

DIVERSIDADE & INCLUSÃO E CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS: POR QUE É IMPORTANTE TERMOS ATENÇÃO REDOBRADA AO OLHARMOS “PARA FORA” E “PARA DENTRO” DAS NOSSAS ORGANIZAÇÕES

IZABEL DE ALBUQUERQUE PEREIRA
GABRIEL CABRAL
CAIO CRUZ

1 Introdução

A pauta da D&I tem surgido nas organizações em decorrência de uma sociedade que demonstra a necessidade de promover ambientes organizacionais cada vez mais inclusivos, com o objetivo de compor uma estrutura mais resiliente, tanto social quanto economicamente.

Porém, mudar hábitos e comportamentos não é tarefa simples. Quando nos referimos às organizações, este desafio é ainda maior, já que, além de terem que se adaptar às constantes transformações externas – “de fora para dentro” –, também é necessário que se adaptem “de dentro para fora”.

Mas, afinal, o que significa ser uma organização diversa e inclusiva e que benefícios advêm destas características?

“Uma organização é diversa quando assegura a pluralidade de características em seu capital humano, e é inclusiva quando cuida

da qualidade dos relacionamentos entre todas as pessoas e partes interessadas”.¹

Para existir inclusão, é necessária a participação das pessoas nos processos formais e informais da organização, gerando nelas um sentimento (pessoal e subjetivo) de pertencimento e de que as suas características sociodemográficas específicas são aceitas e respeitadas.²

Um ponto importante a acrescentar: a inclusão também significa que as pessoas têm a liberdade de expressar ou não (caso assim preferirem!) as suas identidades no ambiente de trabalho. Respeitar essas escolhas é fundamental para um programa de D&I efetivo.

No que se refere aos benefícios da D&I, pesquisas³ demonstram que as empresas que investem em D&I têm:

- (i) uma maior qualidade na tomada de decisão, ou seja, uma maior inteligência coletiva;
- (ii) funcionários mais engajados e colaborativos, que estão mais dispostos a cumprir tarefas além daquelas já exigidas pelas suas funções, o que, conseqüentemente, impacta no clima organizacional, diminuindo a resistência a mudanças e reduzindo o absenteísmo;
- (iii) um maior senso de pertencimento, uma vez que estimulam a troca de conhecimento, encorajam o desenvolvimento de habilidades, geram uma maior flexibilidade entre as equipes, tornando o ambiente mais leve e acolhedor;
- (iv) mais criatividade e inovação, já que diferentes culturas, origens sociais e visões de mundo aumentam a probabilidade de construção de soluções melhores e mais simples para os desafios complexos enfrentados rotineiramente pelas empresas;

¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Agenda Positiva de governança: medidas para uma governança que inspira, inclui e transforma*. São Paulo: IBGC, 2020. p. 11.

² MATOS, João; CRUZ, Caio; MATTAR, Laura Davis; MAURO, Carlos. Pessoas e práticas: como as ciências comportamentais podem promover a diversidade e a inclusão nas organizações. *BiLab*, 2021. p. 14. Disponível em: <https://biilab.com.br/pessoas-e-praticas-2/>. Acesso em: nov. 2022.

³ MCKINSEY & COMPANY. *Diversity Matters: América Latina*. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#>. Acesso em: nov. 2022.

- (v) maior atração e retenção de talentos, diminuindo a rotatividade (*turnover*) ao promoverem uma imagem pública de maior compromisso com valores, responsabilidade social e igualdade de oportunidades – aspectos muito valorizados por consumidores, investidores e jovens talentos;
- (vi) um melhor desempenho financeiro e maior competitividade, como consequência da melhoria na sua imagem e na sua reputação.

Para ilustrar, destacamos apenas alguns dados interessantes do relatório *Diversity Matters: América Latina*,⁴ da McKinsey, de junho de 2020, sobre o impacto da diversidade nas organizações na América Latina. De acordo com este relatório, os funcionários de empresas que adotam a diversidade relatam níveis muito mais altos de inovação e colaboração do que os seus pares de outras empresas. Em termos concretos, uma probabilidade 152% maior de afirmar que podem propor novas ideias e tentar novas formas de fazer as coisas e uma probabilidade 64% maior de afirmar que colaboram, compartilhando ideias e melhores práticas. O relatório destaca, ainda, que as empresas que adotam a diversidade têm probabilidade até uma vez e meia maior de ter funcionários mais felizes em todas as funções e níveis da organização. Considerando que há uma relação positiva e direta entre os níveis de felicidade dos funcionários e o desempenho financeiro das empresas, resta claro que as empresas que têm funcionários mais felizes têm mais chance de obter ganhos financeiros do que as demais.

No entanto, diversidade sem inclusão perde todo o sentido. Se a cultura corporativa não garantir que todas as suas pessoas se sintam pertencentes e incluídas, as empresas acabam por criar uma *revolving door*, em que os talentos diversos deixarão a organização tão logo nela ingressem.⁵

Incluir pode até parecer uma tarefa um tanto óbvia, mas é de difícil execução, já que a inclusão não é um fenômeno simples de diagnosticar se utilizarmos as ferramentas “tradicional” de avaliação,

⁴ MCKINSEY & COMPANY. *Diversity Matters: América Latina*. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#>. Acesso em: nov. 2022.

⁵ KIMMINIS, Desi. Why most corporate diversity strategies fail and how to ensure yours doesn't. *HR Magazine*, 2021. Disponível em: <https://www.hr-magazine.co.uk/content/other/why-most-corporate-diversity-strategies-fail-and-how-to-ensure-yours-doesn-t>. Acesso em: nov. 2022.

como exemplo, questionários de satisfação e pesquisas de clima. Esses questionários, muitas vezes recheados de perguntas genéricas – “Você se sente satisfeito com seu trabalho?”, podem diagnosticar não o que as pessoas realmente sentem, mas sim o que acreditam ser a resposta correta, o chamado viés da desejabilidade social.⁶

Portanto, saber quando e como uma pessoa se *sente* verdadeiramente “incluída” em uma organização é um desafio muito importante para gestores e gestoras.

2 Parte 1: O perigo de apenas “olhar para fora”. Por que não devemos confiar somente em replicar as boas práticas (*benchmarking*)?

Antes de explorarmos esta pergunta, acreditamos ser um exercício interessante listarmos aqui, a título ilustrativo, aquelas medidas “tradicionais” que, normalmente, são pensadas pelas organizações quando idealizam os seus programas de D&I. Ou seja, quais são, em regra, os primeiros passos que as empresas dão em termos de D&I?

De acordo com a nossa experiência ao trabalhar com diversas organizações, verificamos a tendência de as empresas copiarem umas às outras quando o assunto é a adoção de ações de D&I. O raciocínio é o seguinte: “Se ‘deu certo’ na empresa ‘x’, dará certo aqui na minha organização também”. Por isso, é comum nos depararmos com programas de D&I com as características a seguir:

- (i) a criação de “grupos de afinidade”, especificamente dedicados aos temas de D&I;
- (ii) a elaboração de uma política de D&I;
- (iii) a elaboração de uma “enxurrada” de comunicações para a divulgação do tema tanto interna quanto externamente (com a intenção de demonstrar para o mercado que a empresa está comprometida com a D&I);
- (iv) a criação de treinamentos de D&I e a respectiva exigência de participação de todas as pessoas em tais formações;
- (v) a realização de pesquisas internas para entender o quanto as pessoas se sentem incluídas;

⁶ KRUMPAL, Ivar. Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: a literature review. *Quality & Quantity*, v. 47, n. 4, p. 2025-2047, 2013.

- (vi) a revisão dos processos de recrutamento e seleção, para, por exemplo: definir cotas na entrevista de seleção, firmar parcerias especializadas para o recrutamento de grupos minoritários, entre outros;
- (vii) a inclusão e exigência das diretrizes de D&I na cadeia de valor da empresa (fornecedores, clientes e consumidores);
- (viii) entre várias outras medidas adotadas com base nas melhores práticas do mercado (*benchmarking*).

Obviamente, a intenção das organizações, ao implementarem estas ações de D&I, é boa. Porém, infelizmente, apesar de estas iniciativas apresentarem um real potencial de sinalizar o engajamento de uma organização com a D&I, quando colocadas em prática, nem sempre se demonstram efetivas. O que será que as impede de gerar os efeitos positivos esperados? Ou por que será que os efeitos positivos de certas ações de D&I não se sustentam ao longo do tempo?

A resposta passa por compreender que, se queremos dar efetividade às ações de D&I, devemos olhar para a complexidade da questão: há questões culturais (o que “foi um sucesso” para a equipe de *marketing* pode ser um desastre para a equipe de vendas; o que “deu certo” na filial da Bahia pode ser estranho para os colaboradores da filial do Paraná, e assim sucessivamente) e cognitivas relevantes. Sobre este último ponto, podemos destacar as questões cognitivas, sociais e contextuais que influenciam o comportamento.

A verdade é que, quase a totalidade das pessoas, mesmo as que se consideram mais “instruídas”, possuem, ainda que não consigam perceber, os seus próprios filtros de estereótipos e preconceitos.⁷

Por que isso ocorre? Tem a ver com o fato de que somos muito bons em racionalizar as nossas ações, e muito ruins em identificar os nossos próprios vieses.

Um exemplo é a semana da diversidade nas empresas, na qual os grupos que são considerados “diversos” acabam por receber uma sobrecarga de tarefas (ex.: realização de palestras e materiais) dos seus gestores. Isso pode trazer, para esses gestores, apesar de perceberem a sobrecarga de parte dos seus colaboradores, uma sensação de “dever cumprido” e de que fizeram uma “boa ação”.

⁷ VOLTOLINI, Ricardo. *Guia diversidade para as empresas & Boas práticas*. [s.l.]: Ideia Sustentável, 2018. p. 18.

O que esses exemplos nos mostram? Em razão da nossa enorme capacidade de racionalizar as nossas ações, conseguimos conciliar o que deveria ser inconciliável: agir de maneira contrária à nossa autoimagem sem que tal prejudique a forma como nos percebemos.

Esta situação ocorre porque, quando estamos diante de um estado incômodo de dissonância cognitiva,⁸ causado pelo desencontro (ou dissonância) entre as nossas ações (ou pensamentos) e a crença que temos sobre nós mesmos, tendemos a optar pelo caminho mais fácil para restabelecer o estado de consonância. Em vez de mudarmos os nossos atos ou pensamentos, o que costuma ser muito custoso, resolvemos a dissonância racionalizando (justificando) o nosso comportamento para torná-lo mais aceitável.

Em adição aos mecanismos de racionalização, também estamos sujeitos aos chamados vieses egocêntricos,⁹ que fazem com que nos percebamos como mais inclusivos, imparciais e menos enviesados do que as outras pessoas – e do que realmente somos. É o que, por exemplo, nos faz achar que teremos menores chances de divórcio¹⁰ ou que somos melhores motoristas do que a média.¹¹ É como se enxergássemos a realidade com um filtro invisível que nos faz interpretar as coisas sempre de modo favorável e conveniente.

Se somarmos os nossos mecanismos de racionalização com os nossos vieses egocêntricos, formamos uma “tempestade perfeita” – temos uma enorme dificuldade de perceber nossos erros e, quando os percebemos, temos uma enorme facilidade para racionalizar o que fizemos de errado.

Para que tenhamos sucesso em termos de D&I, um primeiro passo importante é fazermos um exercício de humildade e reconhecermos a perversidade dos nossos vieses egocêntricos e mecanismos de racionalização para que possamos estar abertos para encontrar formas de evitá-los.

Um segundo passo é “desacelerarmos” nesta corrida pela implementação de programas de D&I de forma padronizada, como se fossem

⁸ FESTINGER, Leon. Cognitive dissonance. *Scientific American*, v. 207, n. 4, p. 93-106, 1962.

⁹ ROSS, Michael; SICOLY, Fiore. Egocentric biases in availability and attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 37, n. 3, 1979. p. 322.

¹⁰ SHAROT, Tali. The optimism bias. *Current Biology*, v. 21, n. 23, p. R941-R945, 2011.

¹¹ ROY, Michael M.; LIERSCH, Michael J. I am a better driver than you think: Examining self-enhancement for driving ability. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 43, n. 8, p. 1648-1659, 2013.

um simples *checklist/check the box* de atividades, copiando o que a maioria das empresas tem feito. Precisamos pensar na nossa empresa como um organismo único, com as suas particularidades, e perceber que nem sempre aquilo que funciona perfeitamente em uma outra empresa necessariamente funcionará da mesma forma na nossa organização. O objetivo central do programa de D&I deve ser o de mudar comportamentos e não o de cumprir uma série de “tarefas” que podem não fazer sentido para a nossa empresa.

E quando falamos em mudar comportamentos, entram em cena as ciências comportamentais,¹² que podem nos ajudar (e muito!) no aumento da efetividade das ações de D&I que pretendemos implementar. Isso porque, muitas vezes, as nossas intuições quanto a determinadas medidas de D&I, que acreditamos que causarão o impacto positivo desejado, podem resultar no efeito exatamente oposto ao que esperávamos.

Um exemplo claro disto diz respeito aos treinamentos obrigatórios de D&I.¹³ Pesquisas demonstram que tais treinamentos mandatórios podem gerar ainda mais animosidade com relação aos grupos minoritários. Isso se deve ao fato de que, quando as pessoas se sentem obrigadas ou controladas a realizar algo ou sentem que a sua autonomia está sendo ameaçada, isso pode desencadear a uma resistência ao programa de D&I – fenômeno conhecido como reatância psicológica.¹⁴

E como evitamos esta reatância por parte dos destinatários das medidas de D&I? Um caminho passa por ajustarmos estas medidas às necessidades básicas psicológicas¹⁵ das pessoas por autonomia,

¹² “As ciências comportamentais formam um campo multidisciplinar que reúne áreas diversas como a Psicologia Social, a Psicologia Cognitiva, a Economia Comportamental, a Ética Comportamental, a Sociologia e a Neurociência. Cientistas comportamentais produzem – e aplicam – estudos com o objetivo de descrever que fatores cognitivos e contextuais influenciam a tomada de decisão dos agentes ‘reais’ (não idealizados)” (MAURO, Carlos; CABRAL, Gabriel; CAPANEMA, Renato; RAMOS, Tânia. *Muitos*: como as ciências comportamentais podem tornar os programas de compliance anticorrupção mais efetivos? [s.l.]: Editora brasileira/World Observatory, 2021. p. 153).

¹³ ASARE, Janice Gassam. 5 Reasons why diversity Programs Fails. *Forbes*, 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2019/03/31/5-reasons-why-diversity-programs-fail/>. Acesso em: nov. 2022.

¹⁴ BREHM, Jack W. Psychological reactance: Theory and applications. *ACR North American Advances*, 1989.

¹⁵ RYAN, R. M.; LA GUARDIA, J. G. What is being optimized?: Self-determination theory and basic psychological needs. In: QUALLS, S. H.; ABELES, N. (Ed.). *Psychology and the aging revolution: how we adapt to longer life*. [s.l.]: American Psychological Association, 2000. p. 145-172.

competência e conexão, aumentando, assim, a motivação de caráter mais autônomo e intrínseco destes destinatários para “abraçarem” as iniciativas de D&I.

Em linhas gerais, a (i) “autonomia” está relacionada com a necessidade de nos sentirmos donos das nossas ações, de que escolhemos, de forma autônoma e livre, fazer algo e não de que somos obrigados ou estamos sendo controlados a isso; (ii) a “competência” diz respeito à nossa necessidade de nos sentirmos capazes, de que exercemos uma influência positiva para o sucesso das medidas de D&I; e (iii) a “conexão” (*relatedness*) se relaciona com a necessidade que temos de sentir que fazemos parte de um grupo maior do que nós, de que gostamos das pessoas e de que estas gostam de nós.

Então, que tal chamarmos os destinatários das medidas de D&I para ajudarem na criação destas medidas (autonomia), demonstrarmos o quão importantes eles são para o sucesso destas medidas (competência), e reforçarmos que as iniciativas de D&I são um esforço conjunto de todos (conexão), e não uma responsabilidade única e exclusiva da área de recursos humanos, por exemplo?

3 Parte 2: É preciso “olhar para dentro”. A necessidade de um diagnóstico comportamental

Se queremos implementar ações de D&I que efetivamente tornem o ambiente mais inclusivo e seguro, precisamos não apenas “olhar para fora” com o cuidado para evitar replicar algumas armadilhas identificadas pelas ciências comportamentais (ex.: reatância psicológica) comuns das “melhores práticas”, mas também “olhar para dentro” para sabermos de que forma devemos implementar medidas adaptadas ao contexto da nossa organização.

Para que possamos “olhar para dentro” com um olhar comportamental, podemos utilizar uma ferramenta muito utilizada entre cientistas comportamentais: o diagnóstico comportamental.

Um diagnóstico comportamental é particularmente importante para informar ações de D&I, pois ajuda a identificar questões comportamentais no contexto organizacional que costumam escapar da nossa atenção. Por exemplo, um diagnóstico comportamental é capaz de identificar uma questão que costuma ser confundida pela grande maioria das pessoas: que “inserir” é o mesmo que “incluir”, e assumir que pessoas inseridas vão automaticamente se sentir incluídas. Inserir,

por si só, não é incluir, mas faz parte. Para compreender melhor essa diferença, vejamos o exemplo a seguir.

Imagine que você recebeu um convite para ir à festa de aniversário de um amigo do colégio que você não vê faz 10 anos. Apesar das boas memórias, você sequer lembra o nome da atual esposa dele. Você faz todo o seu esforço para ir o mais informado possível: entra nas redes sociais do seu amigo, descobre o nome da esposa dele, onde ele trabalha atualmente, entre outros. Seu plano para tentar se sentir incluído é claro: “puxarei uma conversa com o aniversariante e sua esposa, que apresentarão os seus novos amigos e amigas. Será um momento muito divertido de nostalgia e ideal para conhecer pessoas novas”.

No dia da festa, porém, você mal consegue falar com o casal e não consegue ter uma conversa significativa com ninguém. Acaba por ficar em um canto. Após algumas horas, você decide ir embora. Foi uma experiência difícil – sentir-se excluído é sempre estressante.¹⁶ Você foi inserido na festa, mas não incluído nela.

Para que haja inclusão, é preciso criar mecanismos para ampliar a capacidade e o sentimento de pertencimento após a mera inserção de uma pessoa em determinado ambiente. Como costuma afirmar a ativista e especialista em D&I Verna Myers em suas apresentações:¹⁷ “A diversidade é o convite para festa, a inclusão é chamar para dançar”. Em outras palavras, estar inserido em um local ou contexto não automaticamente faz com que uma pessoa se sinta incluída. É importante que existam mecanismos e ações efetivas que promovam a inclusão e o sentimento de pertencimento, ações estas que não podem ser gerais ou replicadas, mas sim – e esse é um ponto muito importante – adaptadas às particularidades de cada contexto, o que é diferente de uma organização para outra e pode, inclusive, ser diferente de uma área para outra dentro da mesma organização.

Além da questão do pertencimento, um diagnóstico comportamental pode identificar – ou antecipar – outras questões comportamentais que podem escapar de uma análise mais superficial. Vejamos alguns exemplos referentes às ações para inclusão das mulheres.

Por exemplo, criar grupos de afinidade de mulheres (ex.: a criação de um grupo de “mulheres da área de vendas”) em uma organização

¹⁶ PAYNE, Sarah. Social exclusion and mental health—review of literature and existing surveys. *PSE: Poverty and Social Exclusion in the UK, Working Paper—Methods Series*, 2011. p. 15.

¹⁷ Por exemplo: <https://www.youtube.com/watch?v=9gS2VPUB3M>.

de grande parte que conte com profissionais e uma estrutura dedicada a essas atividades pode ser uma boa iniciativa. Porém, em uma organização pequena, essa iniciativa pode se tornar uma experiência frustrante. Isso porque essas profissionais terão que lidar, além da sua carga de trabalho regular, com as demandas de D&I, muitas vezes sem ter os recursos necessários para tanto, ou sequer o reconhecimento por este “trabalho extra”.

Um outro exemplo interessante diz respeito à tentativa de atrair mais mulheres para as organizações através de vagas de emprego com horário reduzido e flexível. Alguns estudos têm demonstrado que ter este tipo de vagas aumenta o número de candidaturas por mulheres.¹⁸ Por outro lado, o *gap* salarial de gênero se deve, em grande medida, ao fato de mais mulheres trabalharem meio período ou menos horas. Isto é, mulheres ganham menos porque trabalham menos.¹⁹ Assim, ter mais vagas de meio período pode aumentar a quantidade de mulheres na empresa, mas, por outro lado, pode aumentar a diferença salarial entre os gêneros.

Outra ação de D&I são os treinamentos para aumentar a qualificação e, conseqüentemente, a competitividade de mulheres no mercado de trabalho. No entanto, em vários países, inclusive no Brasil, as mulheres já têm nível de qualificação maior do que os homens,²⁰ e são superqualificadas para as posições que ocupam. Intervenções focadas exclusivamente no desenvolvimento de *hard-skills*, nesse caso, não vão ter o impacto desejado de desenvolvimento profissional, porque a barreira existente não é sobre a suposta falta de qualificação das mulheres.

Daí a relevância de entendermos a realidade específica da empresa antes de iniciarmos as ações de D&I. Isso poupará tempo e dinheiro e, sobretudo, reduzirá os custos comportamentais (de motivação) dos seus destinatários. E como podemos identificar essas particularidades?

¹⁸ HACOHEN, Rony *et al.* *Changing the default: a field trial with Zurich Insurance to advertise all jobs as part time.* 2019. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/988393/Zurich_trial.pdf. Acesso em: nov. 2022.

¹⁹ MARU, Deelan *et al.* *Understanding the barriers and enablers for women's progression from low-paid and low-skill work.* 2022. Disponível em: <https://www.bi.team/wp-content/uploads/2022/04/JPMC-literature-review-1.pdf>. Acesso em: nov. 2022.

²⁰ BANCO MUNDIAL. *Relatório Sobre o Desenvolvimento Mundial de Igualdade de Gênero e Desenvolvimento.* 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/assuntos/conselho/relatorio-sobre-desenvolvimento-mundial-2012-2013-201cigualdade-de-genero-e-desenvolvimento/view>. Acesso em: nov. 2022.

Como já falamos, uma ferramenta das ciências comportamentais que pode ajudar muito neste sentido é o diagnóstico comportamental.

4 O diagnóstico comportamental

O diagnóstico comportamental tem por principal objetivo recolher informações críticas que vão informar a criação de intervenções direcionadas à solução dos desafios comportamentais enfrentados pela organização, que pode ser, por vezes, evitar ou promover determinado comportamento.

O diagnóstico comportamental se diferencia pela aplicação de um conjunto de ferramentas de recolha de dados únicos, nomeadamente: (i) a redução comportamental (*behavioral reduction*); e o (ii) mapa comportamental, para além da utilização de outras ferramentas tradicionais de pesquisa, como questionários, observação, entrevistas e grupos focais, para recolha de dados quantitativos, qualitativos e internos relevantes. A ideia é que, ao fim da etapa de recolha, esses dados sejam sistematizados e triangulados, com o objetivo de permitir a sugestão de um conjunto de intervenções que poderão ser implementadas (e eventualmente testadas) na organização. A seguir, explicaremos brevemente cada uma dessas ferramentas.

(i) Redução comportamental (*behavioral reduction*)

A redução comportamental é uma ferramenta elaborada no âmbito do *framework* BASIC (*Behavior, Analysis, Strategies, Intervention, Change*) desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).²¹ Consiste na decomposição ou “redução” de desafios gerais (ex.: os colaboradores não ligam para D&I na minha organização) em comportamentos-chave concretos (ex.: aumentar a participação voluntária dos colaboradores em *workshops* sobre D&I), que poderão ser alvo de intervenções comportamentais e/ou de políticas públicas informadas pelas ciências comportamentais.

Esse processo é muito importante, uma vez que permite transformar questões gerais em desafios comportamentais, isto é, desafios com

²¹ HANSEN, Pelle Guldborg. Tools and ethics for applied behavioural insights: the BASIC toolkit. *Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD*, 2019.

níveis de concretude, especificidade, mensurabilidade e objetividade suficientes para que sejam passíveis de intervenções comportamentais. Desafios comportamentais podem ser diferenciados por serem oriundos de ações que as pessoas realizam, ou deixam de realizar, que têm consequências observáveis diretas no seu contexto. São diferentes, portanto, de meras opiniões, crenças, atitudes ou desafios que não se traduzem em ações.

Por fim, vale ressaltar que a escolha de um desafio comportamental, resultado do processo de redução, é feita com base na análise de cinco fatores: a sua importância/urgência; os potenciais riscos éticos que estão associados à promoção do comportamento desejado; o potencial impacto criado; a facilidade em arranjar/allocar os recursos necessários para promover o comportamento desejado; a frequência do comportamento em questão; e o acesso/possibilidade de recolha de dados relevantes.

(ii) O mapa comportamental

O mapa comportamental é um instrumento de organização e visualização das várias dimensões comportamentais relevantes que compõem os comportamentos-chave identificados pela atividade de redução comportamental. É uma ferramenta que permite o mapeamento da arquitetura de tomada de decisão e facilita a identificação dos gargalos e facilitadores comportamentais relevantes.

Diferentes *frameworks*, com o COM-B²² ou o próprio BASIC já mencionado, utilizam diferentes dimensões para realizar a análise do comportamento. O BASIC, por exemplo, utiliza as categorias de: (i) atenção (existe algo deixando as pessoas distraídas no momento de tomada de decisão? O que ocorre se não fizeram nada – qual a opção padrão?);²³ (ii) escolha (há opções ou informação demais?)²⁴ Existe alguma “dor de

²² BARKER, Fiona; ATKINS, Lou; DE LUSIGNAN, Simon. Applying the COM-B behaviour model and behaviour change wheel to develop an intervention to improve hearing-aid use in adult auditory rehabilitation. *International Journal of Audiology*, v. 55, n. supl. 3, p. S90-S98, 2016.

²³ JOHNSON, Eric J.; GOLDSTEIN, Daniel. Do defaults save lives? *Science*, v. 302, n. 5649, p. 1338-133, 2003.

²⁴ LEVY, David M. Information overload. *The handbook of information and computer ethics*, v. 497, 2008.

perda”²⁵ de não realizar a ação desejada); (iii) crenças (o que as pessoas pensam sobre determinada ação?); e (iv) determinação (o que podemos fazer para que não procrastinem ou desistam do comportamento? Existe algum tipo de compromisso público?). Essas categorias são utilizadas para analisar as barreiras e facilitadores comportamentais concernentes a determinado comportamento.

5 Conclusão

Mudar comportamentos não é uma tarefa fácil. Em particular, promover comportamentos mais inclusivos dentro de uma organização de forma segura, efetiva e duradoura é um desafio ainda maior. Não por acaso, é comum “olharmos para fora”, para replicar as melhores práticas (*benchmarking*), e “para dentro”, com base nas ferramentas tradicionais, como questionários de satisfação, para compreender se as ações tiveram o efeito esperado.

Como explicamos neste artigo, se queremos realmente buscar maior efetividade das ações de D&I, podemos incorporar os *insights* das ciências comportamentais ao nosso olhar. Ao “olhar para fora”, podemos utilizar, de forma complementar ao *benchmarking*, o conhecimento das ciências comportamentais para evitar realizarmos ações de D&I que gerem efeitos colaterais sobre o comportamento e bem-estar das nossas pessoas (ex.: para evitar que as comunicações e treinamentos gerem reatância psicológica nos seus destinatários). Ao olhar “para dentro”, podemos realizar um diagnóstico mais profundo, um diagnóstico comportamental, para melhor compreendermos que comportamentos exatamente queremos mudar e que facilitadores e barreiras comportamentais estão contribuindo para a sua ocorrência.

Referências

ASARE, Janice Gassam. 5 Reasons why diversity Programs Fails. *Forbes*, 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2019/03/31/5-reasons-why-diversity-programs-fail/>. Acesso em: nov. 2022.

²⁵ KAHNEMAN, D.; KNETSCH, J.; THALER, R. Anomalies: the endowment effect, loss aversion and status quo bias. *The Journal of Economic Perspectives*, v. 5, n. 1, p. 193-206, 1991.

BANCO MUNDIAL. *Relatório Sobre o Desenvolvimento Mundial de Igualdade de Gênero e Desenvolvimento*. 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/assuntos/conselho/relatorio-sobre-desenvolvimento-mundial-2012-2013-201cigualdade-de-genero-e-desenvolvimento/view>. Acesso em: nov. 2022.

BARKER, Fiona; ATKINS, Lou; DE LUSIGNAN, Simon. Applying the COM-B behaviour model and behaviour change wheel to develop an intervention to improve hearing-aid use in adult auditory rehabilitation. *International Journal of Audiology*, v. 55, n. supl. 3, p. S90-S98, 2016.

BREHM, Jack W. Psychological reactance: Theory and applications. *ACR North American Advances*, 1989.

FESTINGER, Leon. Cognitive dissonance. *Scientific American*, v. 207, n. 4, p. 93-106, 1962.

HACOHEN, Rony *et al.* *Changing the default: a field trial with Zurich Insurance to advertise all jobs as part time*. 2019. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/988393/Zurich_trial.pdf. Acesso em: nov. 2022.

HANSEN, Pelle Guldborg. Tools and ethics for applied behavioural insights: the BASIC toolkit. *Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD*, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Agenda Positiva de governança: medidas para uma governança que inspira, inclui e transforma*. São Paulo: IBGC, 2020.

JOHNSON, Eric J.; GOLDSTEIN, Daniel. Do defaults save lives? *Science*, v. 302, n. 5649, p. 1338-133, 2003.

KAHNEMAN, D.; KNETSCH, J.; THALER, R. Anomalies: the endowment effect, loss aversion and status quo bias. *The Journal of Economic Perspectives*, v. 5, n. 1, p. 193-206, 1991.

KIMMINIS, Desi. Why most corporate diversity strategies fail and how to ensure yours doesn't. *HR Magazine*, 2021. Disponível em: <https://www.hrmagazine.co.uk/content/other/why-most-corporate-diversity-strategies-fail-and-how-to-ensure-yours-doesn-t>. Acesso em: nov. 2022.

KRUMPAL, Ivar. Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: a literature review. *Quality & Quantity*, v. 47, n. 4, p. 2025-2047, 2013.

LEVY, David M. Information overload. *The handbook of information and computer ethics*, v. 497, 2008.

MARU, Deelan *et al.* *Understanding the barriers and enablers for women's progression from low-paid and low-skill work*. 2022. Disponível em: <https://www.bi.team/wp-content/uploads/2022/04/JPMC-literature-review-1.pdf>. Acesso em: nov. 2022.

MATOS, João; CRUZ, Caio; MATTAR, Laura Davis; MAURO, Carlos. Pessoas e práticas: como as ciências comportamentais podem promover a diversidade e a inclusão nas organizações. *BiiLab*, 2021. Disponível em: <https://biilab.com.br/pessoas-e-praticas-2/>. Acesso em: nov. 2022.

MAURO, Carlos; CABRAL, Gabriel; CAPANEMA, Renato; RAMOS, Tânia. *Muitos*: como as ciências comportamentais podem tornar os programas de compliance anticorrupção mais efetivos? [s.l.]: Editora brasileira/World Observatory, 2021.

McKINSEY & COMPANY. *Diversity Matters*: América Latina. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#>. Acesso em: nov. 2022.

PAYNE, Sarah. Social exclusion and mental health—review of literature and existing surveys. *PSE: Poverty and Social Exclusion in the UK, Working Paper—Methods Series*, 2011.

ROSS, Michael; SICOLY, Fiore. Egocentric biases in availability and attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 37, n. 3, 1979.

ROY, Michael M.; LIERSCH, Michael J. I am a better driver than you think: Examining self-enhancement for driving ability. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 43, n. 8, p. 1648-1659, 2013.

RYAN, R. M.; LA GUARDIA, J. G. What is being optimized?: Self-determination theory and basic psychological needs. In: QUALLS, S. H.; ABELES, N. (Ed.). *Psychology and the aging revolution: how we adapt to longer life*. [s.l.]: American Psychological Association, 2000. p. 145-172.

SHAROT, Tali. The optimism bias. *Current Biology*, v. 21, n. 23, p. R941-R945, 2011.

VOLTOLINI, Ricardo. *Guia diversidade para as empresas & Boas práticas*. [s.l.]: Ideia Sustentável, 2018.

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

PEREIRA, Izabel de Albuquerque; CABRAL, Gabriel; CRUZ, Caio. Diversidade & inclusão e ciências comportamentais: por que é importante termos atenção redobrada ao olharmos “para fora” e “para dentro” das nossas organizações. In: BORGES DE PAULA, Marco Aurélio (Coord.). *A hora e a vez do ESG: provocações e reflexões em homenagem a Ricardo Voltolini*. Belo Horizonte: Fórum, 2023. p. 223-237. ISBN 978-65-5518-619-2.
