-interessados, Egoístas, Maximizadores*
 - Princípio da Escolha: Se, para S, X for preferível a Y, e S for livre, S escolherá X se tiver *Oportunidade* de escolher.
-
- Esta é uma conceção normativa da racionalidade, é útil e produtiva, mas descritivamente irrealista.
 - Os economistas *não são tolos...*! Porém... há um conjunto de pessoas (incluindo “economistas”) que ainda assume esta conceção como descriptiva e realista. Este é o problema!

Qual é a concepção de senso-comum de Racionalidade? (Folk Conception of Rationality)

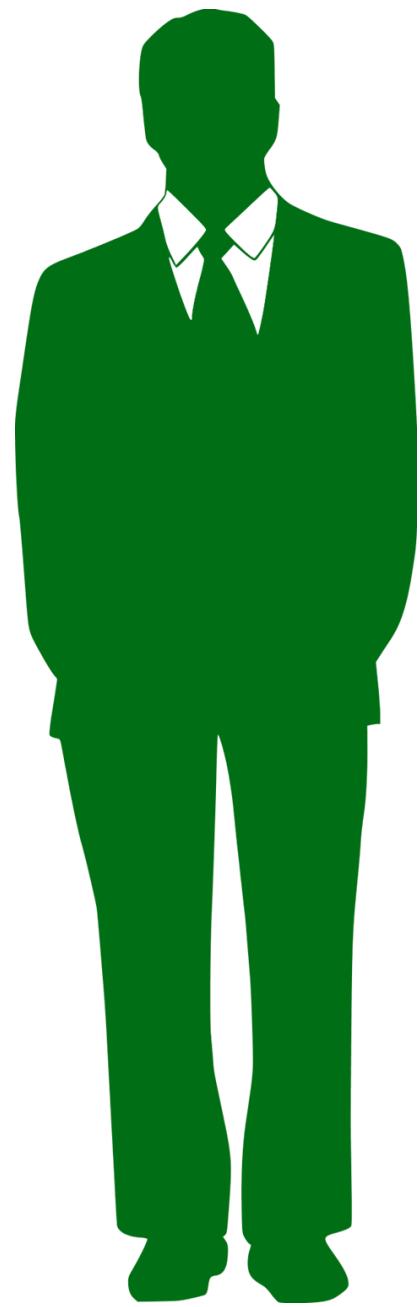
Rationality in the Dictator Game

The Folk Concept of Rationality

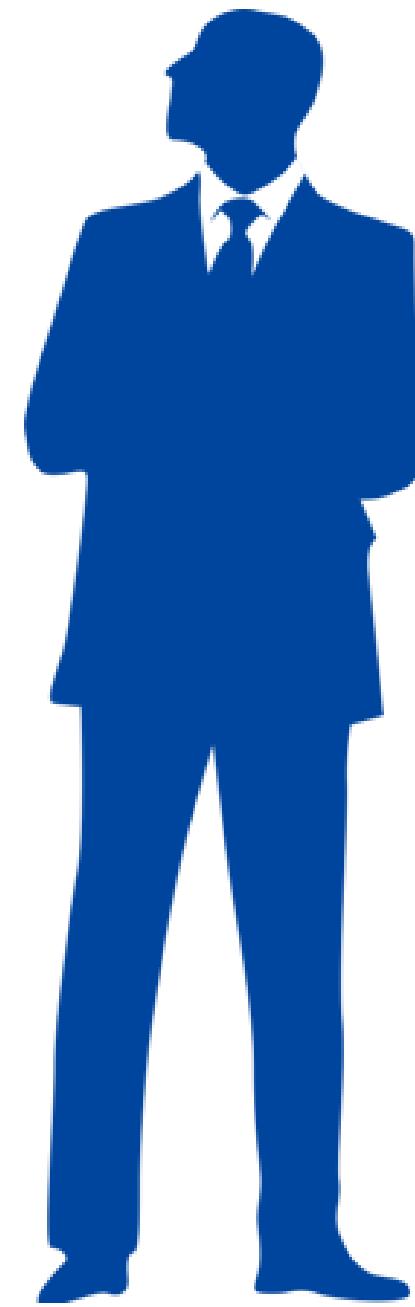
Mauro, Gaertig & Small



JOGO DO DITADOR



10\$

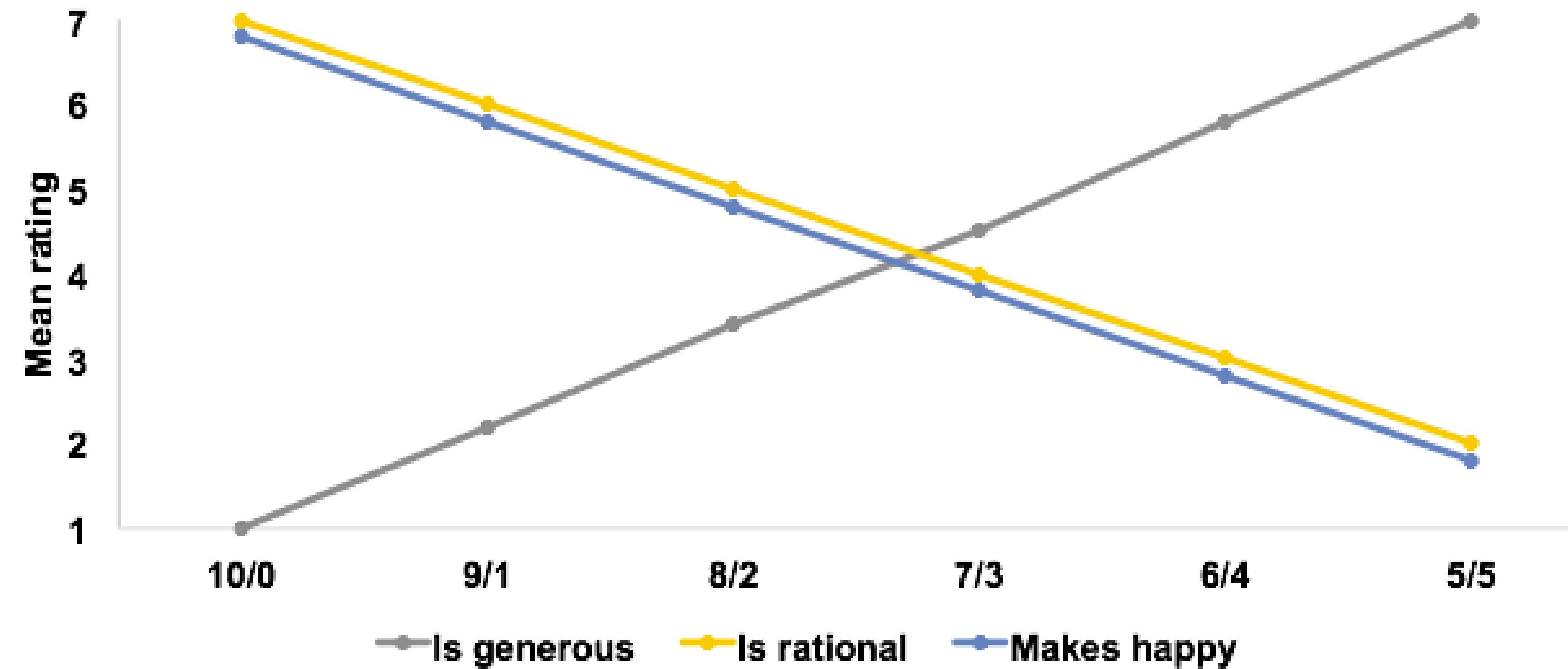


Study Design

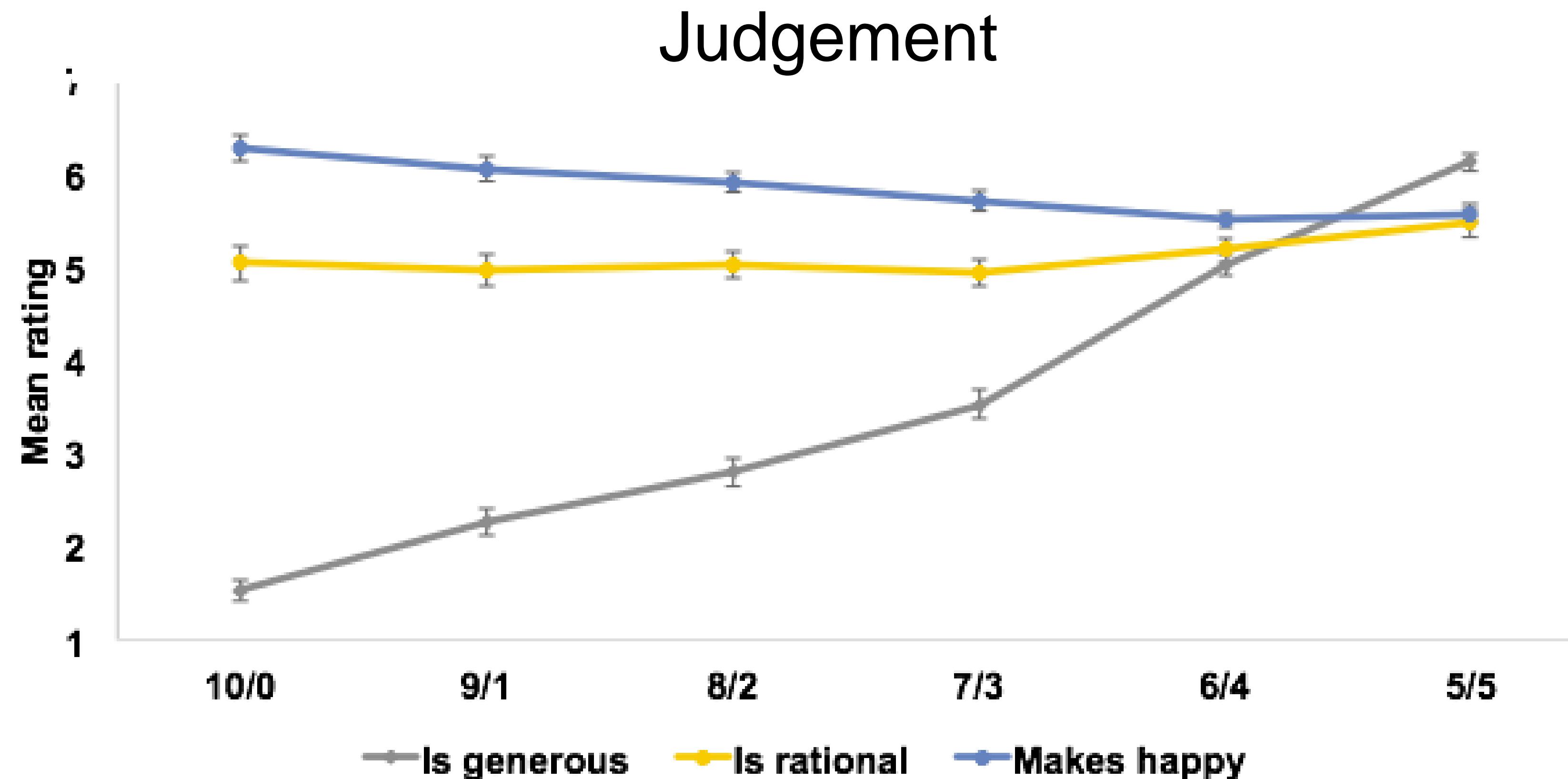
- Run on MTurk, N=201 (67% male; mean age: 33 years)
- The study has two parts:
 - **Ratings:** Participants judge dictator game offers (\$0-\$5 out of \$10):
 - Rationality
 - Happiness
 - Generosity
 - **Game:** Participants make their own offer as dictator (out of \$10).

Folk Conception of Rationality

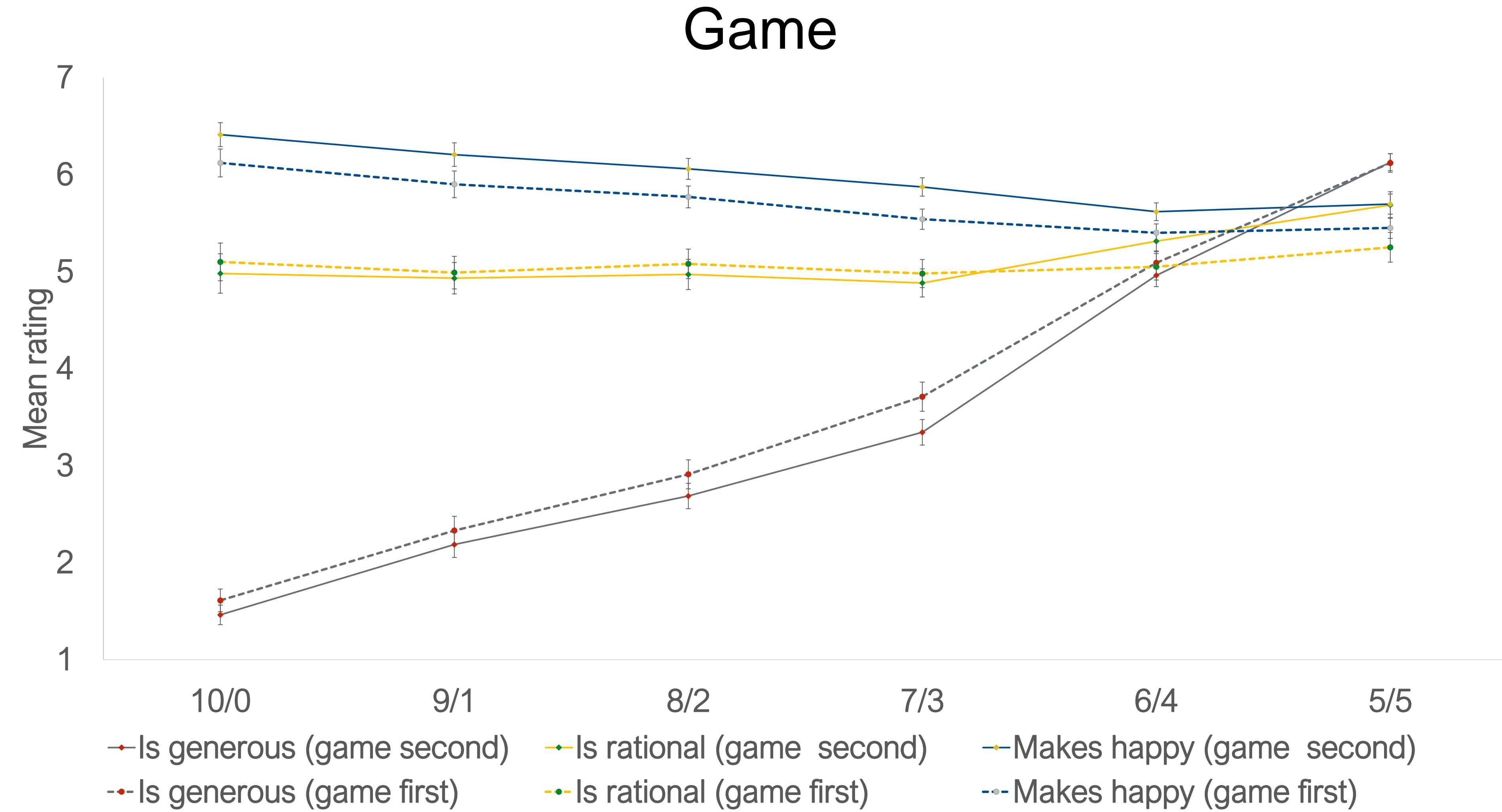
Rational Choice Theory Prediction



Folk Conception of Rationality

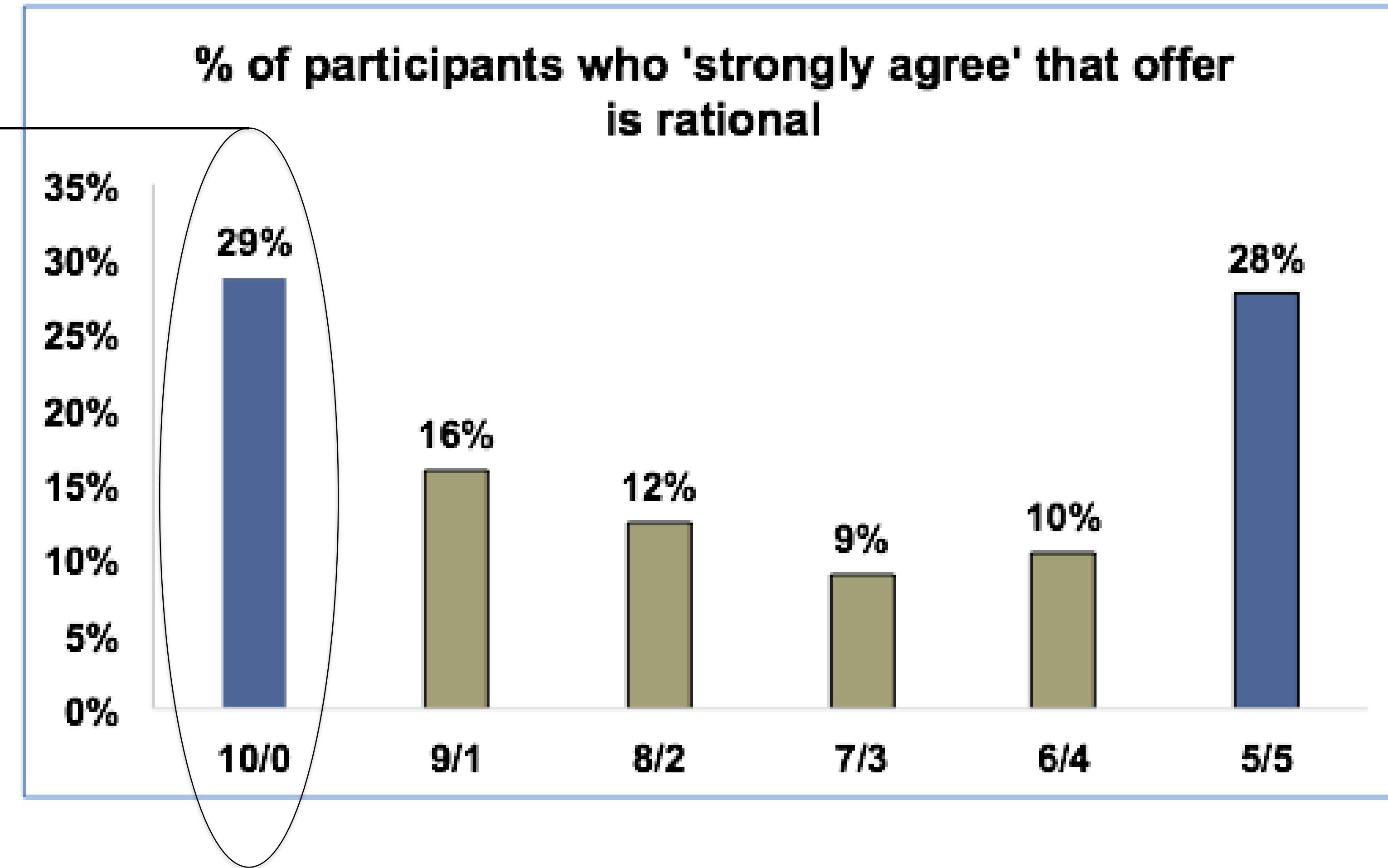


Folk Conception of Rationality



Folk Conception of Rationality

EFEITO IDEOLÓGICO DA
NORMATIVIDADE DA TEORIA
DA ESCOLHA RACIONAL?



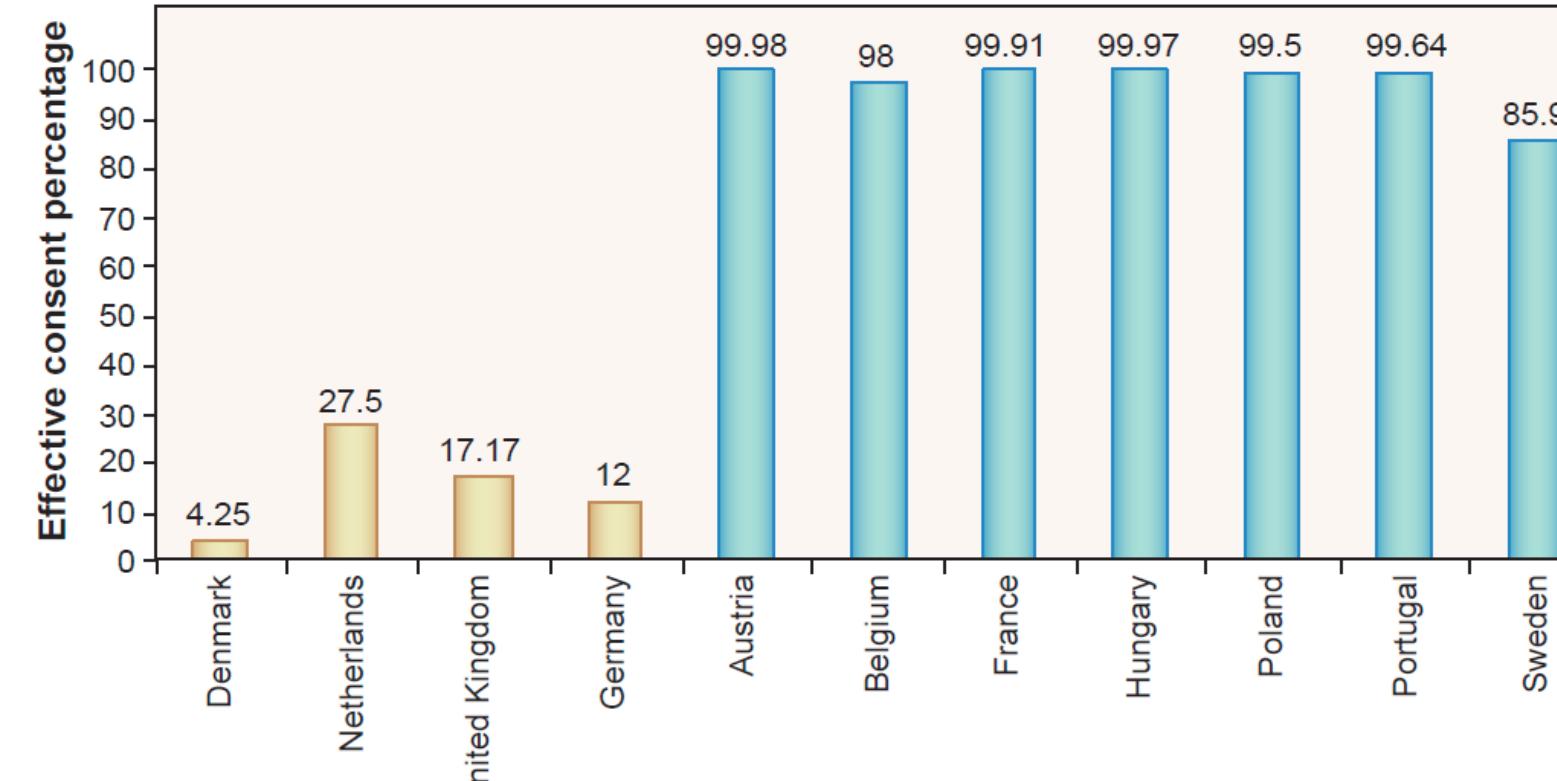
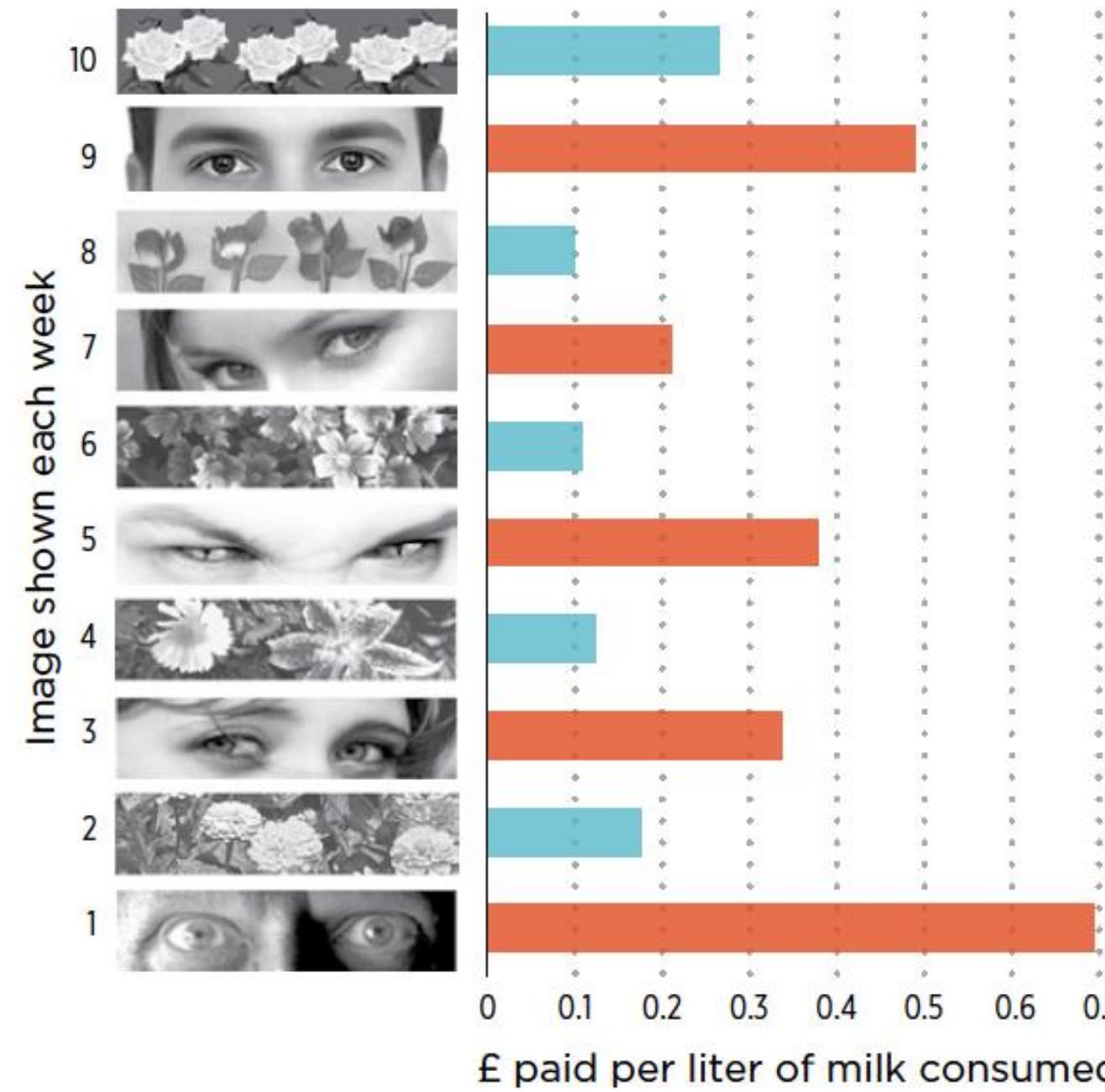
SOMOS RACIONAIS?



HOW TO NUDGE PEOPLE | Carlos Mauro

Princípios da Tomada de Decisão

Por que decidimos como decidimos?



Effective consent rates, by country. Explicit consent (opt-in, gold) and presumed consent (opt-out, blue).

Economist.com

- [OPINION](#)
- [WORLD](#)
- [BUSINESS](#)
- [FINANCE & ECONOMICS](#)
- [SCIENCE & TECHNOLOGY](#)
- [PEOPLE](#)
- [BOOKS & ARTS](#)
- [MARKETS & DATA](#)
- [DIVERSIONS](#)

SUBSCRIPTIONS

Welcome to The Economist Subscription Centre

Pick the type of subscription you want to buy or renew.

- Economist.com subscription** - US \$59.00
One-year subscription to Economist.com.
Includes online access to all articles from *The Economist* since 1997.
- Print subscription** - US \$125.00
One-year subscription to the print edition of *The Economist*.
- Print & web subscription** - US \$125.00
One-year subscription to the print edition of *The Economist* and online access to all articles from *The Economist* since 1997.

DOIS SISTEMAS

SISTEMA 1

Rápido

Inconsciente

Intuitivo



SISTEMA 2

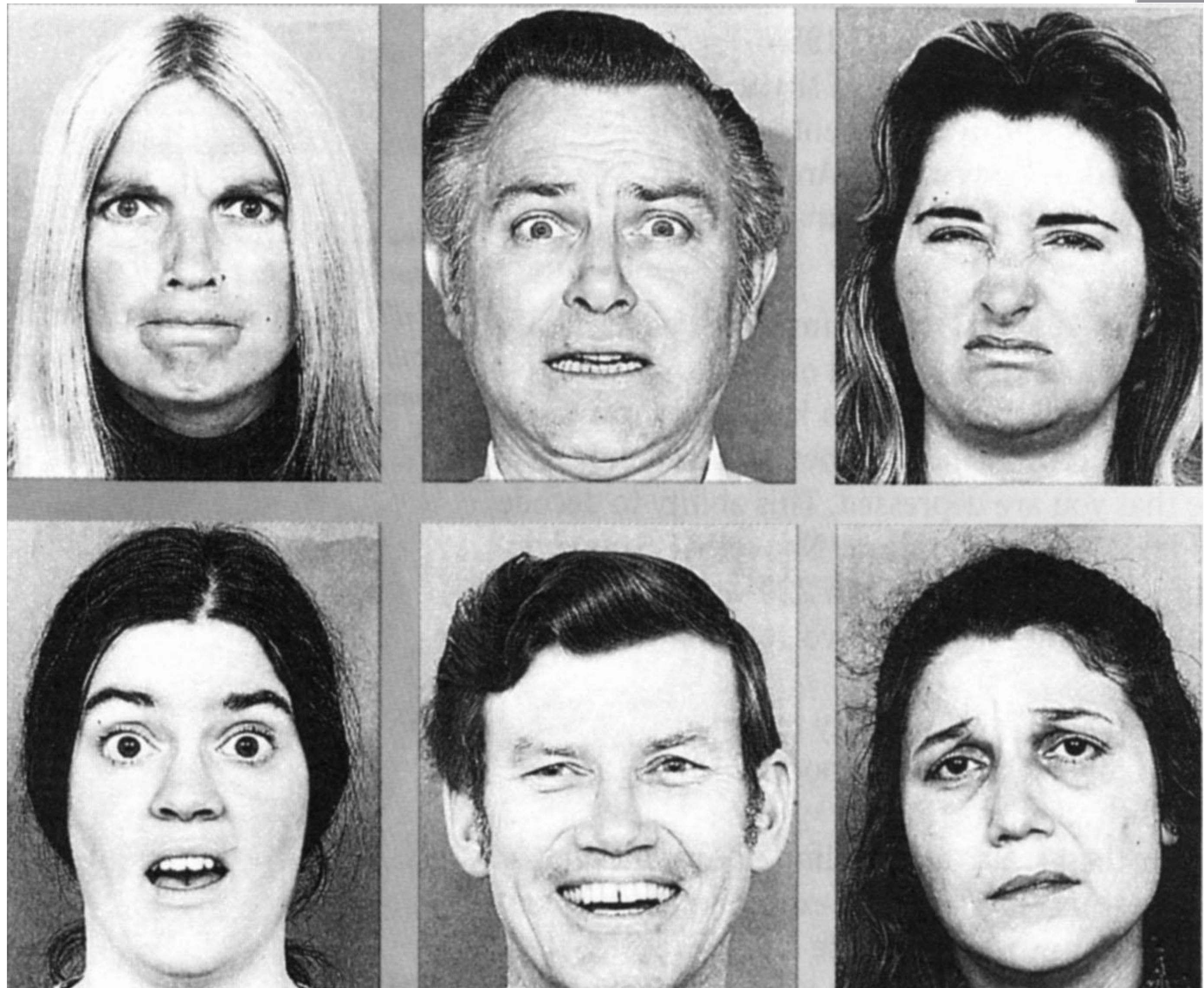
Lento

Consciente

Racional



SISTEMA 1



SISTEMA 2

237 X 53

Elementos Fundamentais da Tomada de Decisão

Heurísticas e Enviesamentos (Vieses)

Enviesamento cognitivo simples e intuitivo

Confiança e “estereótipo”!

Confiança e Competência – inferência



Warmth e Competência



Ted Bundy, violador e serial killer, matou 30 mulheres. Encaixa-se numa norma implícita a aparência de uma pessoa competente e de um líder. Os investigadores encontraram esta norma implícita em países na Ásia, na Europa e na América do Norte.

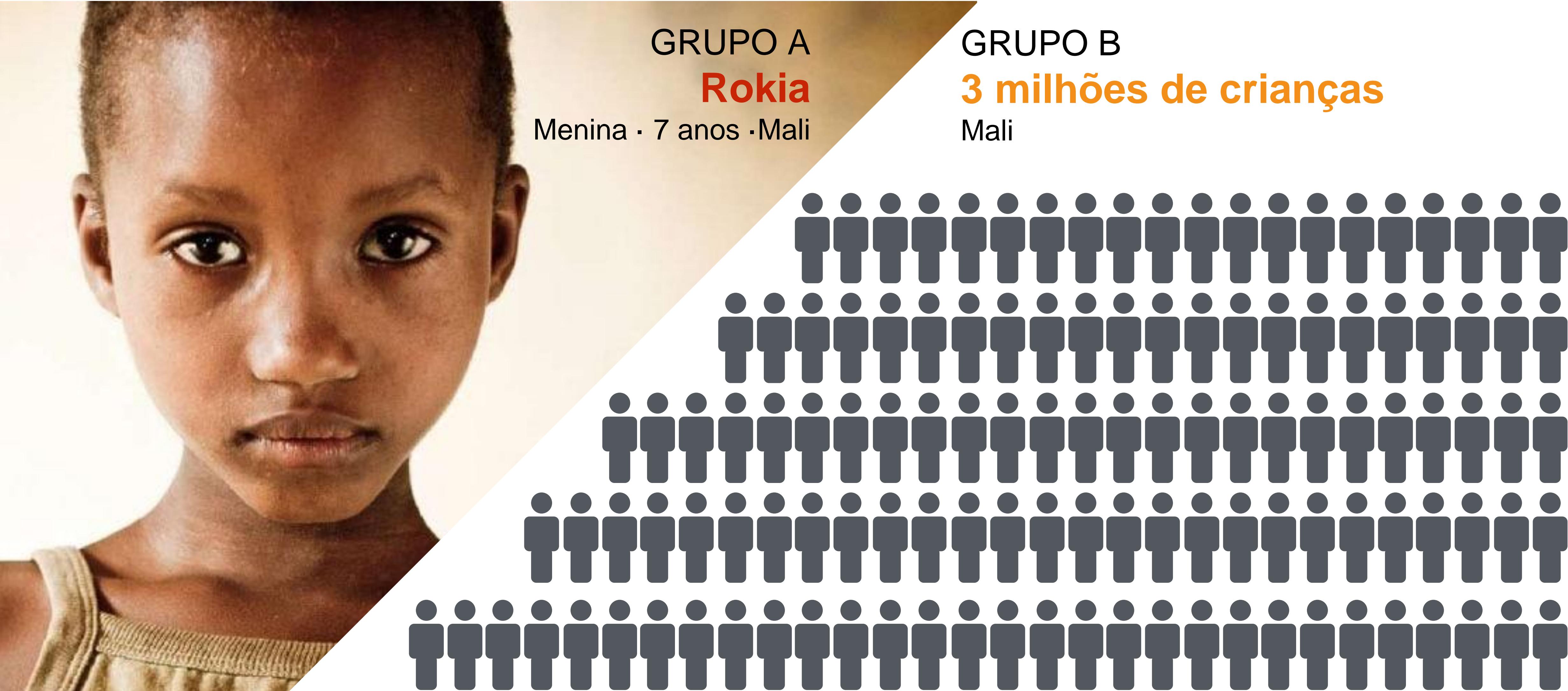


Troels Leth, especialista em mudanças comportamentais, trabalha com jovens problemáticos numa unidade especial numa escola pública na Dinamarca. A calvície e a barba podem ter activado associações com o estereótipo de “criminoso”, de “membro de um gang”, e de “terrorista” e com medo.

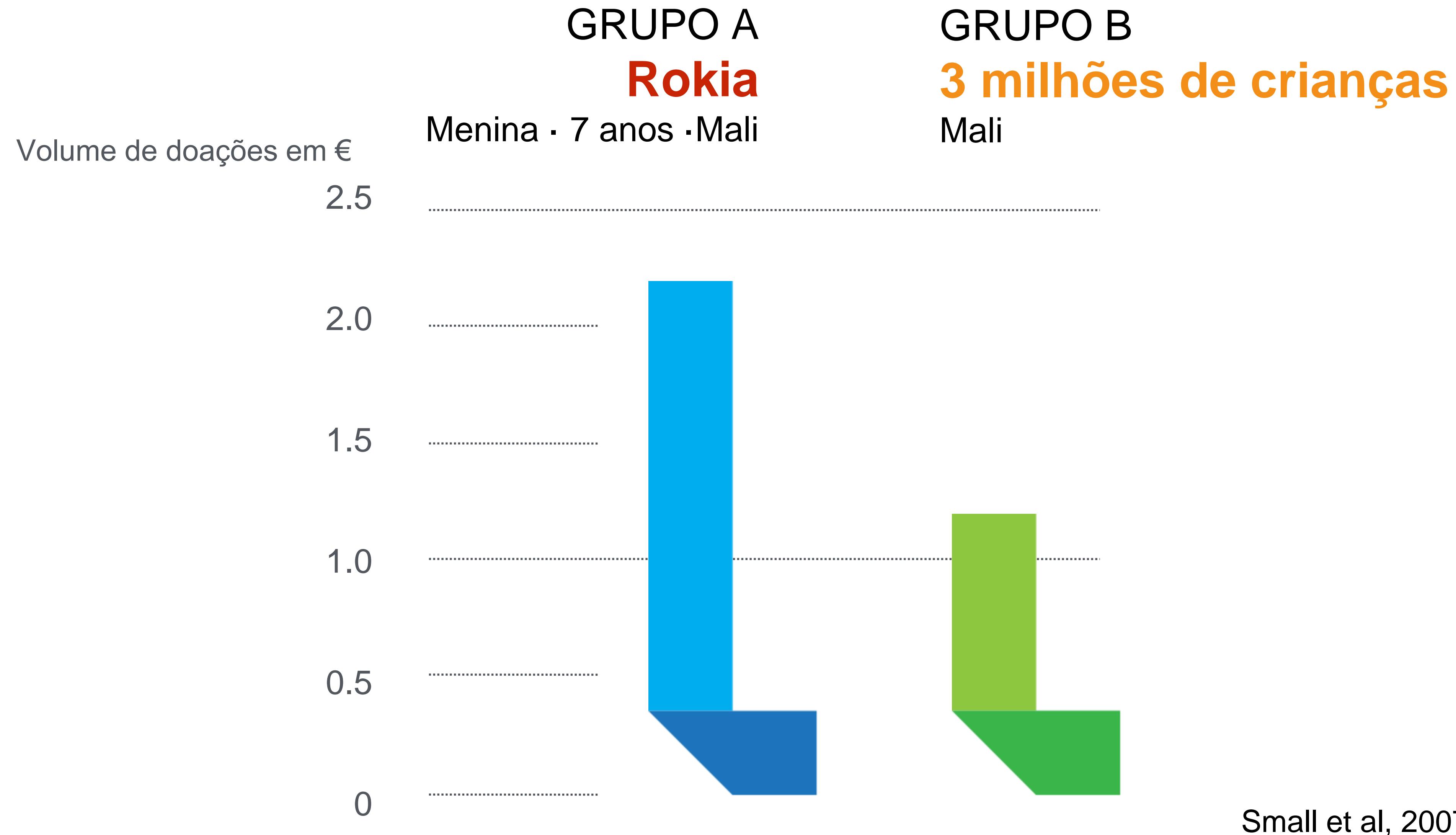
Somos necessariamente egoístas?
A Teoria da Escolha Racional diz que sim.

Comportamento Pró-Social do Consumidor

EFEITO DA VÍTIMA IDENTIFICÁVEL



VÍTIMA IDENTIFICADA | VÍTIMA ESTATÍSTICA

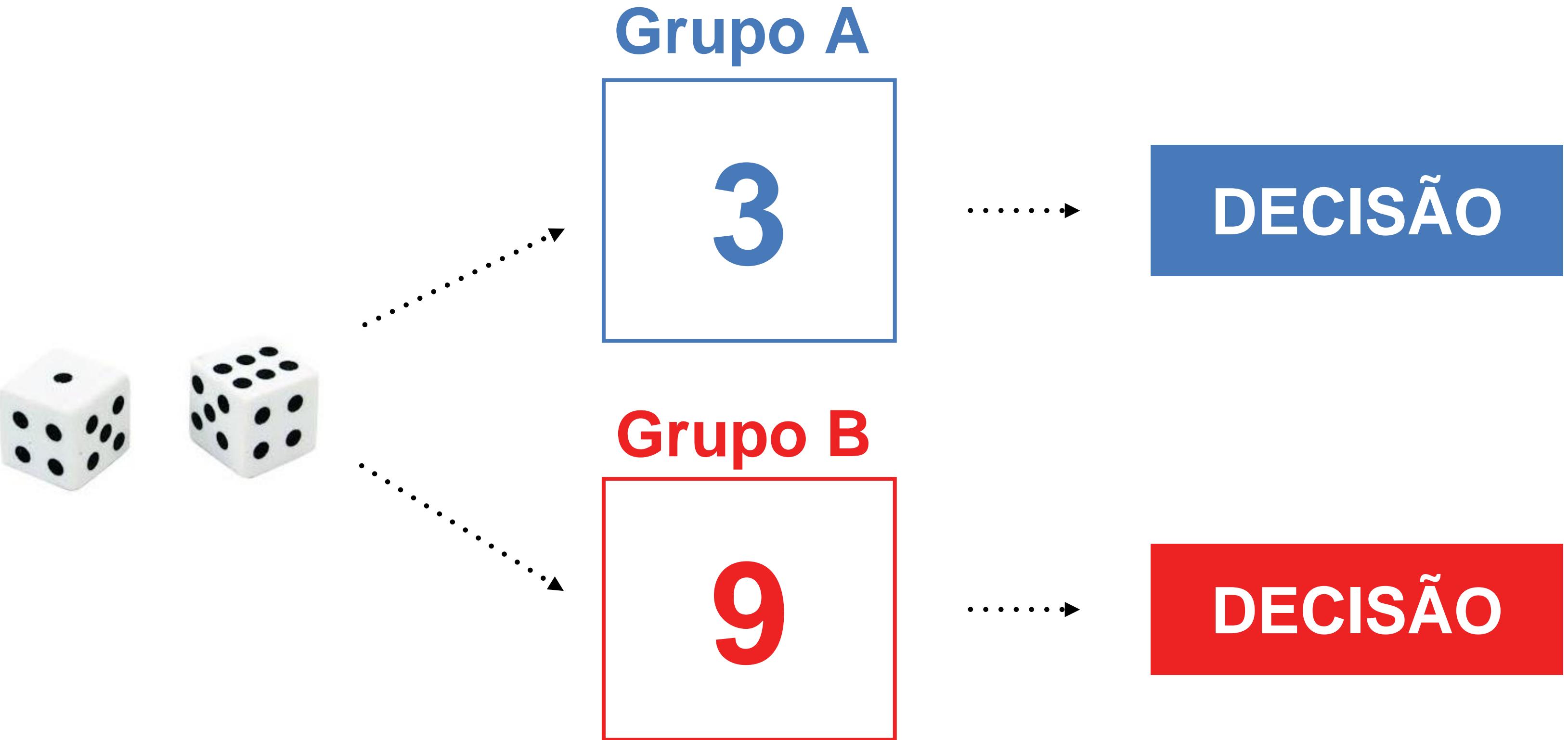


ANCORAGEM

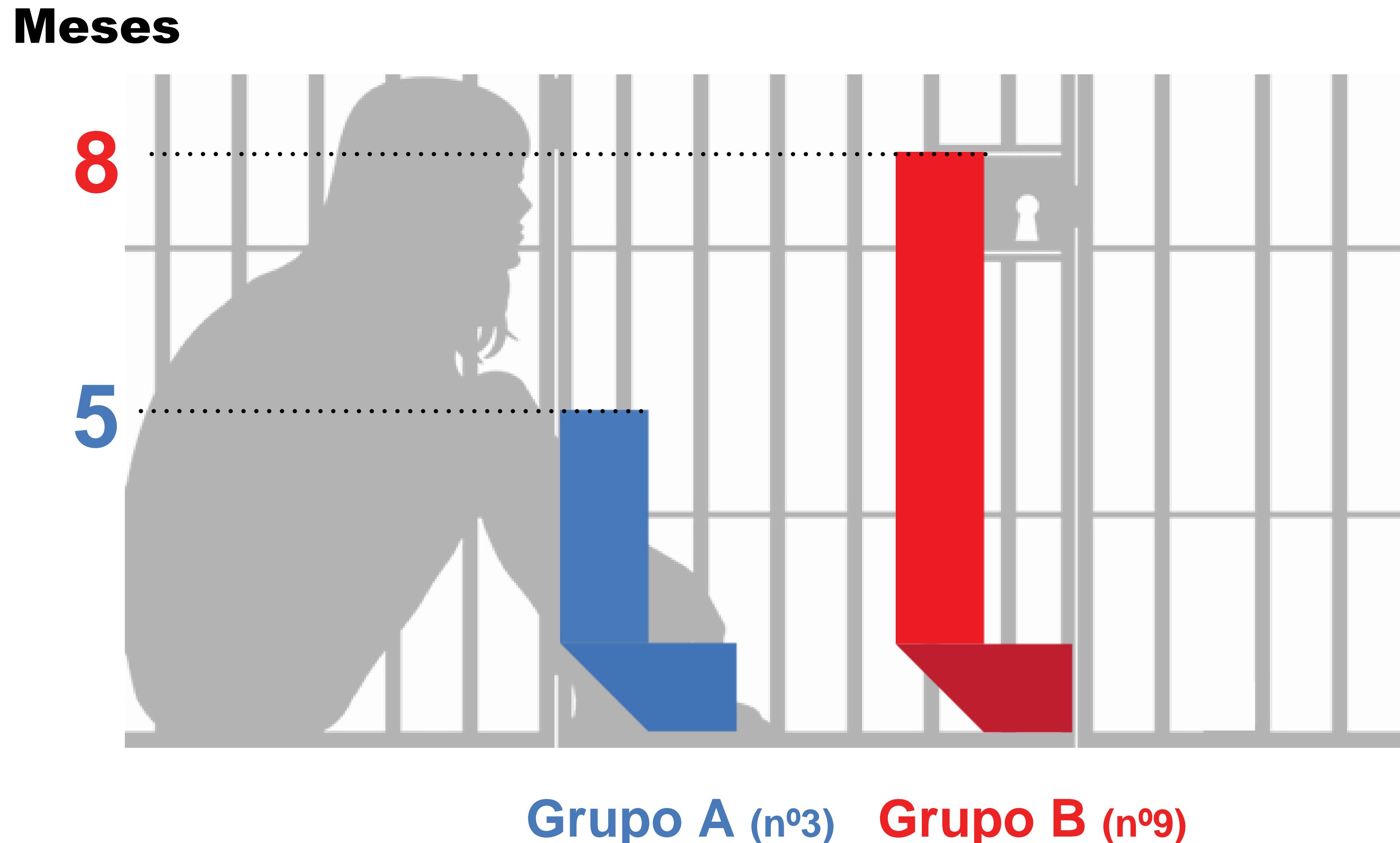
Os especialistas são mais “espertos” que os não especialistas?

O caso da ancoragem nos juízes

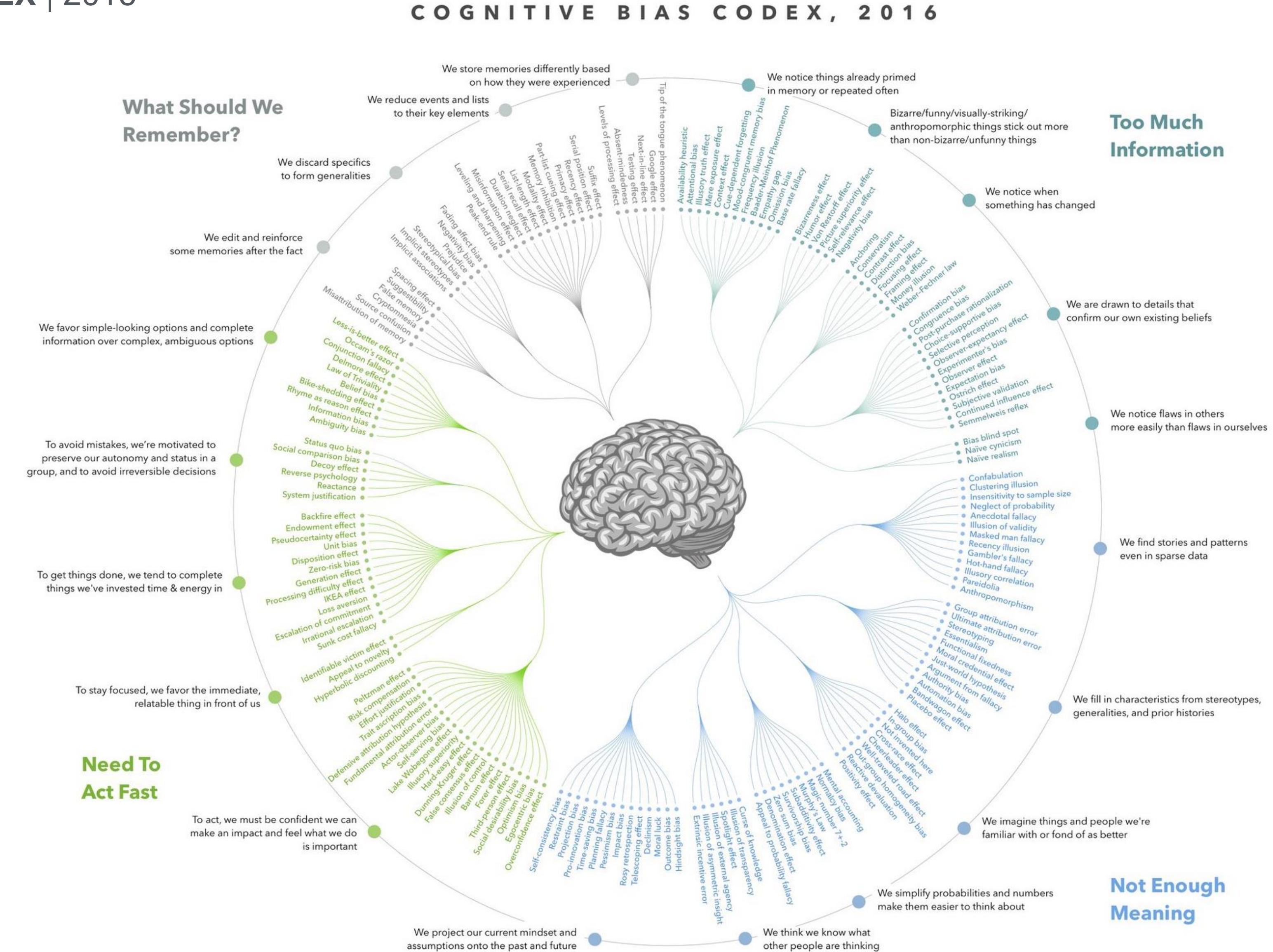
ANCORAGEM | ESPECIALISTAS - JUÍZES



ANCORAGEM | ESPECIALISTAS - JUÍZES



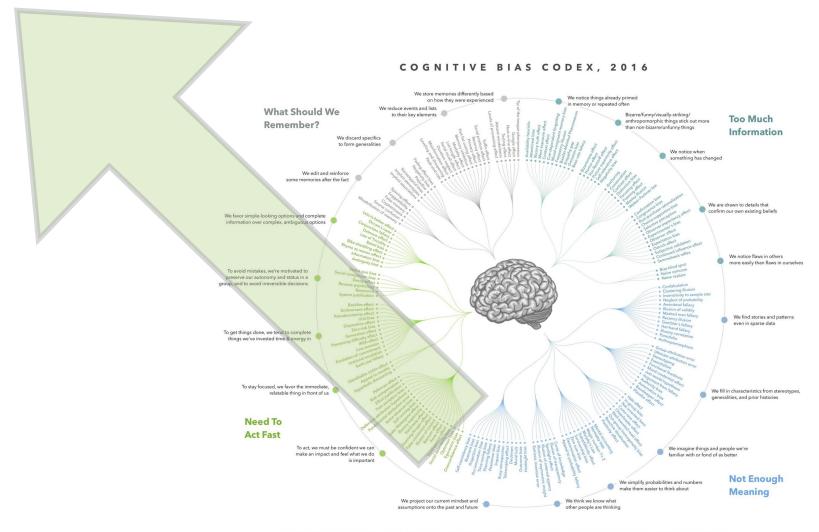
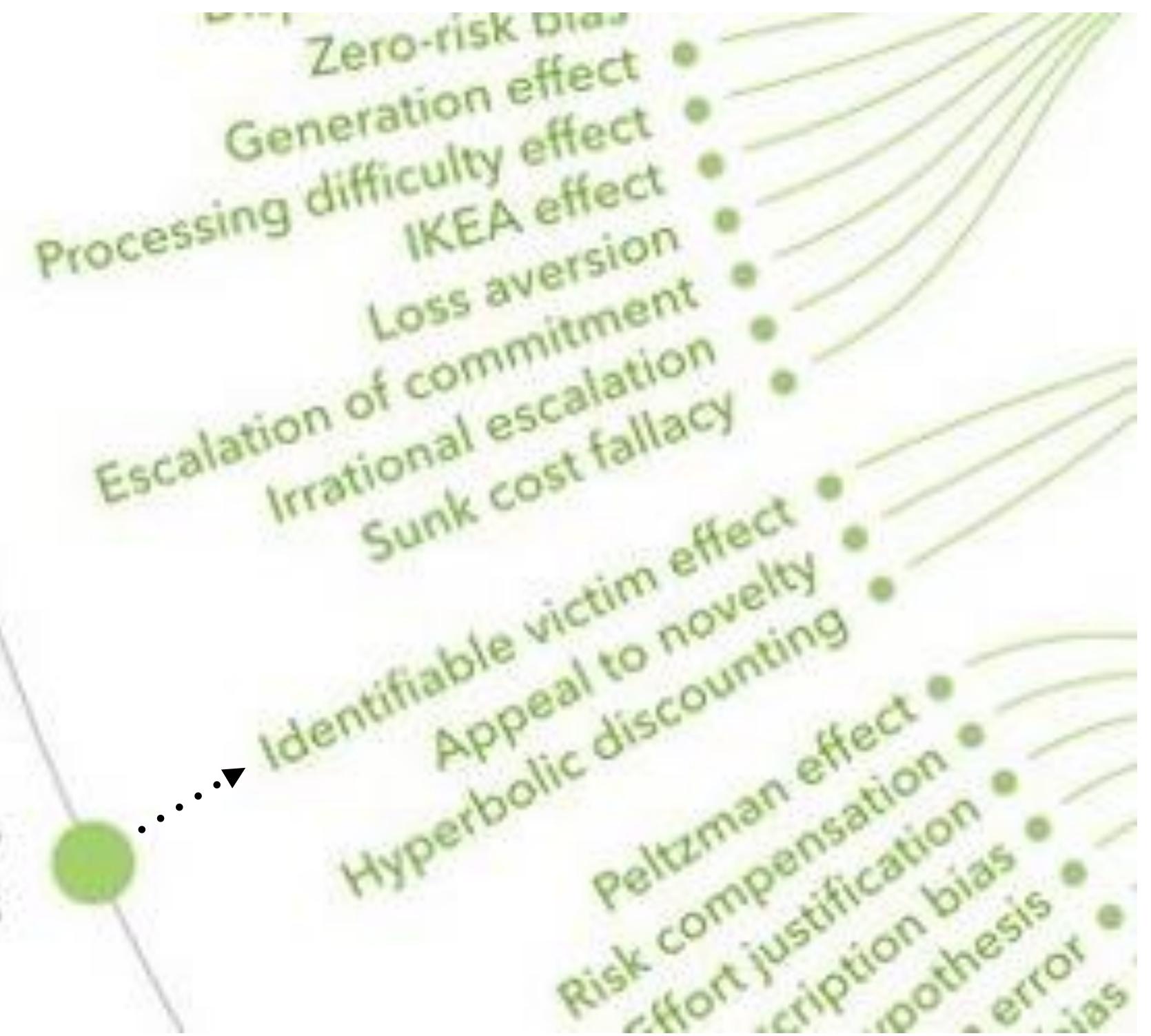
COGNITIVE BIAS CODEX | 2016



COGNITIVE BIAS CODEX | 2016

To get things done, we tend to complete things we've invested time & energy in

To stay focused, we favor the immediate, relatable thing in front of us



How do you influence behavior?

D. Small, 2015

Inform and Educate

What can we do to advise, build awareness, encourage and inspire? What can we do to improve knowledge, understanding, and skills?

Design and Nudge

What can we do to shape the environmental and physical context—design, engineer, increase availability/distribution?

Control

What constraints and incentives can we use—legislation, regulation, enforcement, standards?

Exemplos de Intervenções Comportamentais

Nudging e outras estratégias

Compras e Alimentos Saudáveis

This Way to better Health

Collin Payne & Mihai Niculescu

Nos carrinhos de supermercado foi feita uma marca na metade do carrinho.

Colocou-se um cartaz pedindo às pessoas para colocarem todas as frutas e legumes frescos na parte da frente do carrinho e todo o resto na parte de trás.



Compras e Alimentos Saudáveis

This Way to
better Health

Nesta loja, a maioria das
pessoas escolhe, pelo
menos, 5 frutas e verduras



Compras e Alimentos Saudáveis

This Way to better Health

Collin Payne & Mihai Niculescu



Resultados – Nudge 1

As vendas de frutas, verduras e legumes dobraram, sem diminuir o lucro do supermercado

Resultados – Nudge 2

As vendas de frutas, verduras e legumes aumentaram 10%, sem aumentar os gastos do consumidor

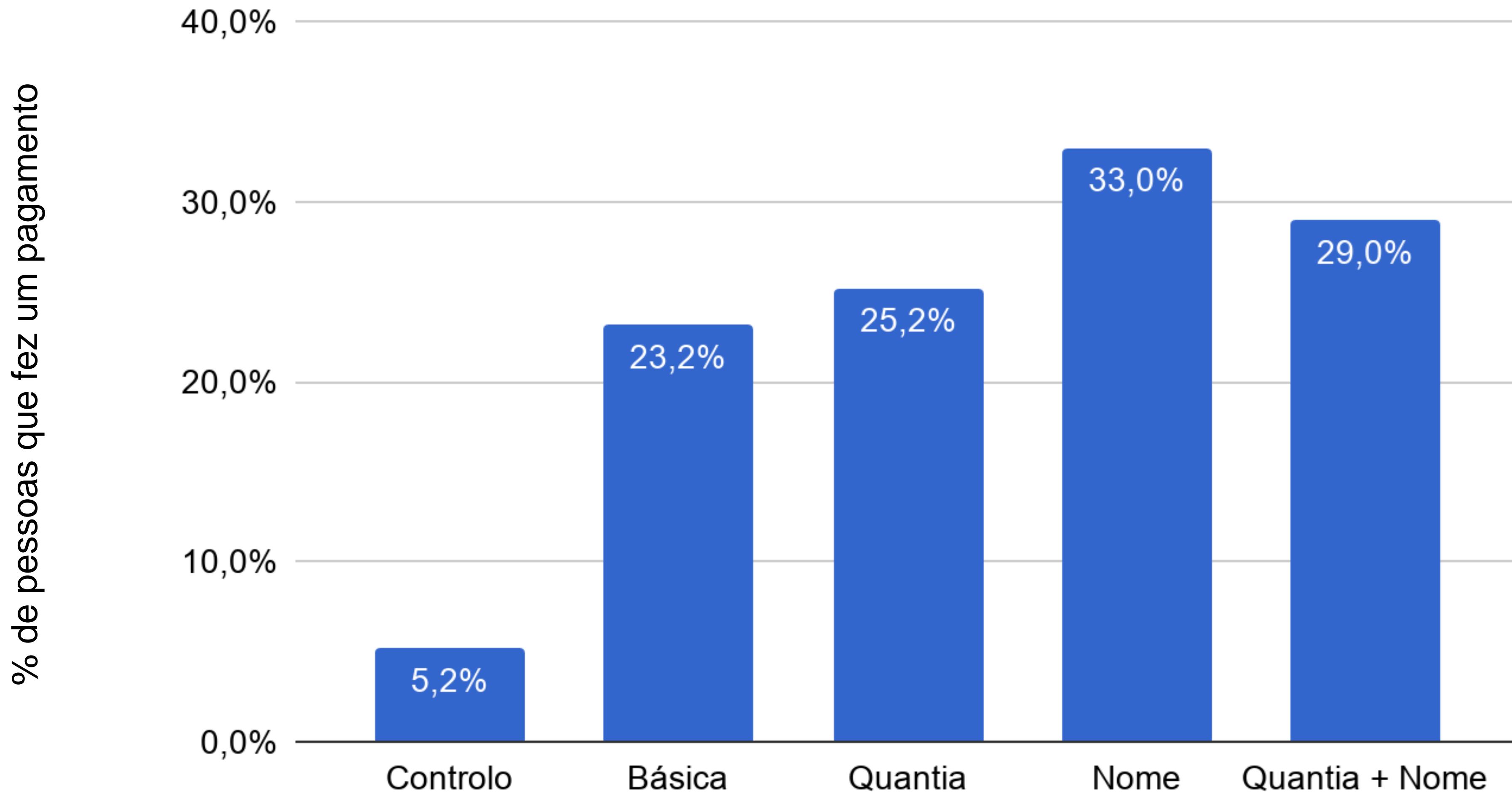
Pagamento de multas impostas por tribunais

- . **Controlo:** sem SMS – Carta, procedimento padrão.
- . **SMS básica:** dizia que a pessoa não tinha pago a multa e que, se não pagasse, seria emitido um mandado para os oficiais de justiça.
- . **Quantia:** igual ao padrão, indicava a quantia em dívida.
- . **Nome:** igual ao padrão, começava com o nome pessoal do destinatário.
- . **Quantia + Nome**



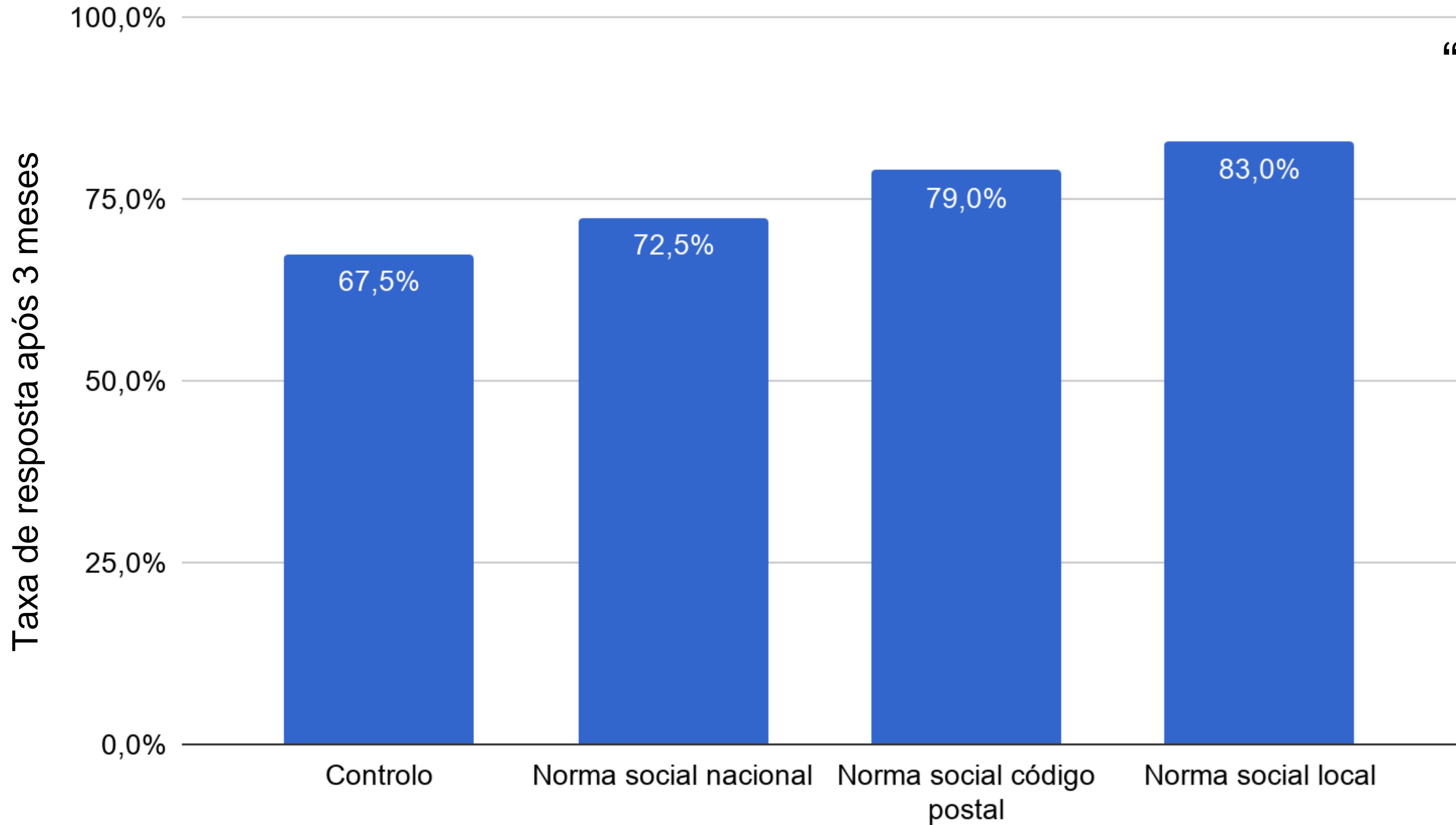
**HM Courts &
Tribunals Service**

Pagamento de multas impostas por tribunais



Indicar o nome da pessoa aumentou em **6 vezes** o número de pessoas que pagou a multa, em comparação com método padrão.

Normas sociais e pagamento de dívidas



“9 em cada 10 pessoas

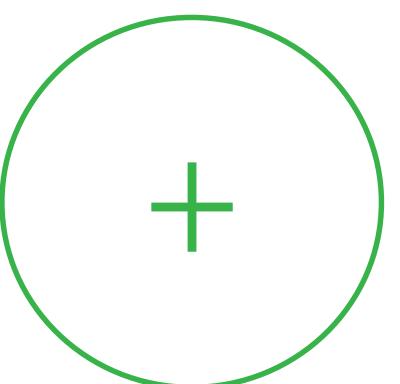
Dizer que a maioria das pessoas na mesma cidade pagam os seus impostos a tempo aumentou a taxa de resposta em **23%** (15 pontos percentuais).

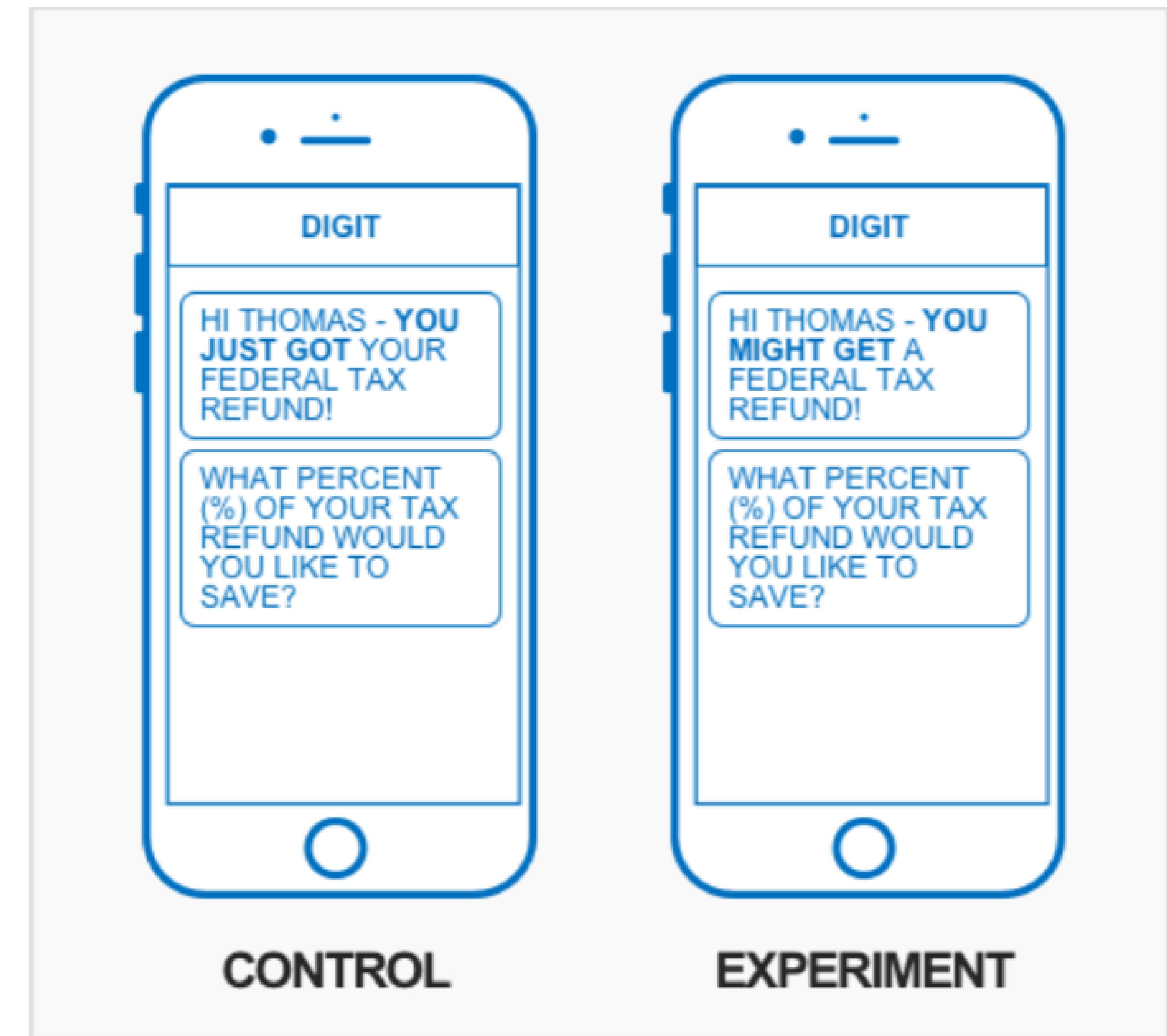
Escalar nacionalmente reforçaria os cofres públicos em **£160 milhões** em 6 semanas

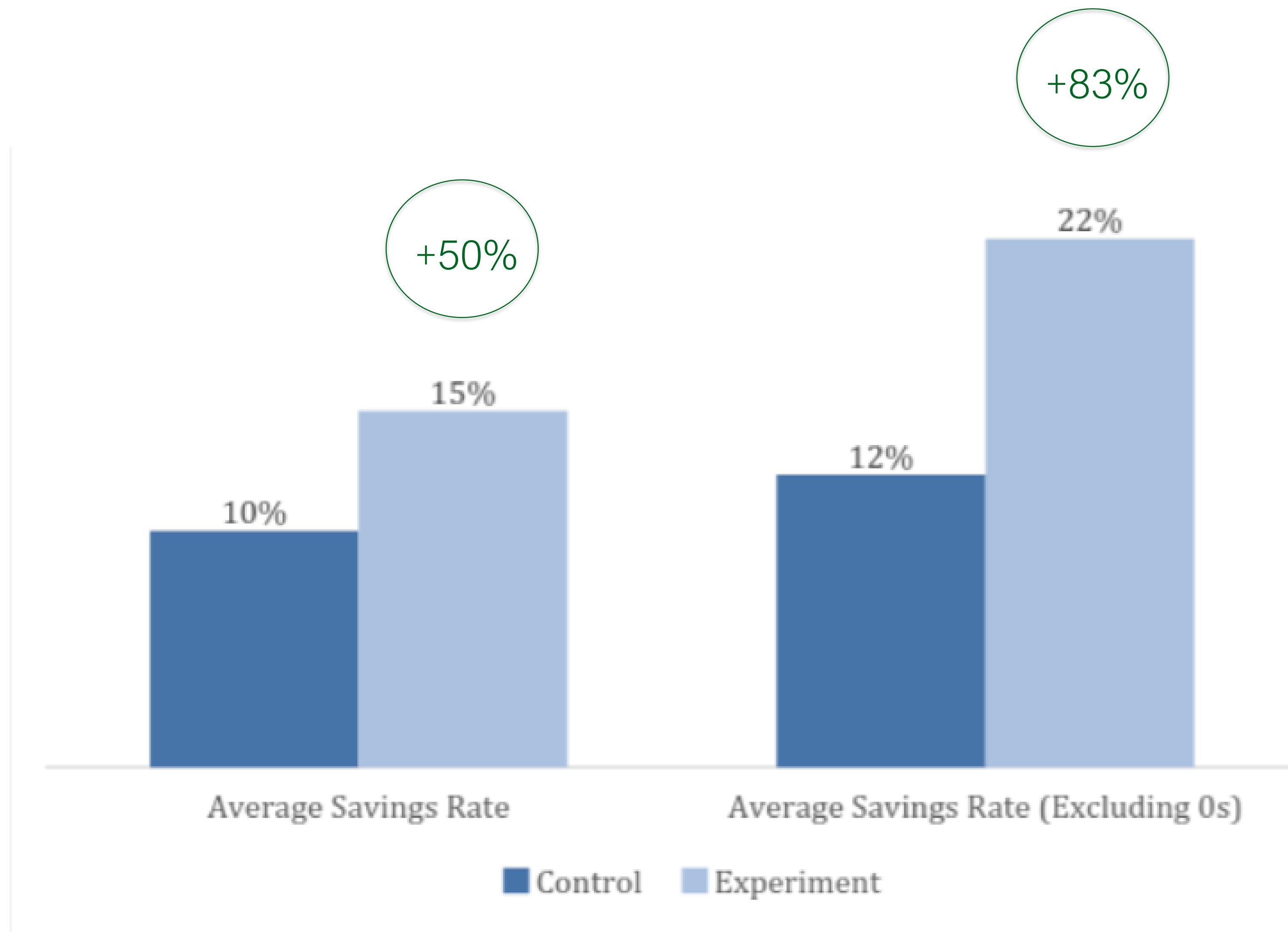
Tax Refund

One of the biggest opportunities to help Americans save is when they receive their tax refunds. Roughly 83% of tax filers receive a tax refund, in the order of \$3,120 on average.

We leveraged the behavioral principle of pre-commitment to get people to commit to save before they received their tax refund. To check if this principle would work, we conducted a randomized controlled trial in which users received one of two conditions.







Common Cents Lab, 2016

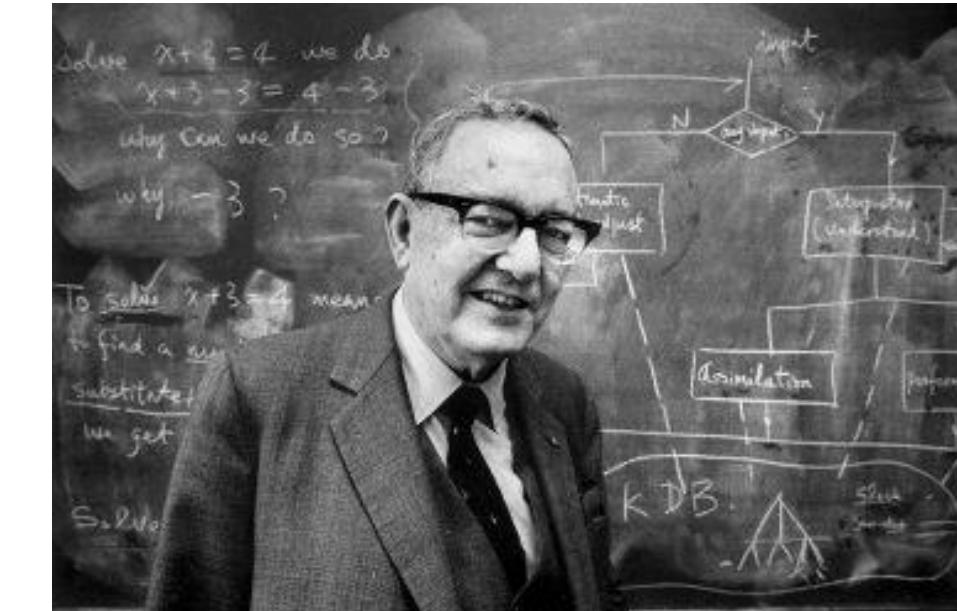
Um pouco da história da EC por autores

Herbert Simon

A. Tversky & D. Kahneman*

R. Thaler & C. Sunstein

D. Ariely, D. Small ...



SOMOS AGENTES BONS OU MAUS OU NADA DISSO?

Assunções erradas, por vezes, ainda bastante frequentes:

- As pessoas são racionais
- A ação é guiada um uma análise de custo-benefício da situação
- O comportamento desonesto é sempre uma escolha consciente
- Quem tem comportamentos desonestos é má pessoa
e a pior delas...

Leis e sanções resolvem todos os problemas relacionados com a corrupção

Limitações do modelos tradicionais

Assunções erradas, por vezes, ainda bastante frequentes:

- As pessoas são racionais
 - A ação é guiada um uma análise de custo-benefício da situação
 - O comportamento desonesto é sempre uma escolha consciente
 - Quem tem comportamentos desonestos é má pessoa
- e a pior delas...

Normas e Punições resolvem todos os problemas relacionados com a prevenção à corrupção

Abordagem comportamental

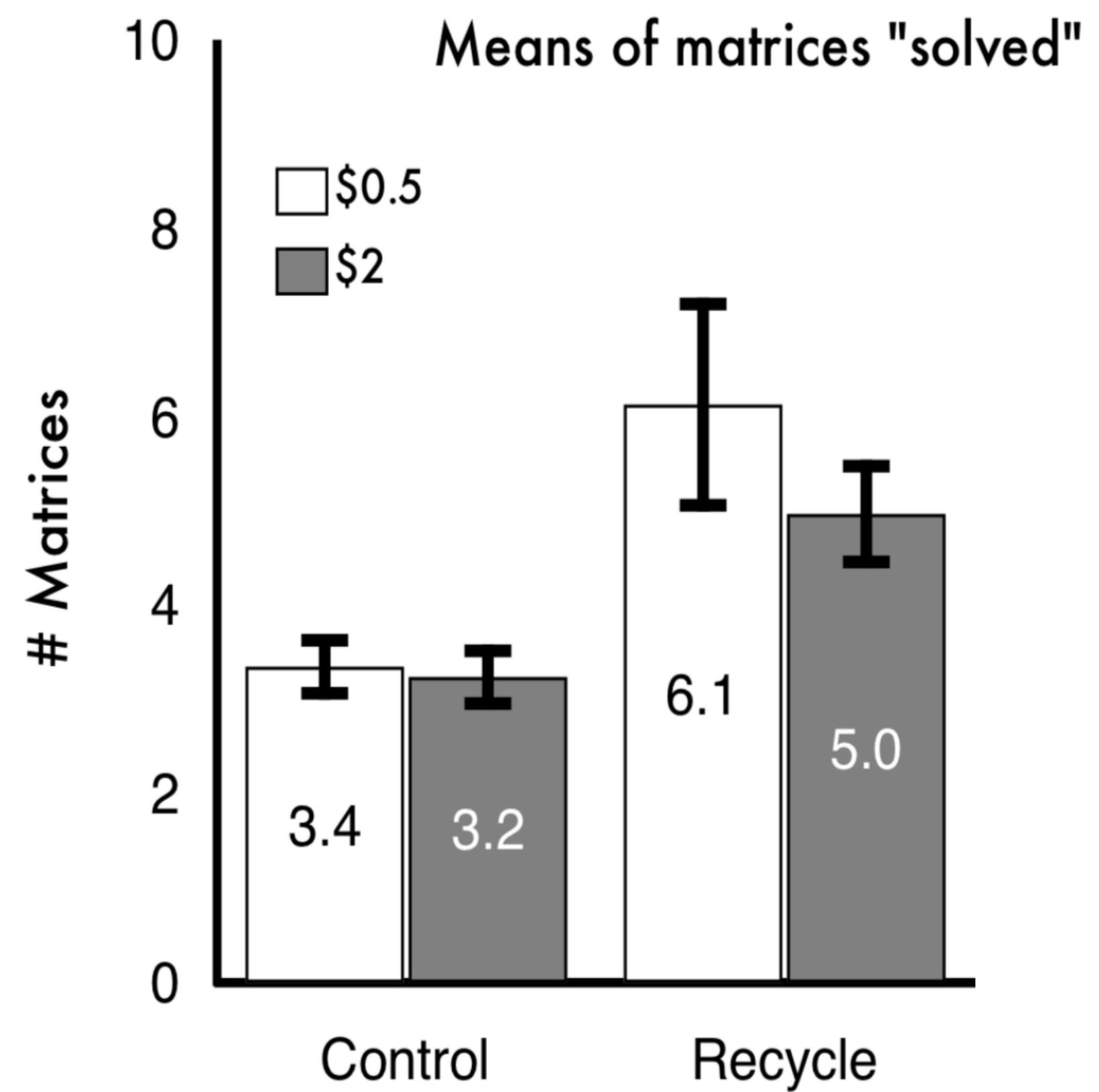
7.87	3.62	9.41
5.72	7.4	5.84
2.49	9.59	6.62
4.16	5.61	0.49



Quantas matrizes de um total de 20, resolveu em 5 minutos?

2 grupos de estudantes do MIT

- Grupo 1: Avaliação de desempenho feita pelo experimentador
- Grupo 3: Auto-avaliação + reciclagem (destruição) da prova

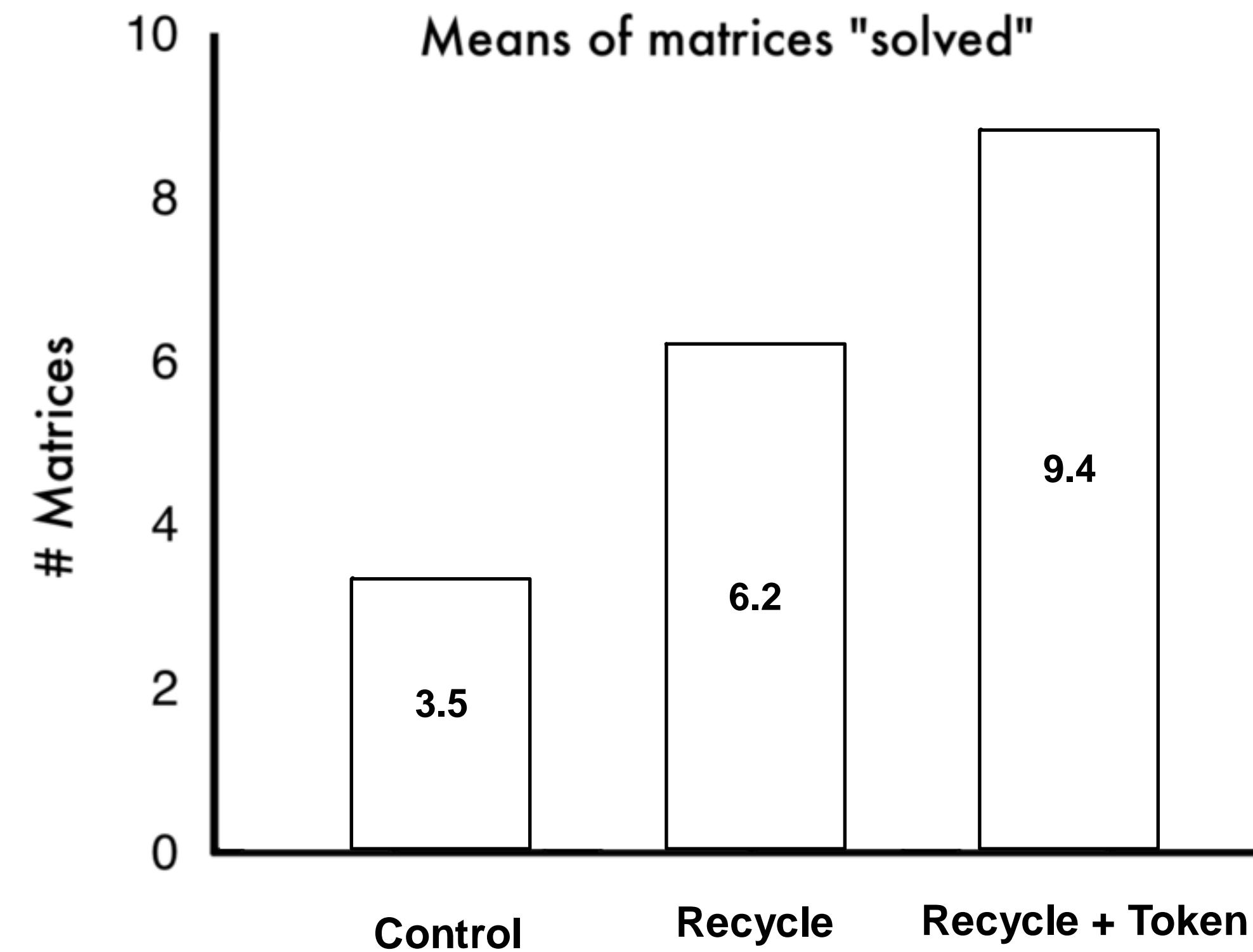


Uma bússula moral quedada: Fatores Cognitivos

Distância Psicológica

Recebem tokens que depois são convertidos em dinheiro

7.87	3.62	9.41
5.72	7.4	5.84
2.49	9.59	6.62
4.16	5.61	0.49



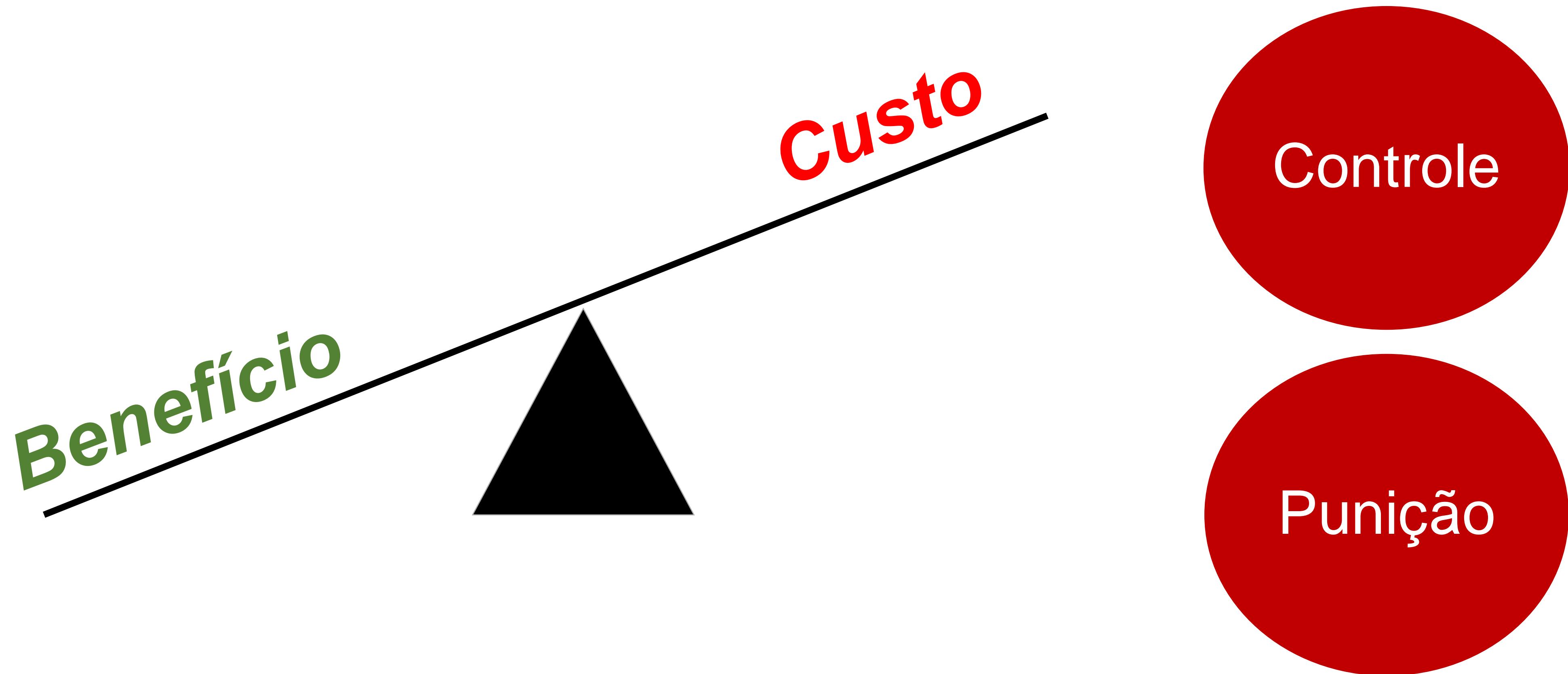
Insights da Economia Comportamental



Insights Comportamentais

- Usar evidências comportamentais para **repensar políticas e sistemas de integridade existentes.**
- Intervenções para prevenir “armadilhas morais” ou incentivar comportamentos - **nudges**

Modelo Tradicional

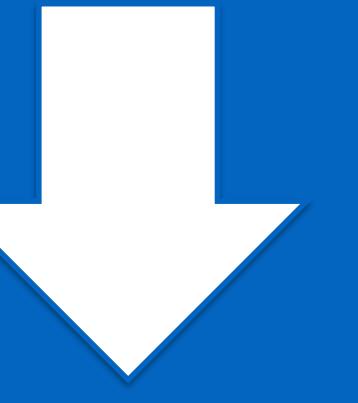




Algumas “maçãs podres”

MINORIA

QUASE
SEMPRE
DESONESTA



MAIORIA DAS PESSOAS

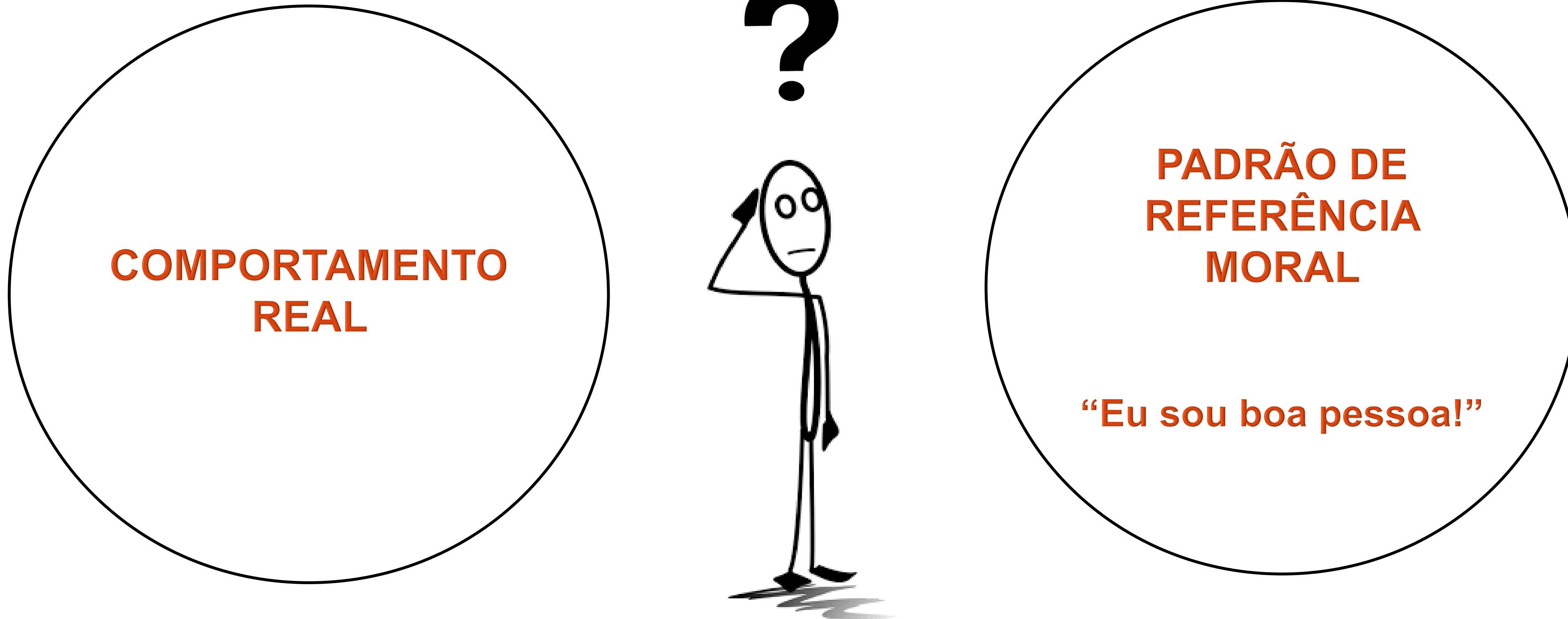
POR VEZES HONESTA,
POR VEZES DESONESTA

MINORIA

QUASE
SEMPRE
HONESTA

Se as infracções de conduta não são apenas um problema de algumas “maçãs podres” então isso significa que existem factores estruturais e contextuais que tendem a facilitar esses comportamentos.

Balanço Moral



*“Quando pesco 40 peixes”, dizia um pescador,
“conto para as pessoas que peguei 50, e assim por
diante. Mas não vou mentir mais do que isso,
porque mentir é pecado”*

Insights Comportamentais

**Muitos comportamentos de desonestidade são feitos por
“boas” pessoas**

- ✓ Elevar ou salientar o padrão moral

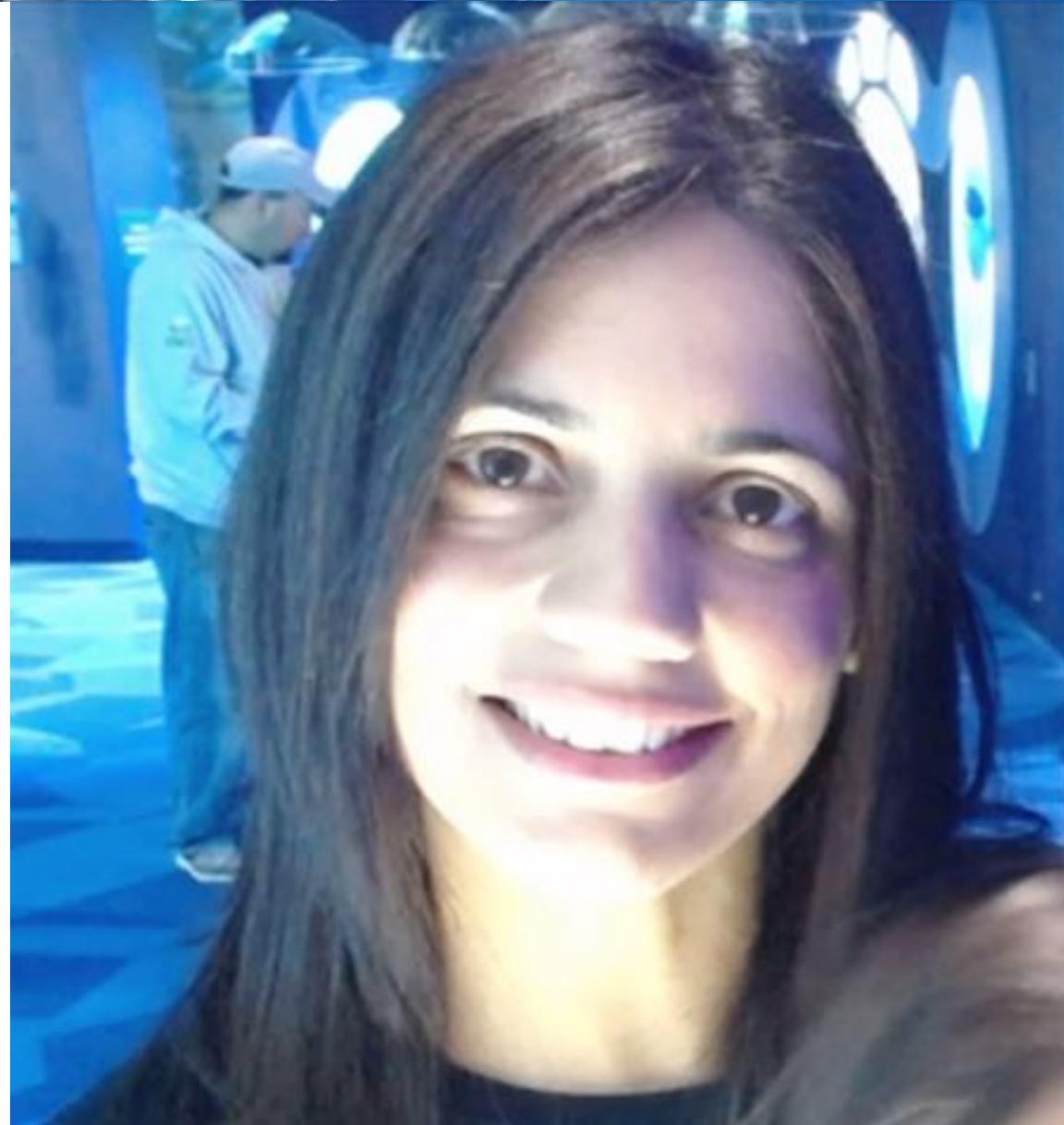
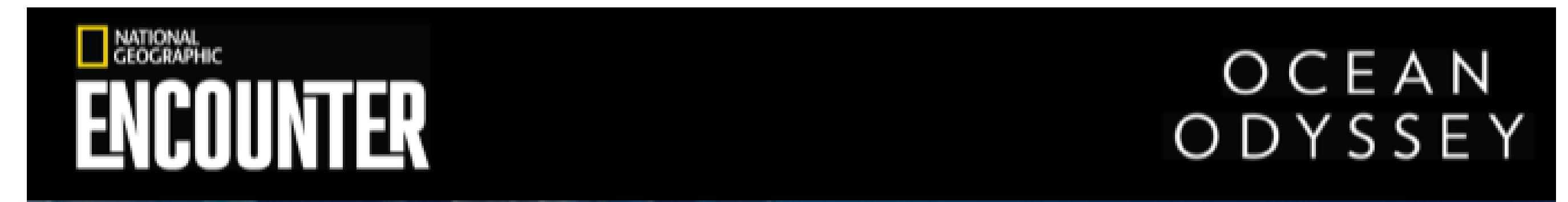
✓ Elevar o padrão de referência moral

- Definir claramente expectativas éticas
- Salientar impacto moral dos oficiais públicos
- Treinos de integridade alinhados com realidade
- Controlo excessivo pode *diminuir*
- Compromissos



Compromissos

“Eu prometo”



I PLEDGE TO STOP USING PLASTIC BAGS AND BOTTLES

Compra de voto

Filipinas

Apresentação de vídeo + compromisso

“Prometo não vender o meu voto”

A compra de voto diminuiu
significativamente.

Vídeo não fez diferença.



“Eu entendo que este experimento está sob o Código de honra do MIT's [Yale's] ”

(assinatura)

Resultados: Assinar o Código de honra levou à diminuição da desonestidade

MIT e Yale NÃO TINHAM Código de Honra

✓ Compromissos com integridade

- Concretos
- Públicos
- Percebidos como feitos livremente

✓ Salientar o padrão de referência moral

- Preparar as pessoas para as “armadilhas” e tentações éticas
- Lembretes morais



Lembretes morais

- Ativam normas morais
- Despertam momentos de reflexão ética
- Momento pré-decisão



Áustria

Compra de jornais

*“Obrigado pela sua
honestidade”*

Quantia paga pelo jornal
aumentou significativamente



Secretaria da Função Pública - México

Lembretes de e-mail para
regaristar presentes

Aumento do número de
presentes registados.



Secretaria da Função Pública - México

Legal

- “É sua obrigação legal registrar presentes”

Honestidade

- “Reconhecemos a sua honestidade como agente público. É requerido que registe os seus presentes. Revele a sua honestidade”



Sanção

- “Se receber um presente e não nos informar, outra pessoa poderá fazê-lo. Evite ser punido. Registe seus presentes”

O que fazem as pessoas
quando violam o seu padrão
moral?

Racionalizações ou “manobras
psicológicas”



Distanciamento moral



Racionalizações

- Reinterpretação do comportamento
 - Justificação moral
 - Linguagem eufemística
 - Comparação vantajosa



Racionalizações

- Obscurecer agência causal



Racionalizações

- Desvalorização das consequências



Racionalizações

- Desumanização e culpabilização da vítima



Racionalizações *a priori*

- Ambiguidade
- Licença Moral



A utilização de racionalizações é preditora de múltiplos comportamentos não éticos no local de trabalho

Moore et. al. (2012)

Escalada de imoralidade

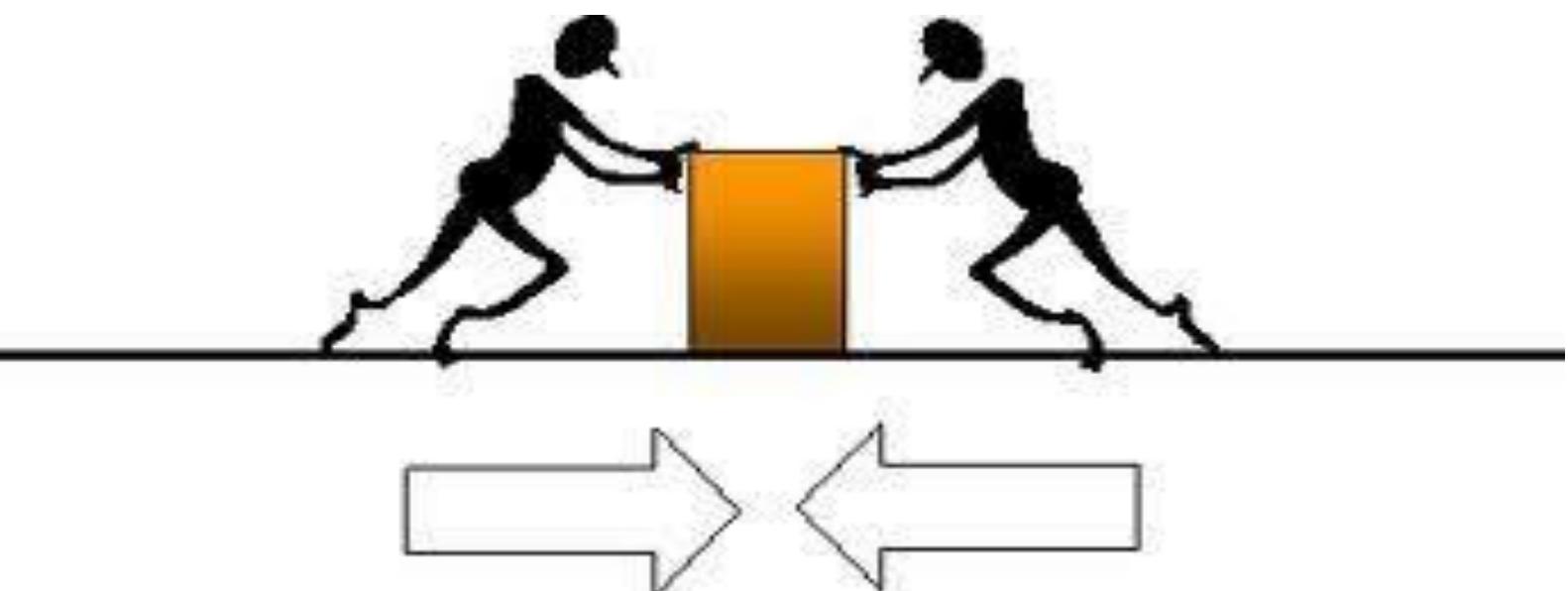
Prática incremental pode levar à dessensibilização

É importante limitar pequenas desonestidades



O que fazer? Reduzir o espaço de “manobra”

- ✓ Reduzir ambiguidade
- ✓ Não utilizar eufemismos
- ✓ Atribuir claramente responsabilidades
- ✓ Dar noção concreta do impacto das acções
- ✓ Tratar bem as pessoas



Quando é que as pessoas violam o seu padrão moral?

Normas Sociais

O que a maioria das pessoas **faz**?

O que a maioria das pessoas **aprova**?



Normas sociais

90% das pessoas mente na declaração de impostos

10% das pessoas mente na declaração de impostos

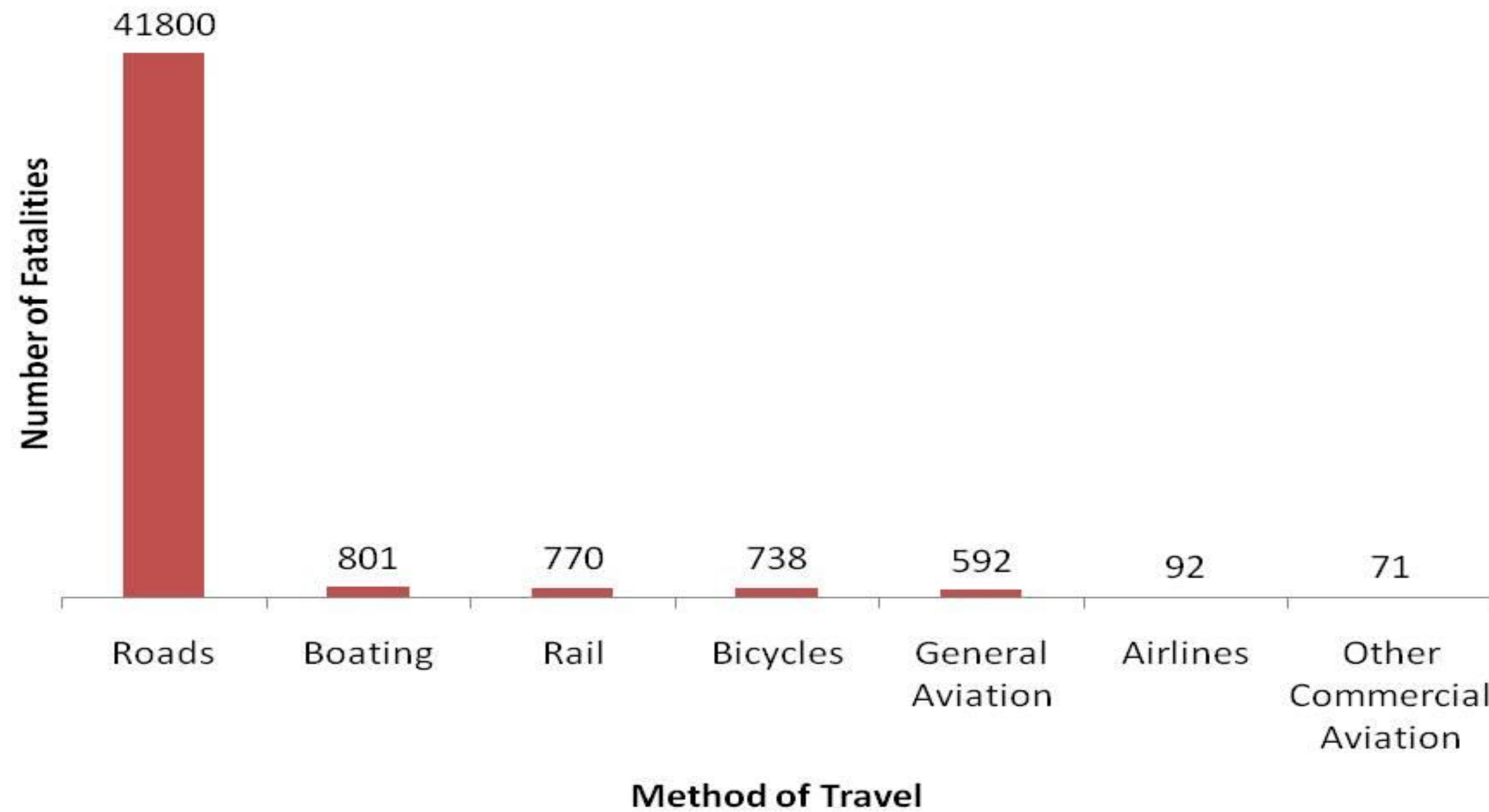
A (percepção de) corrupção dos outros corrompe-nos

Mais distintivo = Mais comum (heurística da disponibilidade)



Nunca mais
ando de avião!

How Safe is Flying?



Mais distintivo = Mais comum (heurística da disponibilidade)

Tuesday 28.02.12
Published in London
and Manchester
£1.50

9 770261 307321 09



the guardian guardian.co.uk

The films! The frocks! The parties!
G2 cover story and this section, pages 10-11

Oscars



David Hockney
A letter in a picture, page 33



Power, corruption and lies

● 'Culture of illegal payments' at Sun, say police
● Brooks told five years ago of 100 hacking victims



The moment a cynical press was stopped in its tracks



O que fazer?

- ✓ Comunicar e salientar normas de integridade positivas

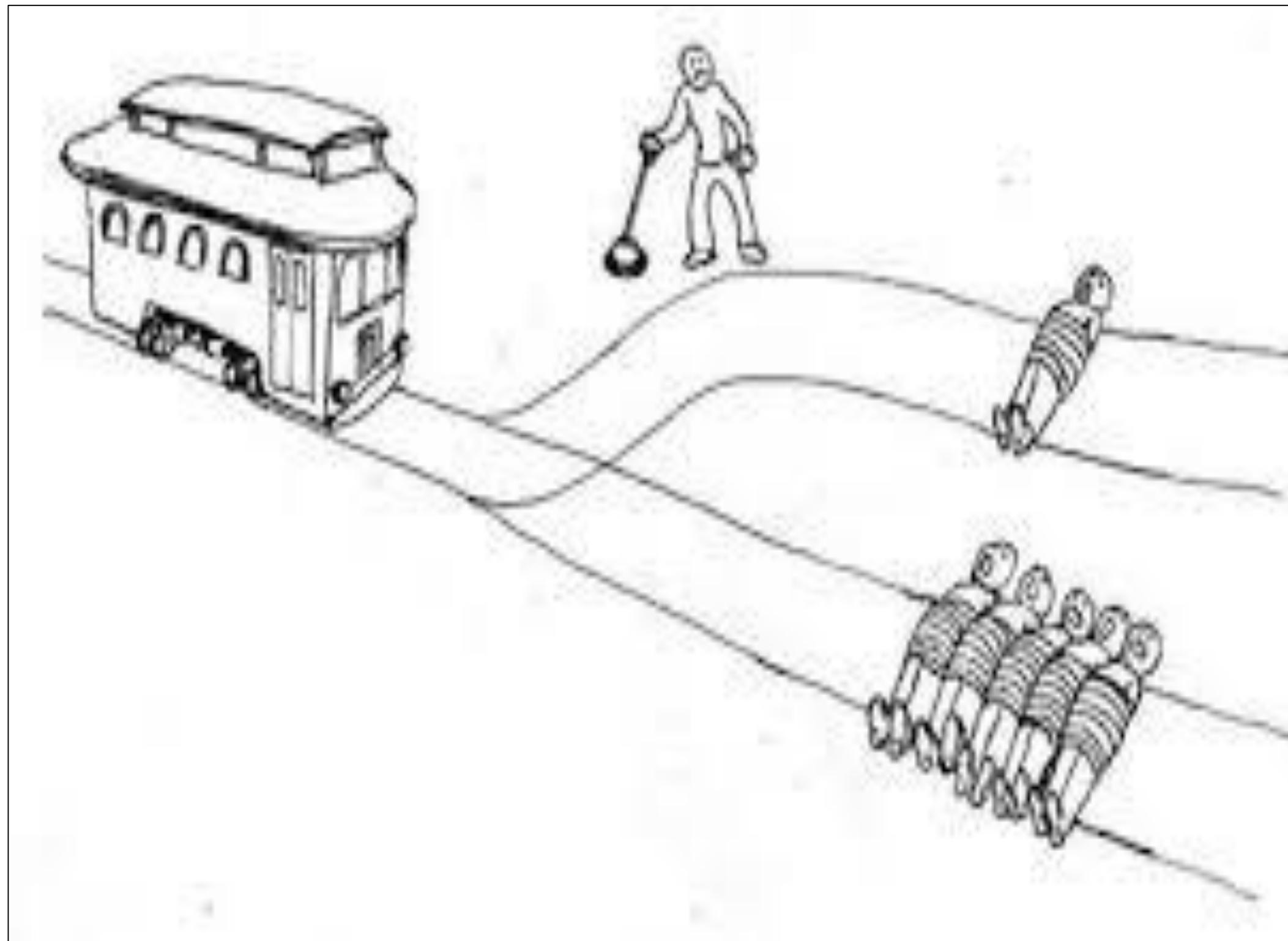
Ex. 85% dos seus colegas submeteram a declaração

- ✓ Sanções quando comportamentos violam a norma e comunicação das consequências

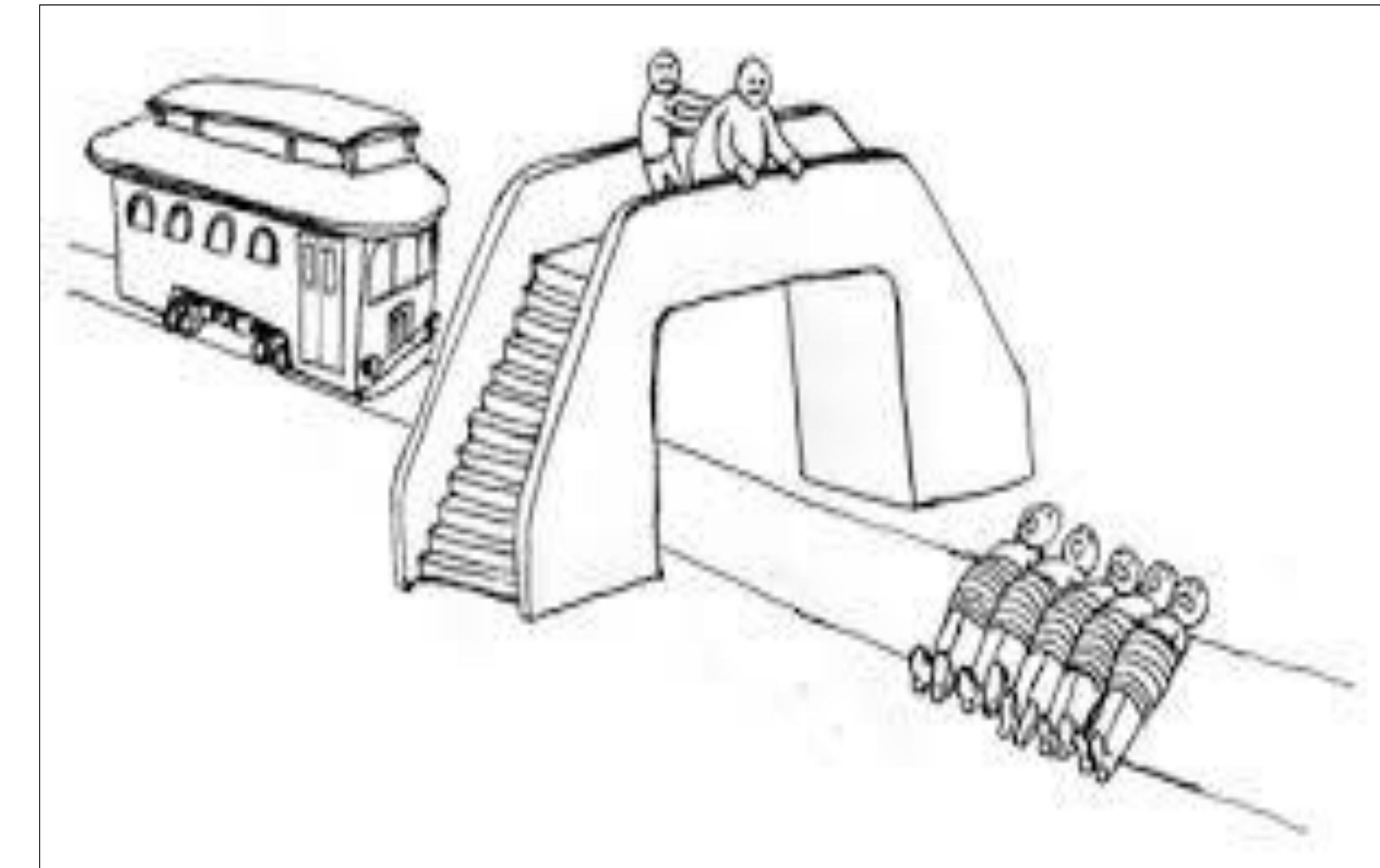
Impacto da distância







90% SIM



97% NÃO

O que fazer?

- ✓ Mostrar que corrupção tem vítimas reais!
- ✓ Personalização e humanização das pessoas afetadas pelas políticas
 - As pessoas são mais cooperativas depois de se verem e falarem
 - São mais generosas simplesmente por saberem o nome de outro jogador

Comportamento corrupto mais provável se:

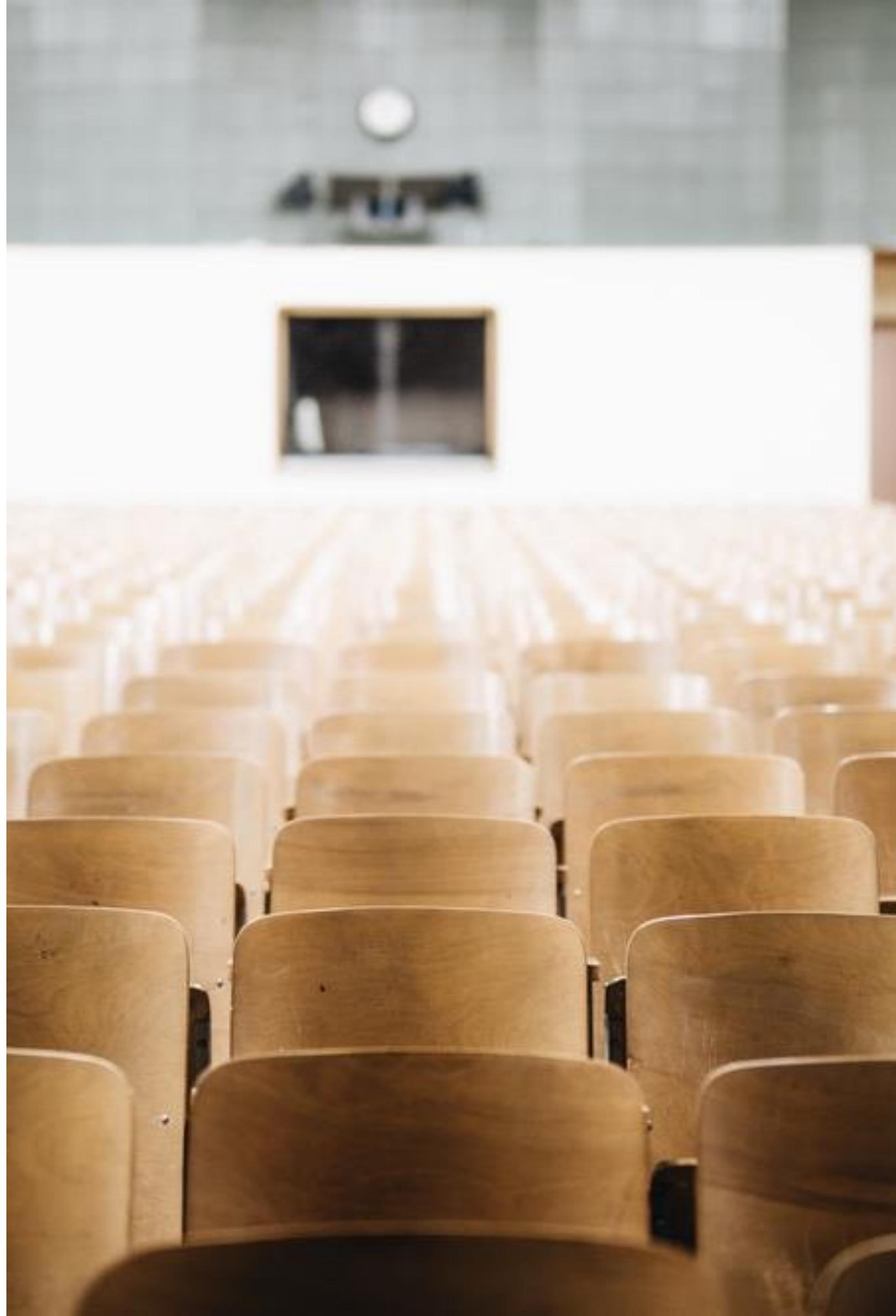
- Padrões morais não estão suficientemente salientes
- Motivo (tratamento injusto)
- Fácil racionalizar (ambiguidade)
- Percepção que todos fazem
- Quanto maior distância psicológica

Mapear a experiência da pessoa – Descobrir armadilhas éticas (Exemplo fictício: Denúncias)

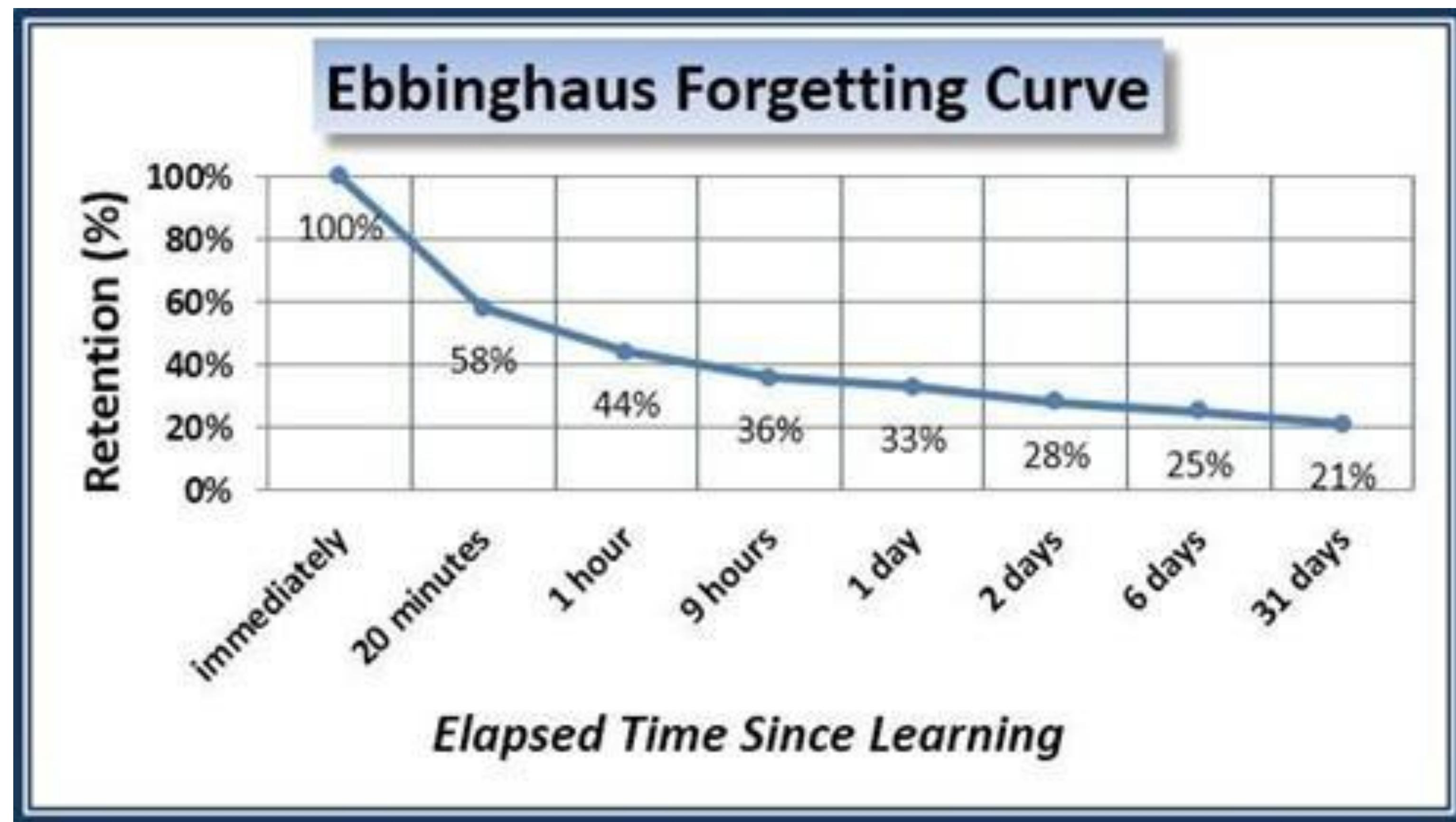


Oportunidades	- Normas - Clareza - Compromisso	- Anonimato - Facilidade de denuncia - Reminders	- Informação - Proteção	- Respeito Confidencialidade	- Menor burocracia “papelada” - Dar feedback	- Recompensar - Apoio no futuro
---------------	--	--	----------------------------	---------------------------------	---	------------------------------------

A Eficácia das Capacitações de Integridade



Curva de Esquecimento



Passado um dia perdermos cerca de 70% do que ouvimos!

Como contrariar o esquecimento?

- Aprendizagem espaçada
- Elaboração, reflexão e recuperação
- Relevância
(Ex., Explicar norma moral a um colega)



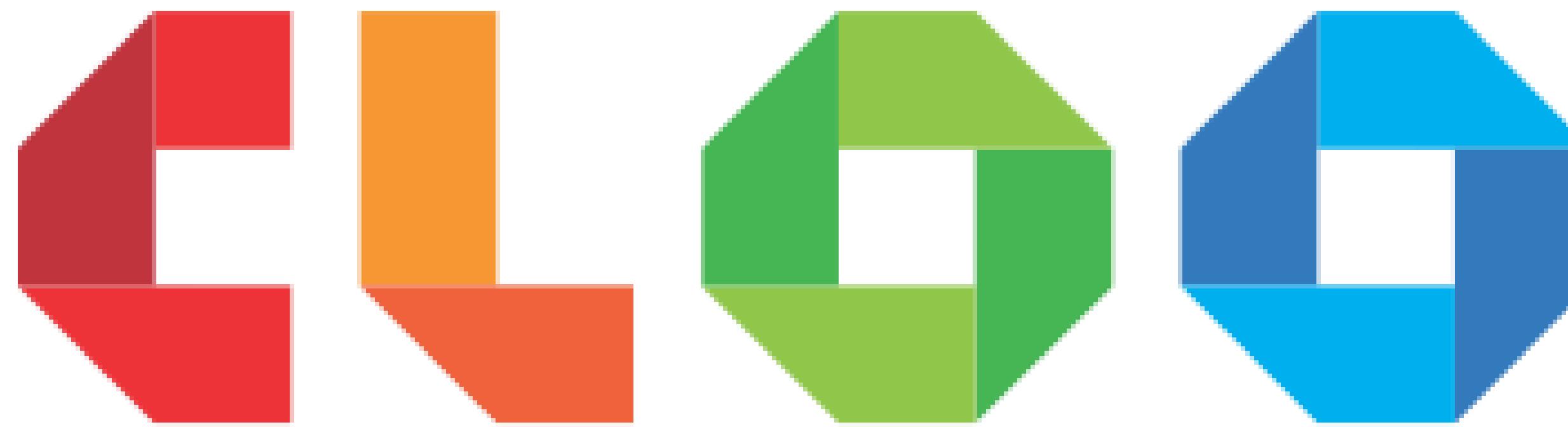
Aplicação das ciências comportamentais às políticas de integridade no contexto brasileiro

REPORT

CLOO Behavioral Insights Unit
Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU)



Em todo o mundo, agências, governos e outras entidades estão a trabalhar conjuntamente com cientistas comportamentais para desenvolver e testar políticas. Estes insights podem ser aplicados na promoção da integridade.



Unfold
a Better
Life

Behavioral Insights Unit



Residentes

Carlos Mauro

PhD, Chief Scientific Officer, Senior Behavioral Policy Consultant



Residentes

Diana Orghian

PhD, Consultant and Scientific Advisor



Residentes

Fernando Quintino

Chief Business Development Officer



Residentes

Tânia Ramos

PhD, Executive Director and Senior Behavioral Policy Consultant



Residentes

André Pinto

MSc, Behavioral Policy Consultant



Residentes

Gabriel Cabral

MSc, Behavioral Policy Consultant



Residentes

João Matos

MSc, Behavioral Policy Consultant



Residentes

Diogo Santos

MSc Student, Social Cognition, University of Lisbon, CLOO Internship

THE BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM.

IN PARTNERSHIP WITH |  Cabinet Office

Bibi Groot



Advisor and PhD Fellow

Bibi is a research advisor working across the Skills & Education and Research & Evaluation teams, where she designs and implements mixed-method randomised controlled trials in post-16 education settings. Bibi is currently completing her PhD at UCL School of Public Policy, where she studies how to spark conversations about maths and English using supportive text messages. Prior to joining BIT, Bibi completed an MSc in Social Cognition at University College London (UCL) where she studied behavioural biases and decision-making. Bibi also holds an undergraduate degree in Social Psychology, from University College Utrecht.

Policy Areas

Productivity, Research



Associados

Alessandra Fontana
MSc, Senior Associate Behavioral
Policy Consultant



Associados

Cristina Tomé
Associate Business Coordinator



Associados

Daniela Goya-Tocchetto
PhD, Associate Behavioral Policy
Consultant



Associados

Renato Ferreira Leitão
PhD finalist, Associate Behavioral
Policy Consultant

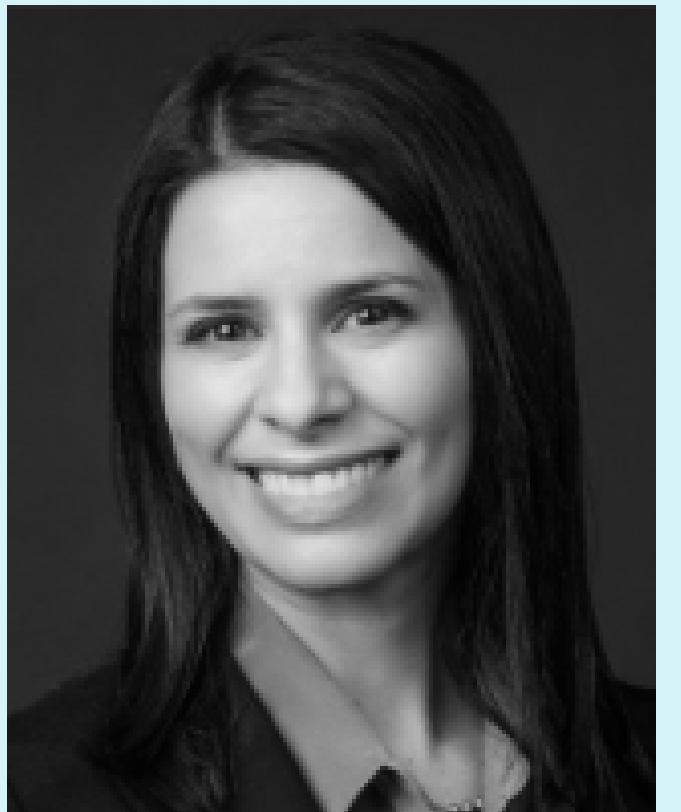


Associados

Susana Cadilha
PhD, Associate Behavioral Policy
Consultant

Equipa

PhD, CLOO Scientific Advisor & International Senior Behavioral Policy Consultant



Deborah Small

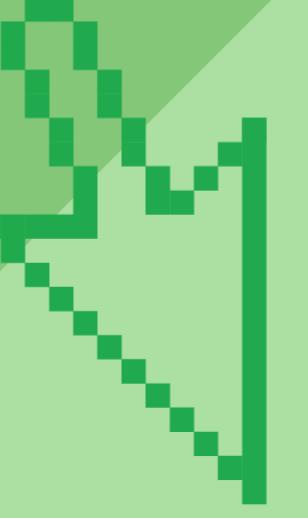
Temos o privilégio de ter a Professora Deborah Small como consultora científica da CLOO. A Professora Deborah Small é "Laura and John J. Pomerantz Professor of Marketing" na Wharton School, Universidade da Pennsylvania. A sua investigação integra a Psicologia e a Economia, examinando os processos fundamentais subjacentes à tomada de decisão humana. O seu trabalho tem sido publicado em jornais académicos de topo nas áreas da Psicologia e do Marketing. A Professora Deborah Small dá aulas sobre comportamento do consumidor e impacto social do marketing.

> [Mais sobre a Deb](#)

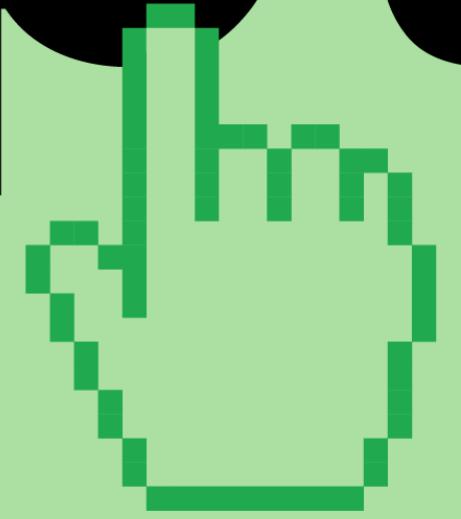


- 53% PhD
- 27% MSc
- 20% BA (com 20 anos ou + de experiência profissional)





CLOO.pt



Now online

