



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Impacto do *Nudge* nas Organizações – Estudo de Caso: BNP Paribas para Promover a Igualdade de Género

Catarina Filipa Salvador Courela

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadora:

Professora Doutora Mónica Alexandra Vilar Ribeiro de Meireles,
Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Economia

Novembro, 2021



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Economia

O Impacto do *Nudge* nas Organizações – Estudo de Caso: BNP Paribas para Promover a Igualdade de Género

Catarina Filipa Salvador Courela

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadora:

Professora Doutora Mónica Alexandra Vilar Ribeiro de Meireles,
Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Economia

Novembro, 2021

Agradecimentos

Esta dissertação representa a conclusão de dois anos desafiantes, que não seriam possíveis sem as várias pessoas que contribuíram para a realização desta etapa.

É com muito orgulho que sinto todo o esforço superado desta fase exigente, que tanto me ensinou a nível pessoal e profissional.

Quero assim agradecer, em primeiro lugar, aos meus pais, por todo o apoio incondicional e pelo incentivo em investir na minha formação académica.

À minha orientadora, Professora Mónica Meireles, por toda a ajuda e disponibilidade que demonstrou desde o primeiro contacto para a concretização desta dissertação.

Às várias equipas do BNP Paribas que tornaram este trabalho possível, tendo aceitado com entusiasmo ajudar-me neste percurso, especialmente à Anne Ledouble e à Charline Drosson-Mussard que se mostraram sempre disponíveis para dar resposta às minhas questões.

Ao Diogo Gonçalves e à Anne Charon, por toda a partilha de conhecimento que tanto contribuiu para esta investigação.

Ao Ivan, por estar ao meu lado em todos os momentos, por acreditar sempre em mim e nunca me deixar desistir.

À Inês, por ser a amiga que é na verdade uma irmã, por estar sempre presente, e por toda a ajuda e motivação.

A todos os meus familiares e amigos, com quem partilho sempre os melhores momentos.

A todos, o meu sincero obrigada!

Resumo

Como seres humanos, somos constantemente influenciados nas nossas escolhas e ações, pelas nossas emoções, hábitos, crenças e medos. Contrariamente ao que nos é dito pela Economia Tradicional, não possuímos capacidades para maximizar os nossos interesses nem capacidade ilimitada de processar informação. É na base deste conhecimento que surge a Economia Comportamental, e a teoria *nudge*. Vários Prémios Nobel foram concedidos fruto de trabalho nesta área, como a Daniel Kahneman pela descoberta da Teoria Prospetiva, ou a Richard Thaler conhecido como o “pai da teoria *nudge*”.

O *nudge* são pequenas alterações no contexto, capazes de influenciar o comportamento humano, criando grandes impactos a um baixo custo. Os mais famosos exemplos do *nudge* apresentam-se no campo da ação pública, deixando a impressão de que *nudging* é uma ferramenta para governos. Mas há muito por explorar no eixo das organizações.

O presente estudo pretende compreender a relação da Economia Comportamental e do *nudge* enquanto ferramenta para influenciar o comportamento nas organizações. Desta forma, foi realizado um estudo orientado por uma metodologia qualitativa, tendo sido realizadas entrevistas para compreender o processo de construção e implementação de intervenções comportamentais, explorando um estudo de caso aplicado à empresa BNP Paribas, mais concretamente como a organização trabalhou para desenvolver a igualdade de género.

Palavras-chave: Economia Comportamental, Nudge, Tomada de Decisão, Arquitetura de Escolha, Organizações

JEL Codes: D91, M14

Abstract

As human beings, we are constantly influenced in our choices and actions, by our emotions, habits, beliefs and fears. Contrary to what the mainstream Economics advocates, we do not have the capacity to maximize our interests nor unlimited capacity to process information. It is based on this knowledge that behavioral economics and nudge theory arise. Several Nobel Prizes have been awarded for the work in this area, such as Daniel Kahneman for the discovery of the Prospective Theory, or Richard Thaler known as the “father of the nudge theory”.

Nudge are small changes in the context, capable of influencing human behavior, creating large impacts at a low cost. The most famous examples of nudge appear in the field of public action, leaving the impression that nudging is a tool for governments. But there is also a lot to explore in the perspective of organizations.

This study aims to understand the relationship between Behavioral Economics and nudge as a tool to influence behavior in organizations. Thus, a study guided by a qualitative methodology was carried out, through interviews to understand the process of construction and implementation of behavioral interventions, exploring a case study applied to the company BNP Paribas, more specifically how the organization worked to develop gender equality.

Keywords: Behavioral Economics, Nudge, Decision Making, Choice Architecture, Organizations

JEL Codes: D91, M14

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
<i>Abstract</i>	v
Capítulo 1. Introdução	1
1.1. Relevância do Tema e Objetivos	2
1.2. Estrutura da Dissertação	3
Capítulo 2. Revisão da Literatura	5
2.1. Economia Comportamental	5
2.1.1. Teoria Prospetiva	7
2.1.2. Heurísticas e Enviesamentos	9
2.1.3. Duas formas de pensar: Sistemas 1 e 2	11
2.2. Teoria <i>Nudge</i>	12
2.2.1. Tipologia de <i>Nudges</i>	14
2.2.2. Críticas ao <i>Nudge</i>	15
2.2.3. <i>Nudge</i> aplicado às organizações	16
2.3. Contexto de Investigação: Análise Geral	19
Capítulo 3. Metodologia de Investigação	21
3.1. Definição das Questões de Investigação	21
3.2. Metodologia	22
3.3. Métodos de Recolha de Dados	23
3.3.1. Análise Documental	23
3.3.2. Entrevistas	24
Capítulo 4. Análise Empírica – Estudo de Caso	27
4.1. Caracterização da Empresa: BNP Paribas	27
4.1.1. Visão, Missão e Valores	29
4.2. A Teoria <i>Nudge</i> no BNP Paribas	29
4.3. O <i>Nudge</i> para Promover a Igualdade de Género	31
4.3.1. A Importância da Igualdade de Género na Organização	31
4.3.2. Aplicação prática do Método <i>Nudge</i>	33
4.3.3. Construção dos <i>Nudges</i>	35
4.3.4. Resultados do projeto pelo método <i>Nudge</i>	38

4.4. Outras iniciativas pela Teoria <i>Nudge</i> no BNP Paribas	40
4.5. Apresentação e Discussão de Resultados	41
Capítulo 5. Conclusão e Sugestões de Investigação Futura	51
5.1. Conclusão	51
5.2. Limitações ao Estudo	54
5.3. Recomendações para Investigações Futuras	54
Referências Bibliográficas	55
Anexos	61
Anexo A Entrevista realizada à <i>Business Project Manager (Human Resources)</i>	61
Anexo B Entrevista realizada à <i>Marketing Manager</i>	63
Anexo C Entrevista realizada à <i>Project Manager (Diversity and Inclusion)</i>	70
Anexo D Entrevista realizada ao CEO da Nudge Portugal	80
Anexo E Entrevista realizada à <i>Associate Director da BVA Nudge Unit (Management and Transformation)</i>	86

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Função Valor Assimétrica da Teoria Prospetiva	8
Figura 2.2 – Etapas na aplicação de <i>insights</i> comportamentais	13
Figura 4.1 – Categorias de <i>Nudge</i> aplicadas à organização	30
Figura 4.2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU	32
Figura 4.3 – Nível de priorização de <i>nudges</i>	36
Figura 4.4 – Objetivos definidos em 2017, para o ano 2020	39

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 – Comparação entre Sistemas 1 e 2	11
Tabela 3.1 – Entrevistas realizadas e respectivos objetivos	25
Tabela 4.1 – Tipos de <i>nudges</i> implementados no BNP Paribas	38
Tabela 4.2 – <i>Nudges</i> aplicados no projeto em <i>Global Markets</i>	42
Tabela 4.3 – Resultados de Entrevistas Realizadas	46

CAPÍTULO 1

Introdução

A economia comportamental tem vindo a conquistar notoriedade em estudos mais recentes, permitindo uma visão mais realista e humana sobre o processo de escolha. Os estudos de economistas comportamentais demonstram que a tomada de decisão não é apenas sustentada pela mera prestação de informação, questionando o pressuposto da economia tradicional sobre a racionalidade humana, uma vez que as decisões que tomamos e as nossas preferências não podem ser descritas como um conjunto de suposições matemáticas (Darling et al., 2013). Existem, na realidade, fatores que desviam o ser humano na sua tomada de decisão, justificados por heurísticas e enviesamentos comportamentais.

O trabalho já desenvolvido nesta área revela que as pessoas não tomam as suas decisões tendo por base os custos e benefícios, mas que se adaptam a certas expectativas sociais. As nossas preferências alteram consoante o contexto que nos é exposto, pois baseamo-nos em modelos mentais que obedecem às diferentes situações e à cultura para compreender experiências e tomar decisões (World Bank Group, 2015).

O ramo da economia comportamental alcançou maior reconhecimento no ano de 2017, quando o economista Richard Thaler, um dos fundadores do conceito *nudge*, recebeu o Prémio Nobel de Economia. O *nudge* pode ser definido como um empurrão que estimula ou orienta o comportamento, sem a necessidade de fortes incentivos (Halpern, 2015), com o principal objetivo de influenciar o processo de tomada de decisão de modo a gerar comportamentos mais adequados. O interesse no uso de *nudges* tem vindo a crescer tanto por instituições públicas como privadas, devido aos seus baixos custos associados e ao seu grande potencial para atingir objetivos económicos, podendo ser altamente eficazes e com rápidos resultados, mantendo sempre a liberdade de escolha (Sunstein, 2014).

Thaler e Sunstein (2008) abordam o *nudge* com o intuito de investigar aspetos da tomada de decisão e arquitetura de escolha, em situações do quotidiano para atingir o bem-estar, em diversas áreas como educação, saúde, meio ambiente e dinheiro. Conforme referido por Sunstein (2014), o *nudge* está presente na nossa vida diária, como por exemplo pelo GPS, que nos guia numa certa direção apesar de termos liberdade para selecionar a nossa própria rota, por uma mensagem de texto a informar de uma consulta médica agendada, ou pela configuração padrão em computadores e telemóveis. A teoria já assume um papel relevante nas políticas públicas em alguns países, como nos Estados Unidos, onde durante a presidência de Barack Obama foi criada uma equipa especializada em ciências sociais e comportamentais da Casa

Branca (*White House Social and Behavioral Sciences Team*), ou no Reino Unido onde se estabeleceu uma instituição governamental dedicada à aplicação de ciências comportamentais (*Behavioral Insights Team*) que trabalha em parceria com o governo, autoridades locais, empresas e instituições.

A aplicação do *nudge* para criar uma mudança positiva no comportamento dos indivíduos tem sido uma questão reconhecida em vários contextos (Wilson et al., 2011), como na saúde, educação, finanças ou comportamentos pró-sociais (Tikotsky et al., 2019), e apesar das várias pesquisas realizadas sobre este tema, ainda poucas se focam na aplicação dentro das organizações, ou ambientes como o local de trabalho.

O presente estudo pretende assim compreender de que forma a economia comportamental, com ênfase na teoria do *nudge*, pode ser aplicada no seio das organizações. O interesse pela economia comportamental nas organizações tem vindo a ser cada vez maior, através da perceção dos benefícios em compreender o comportamento dos seus clientes, colaboradores, e outros *stakeholders*, de forma a orientá-los e estimulá-los na direção das ações pretendidas. Para além de orientar o comportamento do consumidor, o objetivo passa também por melhorar produtos e serviços, aumentar a produtividade no local de trabalho, ou melhorar a tomada de decisões ou negociações organizacionais (Hollingworth & Barker, 2017).

1.1. Relevância do Tema e Objetivos

Conforme já referido, a economia comportamental, em particular a teoria *nudge*, tem sido essencialmente aplicada no âmbito do setor público, apresentando maior impacto em áreas como educação, saúde, mercados financeiros ou economia familiar (Michaels & Powell, 2017), e pouco aplicada no âmbito das organizações privadas. No sentido de colmatar esta lacuna existente na literatura, a presente investigação pretende avaliar o impacto desta teoria a nível micro organizacional. Atualmente, as empresas valorizam a importância de um conhecimento mais aprofundado do comportamento humano para gerir os seus negócios (Thaler, 2015). Isto porque, a perceção da importância da economia comportamental nas organizações indica que as empresas estarão numa posição mais forte para tomar melhores decisões. É importante compreender que o ser humano é fortemente influenciado por vários estímulos, e não toma decisões de forma totalmente racional. Este conhecimento aliado à estratégia de uma empresa poderá trazer grandes benefícios. Segundo o *World Bank Group* (2015:14), “o aproveitamento de perceções sobre o comportamento moderno e sobre as ciências sociais pode gerar novos tipos de intervenções capazes de ter excelente relação custo-benefício”. Surge assim a escolha

do tema desta dissertação, com o intuito de abordar uma área relativamente recente num contexto microeconómico, que pode contribuir de forma muito eficiente para aumentar a probabilidade de resultados positivos no ambiente organizacional, como por exemplo desde o aumento da satisfação e produtividade dos colaboradores, ao incremento de comportamentos saudáveis e éticos.

O objetivo geral desta investigação é a apresentação da teoria *nudge*, revelando as suas características e resultados verificados pela sua aplicação no seio das organizações. Relativamente aos objetivos específicos foram definidas questões de investigação sobre as quais se irá incidir a análise empírica da dissertação, e que se subdividem da seguinte forma:

1. Quais os principais benefícios e desafios para uma organização ao aplicar a teoria *nudge*?
2. De que forma pode o método *nudge* ser aplicado para promover a igualdade de género?
3. Como é visto o uso da Economia Comportamental por parte dos *stakeholders*?

A forma como se pretende responder a estas questões será apresentada no terceiro capítulo, na metodologia de investigação.

1.2. Estrutura da Dissertação

A estrutura da presente dissertação é constituída por cinco capítulos.

No primeiro capítulo pretende-se conhecer os objetivos e a relevância do estudo, apresentando um enquadramento do tema.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão de literatura, no qual se abordam os conceitos da economia comportamental e do *nudge*, e onde se refere o contributo das principais áreas da literatura.

O terceiro capítulo, composto pela metodologia da investigação, pretende aprofundar o método para responder às questões de investigação, onde se revela o tipo de pesquisa e recolha de dados.

Segue-se o quarto capítulo, a análise empírica, onde é apresentada a organização em estudo e a forma como o tema está inserido na entidade. São também descritos e discutidos os resultados obtidos.

No quinto capítulo encontram-se as principais conclusões da investigação, onde se referem as limitações e possíveis sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO 2

Revisão de Literatura

Este capítulo visa situar a temática em análise e a sua principal área de estudo, a economia comportamental, com o intuito de expor um enquadramento teórico. O tema desta investigação remete para o *nudge*, uma teoria que incide sobre a análise do comportamento humano, e como este pode ser influenciado criando mudanças positivas. Sendo o *nudge* uma ferramenta empregue na economia comportamental, o começo deste capítulo recai sobre o conceito e a evolução desta área. A economia comportamental estuda a razão pela qual tomamos decisões que nem sempre vão em concordância com o que é considerado economicamente racional ou lógico. Serão assim abordados temas como: a teoria prospetiva, um dos maiores contributos para o progresso da economia comportamental que confronta o pensamento económico; o conceito de heurísticas e enviesamentos, que nos ajudam a entender como processamos a informação ao tomar decisões; a teoria do sistema dual que representa duas diferentes formas de pensamento para caracterizar as nossas ações; e por fim será abordada a teoria *nudge*, as suas definições, pontos fracos e a sua aplicação nas organizações.

2.1. Economia Comportamental

O conceito tradicional de economia é sustentado em teorias neoclássicas que assumem que o ser humano é racional e orienta os seus comportamentos para a maximização dos seus interesses individuais. A economia comportamental surge em contraposição a esta visão tradicional, assente na realidade de que as pessoas tomam as suas decisões com base em hábitos, experiências pessoais, regras práticas simplificadas e que são influenciadas por fatores emocionais e pelo comportamento de outros (Ávila & Bianchi, 2015).

A economia comportamental estuda como é que os atalhos mentais podem conduzir a padrões tendenciosos, irracionais e previsíveis na tomada de decisões, julgamentos e comportamentos (PwC, 2018). Este conceito, que surgiu na década de 70, junta contributos da psicologia com a economia tradicional para o estudo do desenvolvimento de teorias sobre a tomada de decisão, com influências cognitivas, sociais e emocionais (Samson, 2015). O que distingue a economia comportamental da tradicional, é essencialmente o facto de usar um modelo mais realista evidenciado na complexidade que é o ser humano, e difere da psicologia por se focar nas instituições e na forma como as decisões são tomadas nesse contexto. Esta combinação da economia com a psicologia permitiu o reconhecimento de que uma melhor

compreensão da tomada de decisão humana consegue ajudar na resolução de vários problemas, como falhas no mercado e Estado (Darling et al., 2013).

Mullainathan e Thaler (2000) definem a economia comportamental como a combinação de psicologia com economia que investiga o que acontece em mercados nos quais alguns dos agentes apresentam limitações ou complicações humanas. De acordo com Thaler (2015), a teoria da economia tradicional, também denominada de *Homo Economicus*, tem como premissa o facto de as pessoas fazerem as suas escolhas por meio da otimização. Dentro dos bens e serviços que uma família pode adquirir, ela irá escolher a melhor opção dentro do que poderá pagar, ou seja, a teoria económica diz-nos que fazemos escolhas com base em expectativas racionais. O problema reside nas falhas em que a teoria económica se baseia, dado que estamos a confiar numa teoria para atingir dois objetivos distintos, que são caracterizar o comportamento ideal e prever o comportamento real (Thaler, 2016).

A teoria económica tradicional baseia-se nas seguintes suposições sobre o comportamento humano (Thaler, 2016):

- a) Os agentes têm preferências bem definidas, assim como crenças e expectativas imparciais;
- b) Os agentes fazem escolhas ótimas com base nessas mesmas crenças e preferências. O que implica uma capacidade cognitiva e força de vontade ilimitadas;
- c) Embora possam agir de forma altruísta, a principal motivação é o interesse próprio.

Estas suposições presentes na teoria *Homo Economicus*, que definem a disciplina juntamente com o conceito de equilíbrio (Thaler, 2016), remetem para as três formas pelas quais os humanos se desviam do modelo económico padrão (Mullainathan & Thaler, 2000): a racionalidade limitada; a força de vontade limitada, que transmite a forma como por vezes fazemos escolhas que não são do nosso interesse a longo prazo; e o interesse próprio limitado, que remete para o facto dos humanos estarem dispostos a sacrificar os seus interesses para ajudar o outro. A racionalidade limitada, modelo apresentado por Herbert Simon (1959), foi uma das primeiras críticas do modelo de agentes económicos como agentes com capacidades ilimitadas de processamento de informações.

Os pressupostos assumidos no *Homo Economicus*, de que os indivíduos são perfeitamente racionais e com preferências estáveis, foi assim contestada pelas ideias da economia comportamental, mostrando que, “o comportamento varia no tempo e no espaço e é sujeito a vieses cognitivos, emoções e influências sociais” (Samson, 2015: 31). Os indivíduos demonstram diferentes razões para agir e isso dificulta a criação de modelos económicos

(Mauro, 2016). No entanto, Thaler (2015) também afirma que a economia tradicional apresenta teorias importantes que nos mostram o funcionamento das economias e dos mercados, mantendo-se vantajosa como um ponto de partida para outros modelos. O pensamento tradicional económico constitui elementos essenciais para qualquer tipo de análise económica, mas devemos aumentá-los com teorias descritivas adicionais que derivam de dados em vez de axiomas (Thaler, 2016).

A economia comportamental é um ramo crescente da economia, onde a principal razão para juntar o estudo do comportamento humano às teorias económicas é melhorar a precisão das previsões feitas com essas teorias (Thaler, 2015).

2.1.1. Teoria Prospetiva

Um dos principais contributos para o desenvolvimento da economia comportamental foi a teoria prospetiva, desenvolvida por Kahneman e Tversky (1979). Esta teoria que indaga a análise da tomada de decisão sob risco, apresenta o conceito de aversão à perda, no qual a função de perda é mais significativa do que a função de ganho. Por outras palavras, representa a noção de que as pessoas são mais sensíveis a perdas no seu bem-estar do que a ganhos (Mullainathan & Thaler, 2000).

As nossas decisões nem sempre são ótimas e são influenciadas pelo contexto em que as escolhas são apresentadas. Os indivíduos detêm diferentes níveis de aversão ao risco, e a teoria prospetiva demonstra que temos maior aversão à perda do que interesse por um ganho equivalente (Samson, 2015).

Os autores Kahneman e Tversky descrevem várias situações de problemas de escolha que quebram a ideia concebida pela teoria da utilidade esperada, baseada no princípio de que um ganho e uma perda teriam o mesmo impacto. Através da função valor, os autores afirmam que, a diferença de valor entre um ganho de 100 e um ganho de 200 é maior do que a diferença entre um ganho de 1100 e um ganho de 1200. Da mesma forma, a diferença entre uma perda de 100 e uma perda de 200 parece superior à diferença entre uma perda de 1100 e uma perda de 1200 (Kahneman & Tversky, 1979).

Sendo as perdas e os ganhos avaliados de forma diferente, ao considerarmos um risco que produza um ganho x , o valor é determinado pela função valor, apresentada na Figura 2.1, no quadrante superior direito. Já se considerarmos um risco que acarrete uma perda x , o valor da perda apresenta uma escala diferente, representado no quadrante inferior esquerdo da Figura

2.1. Como é possível observar, a função que avalia a perda é mais inclinada do que a função que avalia o ganho, ou seja, as perdas pesam mais do que os ganhos (Starmer, 2015).

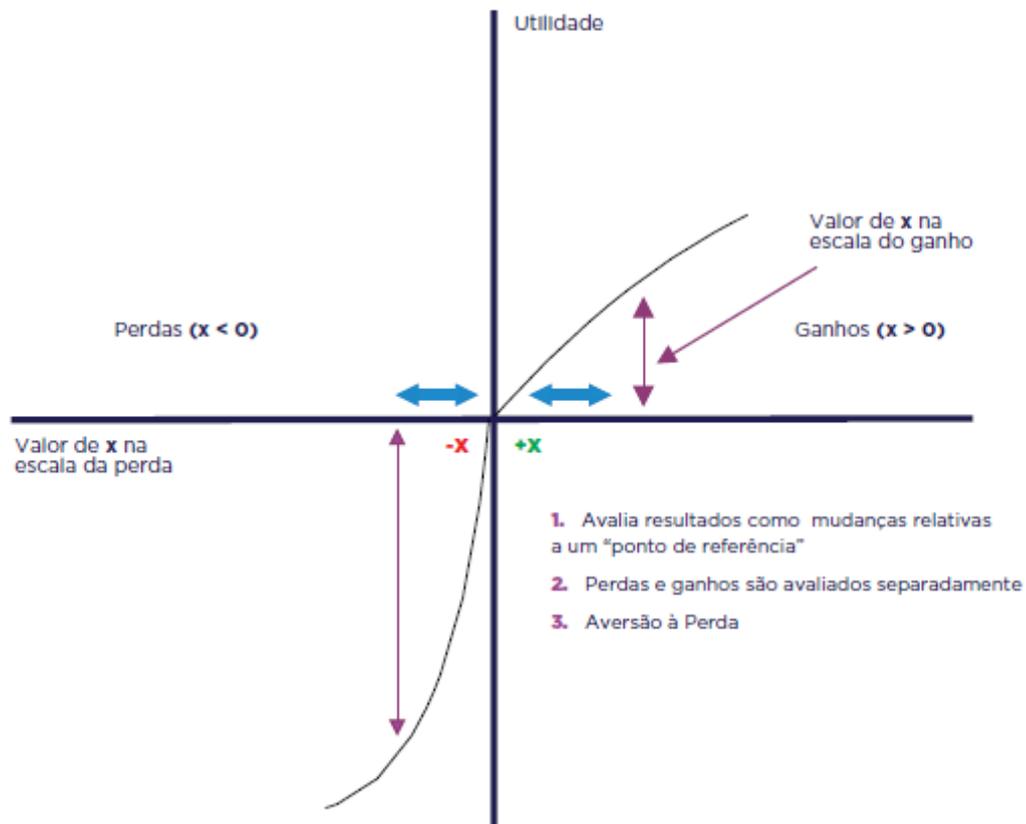


Figura 2.1: Função Valor Assimétrica da Teoria Prospectiva

Fonte: Starmer (2015)

Assim, a função de valor deve apresentar as seguintes características (Kahneman & Tversky, 1979):

1. Avalia resultados como mudanças relativas a um "ponto de referência" – os ganhos e perdas não são estritamente relacionados com o conceito de lucro e prejuízo, mas são definidos como desvios, positivos ou negativos, em relação a determinado ponto de referência;
2. Perdas e ganhos são avaliados separadamente – como vimos previamente, as perdas e os ganhos são avaliados de maneiras diferentes;
3. Aversão à perda – os indivíduos têm maior aversão às perdas do que aos ganhos, e por esse motivo a função valor apresenta maior inclinação para as perdas comparativamente aos ganhos.

Este conhecimento gera uma importante compreensão sobre o comportamento humano que nos concede perspectivas vantajosas que nos ajudam a formular ferramentas capazes de influenciar decisões (Starmer, 2015).

2.1.2. Heurísticas e Enviesamentos

Quando tomamos decisões sob condições de incerteza, confiamos em regras práticas, chamadas heurísticas, que podem ou não causar julgamentos razoáveis (Fox, 2015). A principal questão no processo da tomada de decisão são as alternativas disponíveis e as opções selecionadas que conduzem a determinada ação. Esse processo envolve heurísticas (atalhos cognitivos) e enviesamentos ou vieses (desvios das normas racionais), processos cognitivos que demonstram que o julgamento humano é sistematicamente tendencioso e sujeito a erros. Vários estudos demonstram que no processo de tomada de decisão nem todas as alternativas são conhecidas, as consequências não são todas consideradas e as preferências não são evocadas ao mesmo tempo (Albar & Jetter, 2009), devido à falta de tempo, conhecimento, informação ou capacidade cognitiva suficiente das pessoas na resolução de problemas (Bílek et al., 2018). Usamos heurísticas como atalhos para chegarmos ao melhor resultado possível. Sendo impraticável estarmos perfeitamente informados sobre todas as decisões que tomamos, usamos regras práticas e estimativas, como recomendações de amigos ou confiando em marcas. Mas por vezes, somos levados a “cair” em vieses cognitivos que nos conduzem a más tomadas de decisão (Snowdon, 2018).

O termo heurísticas explica as discrepâncias entre as estratégias racionais e os reais processos do pensamento humano (Albar & Jetter, 2009), designados como atalhos simplificadores do pensamento intuitivo que se manifestam em enviesamentos (Kahneman, 2011). Heurísticas podem assim causar enviesamentos, que são erros sistemáticos do pensamento, podendo um julgamento se desviar daquilo que é habitualmente considerado desejável da perspectiva de normas aceites ou de forma lógica (Samson, 2017).

Existem vários tipos de heurísticas abordadas por Kahneman (2011), como a disponibilidade, representatividade, ancoragem e confirmação, e enviesamentos como otimismo, excesso de confiança, e no nosso dia-a-dia fazemos escolhas baseadas nestes processos cognitivos que conduzem a escolhas inadequadas de estilo de vida (Lin et al., 2017).

Estes fatores estão interligados com a origem do conceito de racionalidade limitada. São as heurísticas e enviesamentos que, perante a situação de dúvida sobre qual a melhor decisão a tomar, nos alertam para rejeitar certas formas de pensamento que estarão certamente erradas.

Muitos são os investigadores que ao longo dos anos têm vindo a questionar sobre os limites das heurísticas, se são úteis ou se, por outro lado, são prejudiciais levando a erros sistemáticos (Fox, 2015).

Kahneman e Tversky (1974) expõem as três principais heurísticas seguintes, empregues para fazer julgamentos e decisões sob situações de incerteza:

a) Heurística de representatividade – geralmente utilizada quando as pessoas precisam de julgar a probabilidade de um evento ou objeto A pertencer à classe ou processo B, isto é, quando A é altamente representativo de B, a probabilidade de A originar-se de B é considerada elevada. Esta abordagem pode levar a erros devido à similaridade, ou representatividade, não ser influenciada por vários fatores que deveriam afetar os julgamentos de probabilidades;

b) Heurística de disponibilidade – empregue quando é solicitado que as pessoas avaliem a frequência, ou provável causa de um evento através do grau em que as ocorrências desse evento estão disponíveis na nossa memória. Esta heurística permite que tenhamos à nossa disposição um procedimento para estimar a probabilidade de um evento ou a frequência de ocorrências, através da facilidade com que as operações mentais possam ser realizadas;

c) Heurística de ancoragem – aplicada na previsão numérica quando fazemos avaliações ou estimativas partindo de um valor inicial disponível que é ajustado para produzir uma decisão final. A probabilidade de falha perante uma previsão numérica pode ser mais elevada na presença de muitos componentes, e tendemos a subestimar as probabilidades de falha em sistemas complexos.

Conseguimos observar um exemplo de heurística de representatividade quando os consultores de gestão fornecem soluções idênticas aos seus clientes, ignorando o facto de os problemas dos clientes serem distintos, baseiam-se em problemas representativos semelhantes que já resolveram no passado e ignoram possíveis diferenças (Bílek et al., 2018). A heurística de disponibilidade é muito frequente quando um investimento é avaliado por se atribuir maior probabilidade de ocorrência por uma recordação de um evento similar no passado, um investidor procura um acontecimento passado na sua memória e atribui a probabilidade de ocorrência pela sua experiência pessoal. Já a heurística de ancoragem acontece quando o investidor se foca em determinado número e utiliza-o como referência no momento da negociação.

2.1.3. Duas formas de pensar: Sistemas 1 e 2

Kahneman (2011: 26) classificou dois modos de pensamento, o sistema 1 e 2, também conhecido como sistema dual, que se distinguem da seguinte forma:

“O Sistema 1 opera automática e rapidamente, com pouco ou nenhum esforço e nenhuma percepção de controlo voluntário. O Sistema 2 aloca atenção às atividades mentais laboriosas que o requisitam, incluindo cálculos complexos. As operações do Sistema 2 são muitas vezes associadas com a experiência subjetiva de atividade, escolha e concentração.”

A Tabela 2.1 apresenta uma síntese das principais diferenças entre os dois sistemas. Enquanto o sistema 1 opera de forma automática, rápida, inconsciente e intuitiva, o sistema 2 é controlado, lento, consciente e analítico.

Tabela 2.1: Comparação entre Sistemas 1 e 2

<i>Sistema 1</i>	<i>Sistema 2</i>
Automático	Controlado
Rápido	Lento
Inconsciente	Consciente
Intuitivo	Analítico

Fonte: Elaboração Própria

Os autores Thaler e Sunstein (2008) descrevem o sistema 1 como o sistema automático, resultado de reações intuitivas, em contrapartida o sistema 2 reflete o sistema reflexivo, derivado de um pensamento consciente.

O sistema 1 monitoriza de forma contínua o que acontece fora e dentro da nossa mente, e gera continuamente avaliações de vários aspetos da situação sem uma intenção específica e com pouco ou nenhum esforço. Essas avaliações desempenham um papel importante no julgamento intuitivo, que gera a ideia da abordagem de heurísticas e enviesamentos, referidos anteriormente. Por outras palavras, é a partir do modo de pensamento caracterizado pelo sistema 1 que geramos heurísticas que, por sua vez, são responsáveis pelos enviesamentos que cometemos ao tomar decisões (Kahneman, 2011).

De acordo com o *World Bank Group* (2015), o sistema automático tem a capacidade de influenciar a maior parte das nossas decisões porque avaliamos situações com base em associações que automaticamente vêm à nossa mente e sistemas de crenças que consideramos normais. O sistema 2 opera de forma diferente, dirige a atenção e procura na memória as possíveis respostas (Kahneman, 2011). Esta percepção tem fortes implicações na compreensão dos desafios para formular intervenções comportamentais.

2.2. Teoria *Nudge*

O *nudge* pode ser considerado como a técnica com maior evidência na aplicação da economia comportamental, e Thaler e Sunstein (2008: 6) explicam o seu conceito da seguinte forma:

“Um *nudge* (...) é qualquer aspeto da arquitetura de escolha que altera o comportamento das pessoas de um modo previsível sem proibir quaisquer opções nem alterar significativamente os seus incentivos económicos. Para que uma intervenção seja considerada um mero *nudge*, deve ser fácil e barata de evitar. *Nudges* não são imposições. Dispor as frutas ao nível do olhar é considerado *nudge*. Proibir *junk food*, não.”

O principal intuito do *nudge* é melhorar uma opção, tornando-a mais conveniente ou saliente para que o tomador de decisão a escolha, levando as pessoas em direções que melhorem as suas vidas seja por maximizar a saúde, riqueza ou bem-estar futuro (Lin et al., 2017).

De acordo com Sunstein (2014) existem três importantes particularidades do *nudge*: a liberdade de escolha, transparência e efetividade. O *nudging* deve sempre ser transparente, ou seja, a intenção não deve estar oculta, e nunca deve assumir a forma de manipulação. A liberdade de escolha é preservada sendo que as pessoas estão a ser orientadas para uma determinada direção, mas não são impedidas de seguir outro caminho. Neste sentido surge a ideia de que alguns *nudges* podem ser descritos como forma de paternalismo suave. Thaler e Sunstein chamam paternalismo libertário à circunstância de pressionar as pessoas a fazerem escolhas que são benéficas para si mesmas, uma tentativa de influenciar as escolhas tirando proveito das possíveis imperfeições na tomada de decisão. Contudo, os autores sustentam que esse paternalismo libertário não ameaça a liberdade pelo motivo de não impedir os indivíduos de fazer a sua própria escolha (Hausman & Welch, 2010). A tendência para um maior interesse pela aplicação de *nudges* que se tem vindo a verificar deve-se sobretudo ao baixo custo associado, aos rápidos resultados, e à possibilidade de serem bastante eficazes (Sunstein, 2014).

Algumas das aplicações de maior sucesso do *nudge* são relativas a planos de aposentadoria (fundos de pensão), nos quais a adesão do colaborador passou de voluntária para automática, com uma opção *default* predefinida e com a possibilidade de cancelar o plano (*opt out*). O *nudge* influencia assim a escolha sem limitar o conjunto de alternativas possíveis, e são necessários para combater as falhas na tomada de decisão individual, fazendo uso dessas falhas (Hausman & Welch, 2010). Sendo o *nudge* qualquer fator que altere de forma significativa o comportamento dos humanos, ao implantarmos de forma adequada um *nudge* como incentivo, podemos aperfeiçoar a capacidade de melhorar a vida das pessoas e ajudar a resolver alguns problemas da sociedade, preservando sempre a liberdade de escolha (Thaler & Sustein, 2008).

Relativamente ao processo de aplicação de *insights* comportamentais, como é o caso do *nudge*, a *Behavioural Insights Team* (2014) desenvolveu uma metodologia sustentada pela experiência em estratégias adotadas para o governo do Reino Unido. É importante referir que alterar o comportamento é diferente de alterar as intenções, crenças e atitudes das pessoas. Desta forma, o importante é focar e testar objetivamente o que poderá afetar o comportamento humano e ser cauteloso no uso de intenções ou atitudes associadas como medida de sucesso. Este processo deve dividir-se em quatro etapas, conforme verificado na Figura 2.2. Assim, deve começar por estabelecer de forma clara o propósito, desenvolver uma compreensão da experiência, aplicar percepções das ciências comportamentais ao problema em questão, e por último, testar a intervenção adequada para entender qual o seu impacto e quais os resultados gerados para adaptar abordagens futuras (*The Behavioural Insights Team*, 2014).



Figura 2.2: Etapas na aplicação de *insights* comportamentais

Fonte: Adaptado de *The Behavioural Insights Team* (2014)

Estas quatro etapas encontram-se, de seguida, detalhadas:

1. Definir o resultado: O primeiro passo deverá ser clarificar qual o resultado que queremos obter, e deverá responder à questão sobre que mudança estamos a tentar alcançar. Sempre que possível, a mudança de comportamento deverá ser quantificável e deve ser estabelecida a métrica que irá indicar o sucesso. Deve também existir uma compreensão dos custos e benefícios, e do tamanho necessário da amostra para conseguir demonstrar a eficácia da intervenção.

2. Compreender o contexto: De seguida, deve-se analisar e compreender de forma detalhada como o serviço em questão é utilizado ou gerido, quais as principais restrições e oportunidades. Isto porque, pequenos detalhes podem ter grandes efeitos no comportamento. É necessário, nesta etapa, observar quais as barreiras que impedem a ação desejada. Essas principais barreiras que devemos considerar são as seguintes: Consciencialização (a pessoa/organização está ciente do comportamento e sabe que é (in)desejável?); Motivação (o que cria a desmotivação para agir?); Comportamento (existem problemas com a facilidade ou complexidade da própria ação que a impedem mesmo entre aqueles que estão conscientes e motivados?); Continuação (a ação requer acompanhamento contínuo?); *Feedback* (existe uma falta de *feedback* de forma a que não seja perceptível para os indivíduos que concluíram a ação ou existe algum *feedback* que incentive a evitar ações futuras?) (OECD, 2020).

3. Construir a intervenção comportamental: Para criar uma intervenção comportamental deve ser estruturada a ideia de como se poderá produzir certa ação da forma mais fácil possível. Durante esta fase é possível que se reconsidere a viabilidade do resultado definido nas etapas anteriores, pois novas informações podem alterar a forma como os custos e benefícios se interligam.

4. Testar, aprender e adaptar: A última etapa recai em testar se a intervenção permite atingir o efeito pretendido, mostrando a eficácia dos *insights* comportamentais para estimar o impacto e eficácia de custo, e adaptar as intervenções futuras em conformidade. É importante entender que nem todos reagem da mesma maneira a uma intervenção, e conforme os dados melhoram, mais fácil será compreender como diferentes grupos reagem.

2.2.1. Tipologia de *Nudges*

Existe uma inúmera variedade de *nudges*. Sunstein (2014) destacou os seguintes como os mais relevantes:

1. As regras *default* (opção padrão) são consideradas das mais eficazes, em que geralmente seguimos a sugestão que é previamente selecionada, por exemplo na inscrição de um programa ou plano de saúde;

2. A simplificação de formalidades e regulamentos pode gerar benefícios, pois muitos programas alcançam menos sucesso devido à excessiva complexidade. É importante simplificar a informação pois tendemos a ter receio de tomar a decisão errada quando estamos perante opções em excesso;

3. Normas sociais podem ter impacto em reduzir comportamentos indesejáveis pois as pessoas têm tendência a adotar e seguir os comportamentos que observamos em pessoas do nosso círculo social, cidade, país;
4. Aumentos na facilidade e na conveniência, como tornar alimentos saudáveis mais visíveis pode encorajar a melhores comportamentos;
5. A estratégia *disclosure* (divulgação) demonstra-se eficaz por se evidenciar os custos totais, detalhando a informação para que o indivíduo tome melhor a sua decisão podendo analisar o impacto real da sua decisão;
6. Advertências ou gráficos são usualmente utilizados para sensibilizar através do poder de uma imagem ou frase alerta de forma a refletirmos sobre as nossas ações;
7. Estratégias pré-compromissórias pelas quais as pessoas se comprometem a um certo curso de ação. O compromisso a determinada ação futura pode ser motivador;
8. Lembretes como uma mensagem de texto que indique compromissos futuros pode ter um impacto significativo;
9. Intenções de implementação são uma estratégia que apoia o planeamento facilitando a probabilidade da ação se realizar;
10. Informação sobre a natureza e a consequência das escolhas passadas, o que pode alterar comportamentos como incentivar à poupança.

2.2.2. Críticas ao *Nudge*

Quando falamos na efetividade do uso de *nudges* é também relevante entender quais as críticas que podemos considerar como pontos fracos da teoria. Têm vindo a ser questionados fatores teóricos e práticos em relação à falta de clareza na constituição de um *nudge* e relativamente a questões éticas, nomeadamente à ideia de manipulação. Conforme já referido nesta revisão de literatura, Thaler e Sustein (2008) abordam o problema do paternalismo libertário quando definem o conceito de *nudge*, e afirmam que na arquitetura de escolha é possível preservar a liberdade da escolha, e, ao mesmo tempo, orientar as pessoas em direções que melhorem as suas vidas. Não obstante, existem outros autores que não corroboram com a mesma ideia.

Segundo Snowdon (2018), o *nudge* pode ser insubstancial no contexto de grandes questões ou problemas complexos que a sociedade e o governo enfrentam. Não existem dúvidas de que enviesamentos cognitivos existem e afetam a nossa tomada de decisão, mas para o autor não há resultados suficientes em respostas bem-sucedidas ao *nudge*. Podemos mais facilmente adotar a teoria *nudge* em empresas e indivíduos, mas não será igualmente eficaz quando falamos em

aplicações práticas para o governo, pois muitas leis existentes teriam que ser revogadas e poucas novas leis seriam feitas.

Alguns *nudges* como estabelecer padrões (*default*) podem ser vistos como paternalistas, pois eles “empurram” o indivíduo a fazer uma escolha em vez de outra. As ações do indivíduo refletem as táticas escolhidas, e não exclusivamente a sua própria avaliação de alternativas, diminuindo a sua autonomia e limitando a liberdade. A persuasão racional respeita tanto a liberdade individual quanto o controlo do agente sobre a sua própria tomada de decisão. Por outro lado, limitar as escolhas disponíveis ou moldar escolhas corre-se o risco de contornar a vontade do indivíduo. O elemento crucial é se o formulador da intervenção tenta fazer algo contra a vontade do beneficiário. Mesmo que as políticas paternalistas adotadas envolvam interferências insignificantes com a liberdade, podem sempre ser vistas como uma ameaça no controlo do indivíduo sobre a sua própria escolha (Hausman & Welch, 2010). A incerteza relativa ao paternalismo no *nudge* é questionável, ainda que por vezes justificável. Neste sentido, Thaler e Sunstein (2003) defendem que as políticas paternalistas devem ser formuladas para melhorar o bem-estar com a condição de respeitar a liberdade dos indivíduos, sem colocar restrições de opções. Os autores defendem assim o paternalismo libertário, referindo a existência da condição de não participação como uma alternativa de escolha. O objetivo deverá ser evitar efeitos aleatórios, arbitrários ou prejudiciais e produzir uma situação que consiga promover o bem-estar das pessoas, de forma devidamente definida.

2.2.3. *Nudge* aplicado às organizações

Os benefícios individuais e coletivos que podem ser atingidos através da implementação de pequenos estímulos, como o *nudge*, não devem ser esquecidos no contexto organizacional. Os colaboradores são constantemente confrontados com uma pluralidade de opções, que podem ser projetadas para maximizar o bem-estar individual e os resultados organizacionais (Felin, 2014). As intervenções de mudança comportamental no ambiente organizacional são uma forma simples e económica de traduzir as intenções pessoais em ações nos colaboradores, e podem ser aplicadas em diferentes contextos desde *corporate compliance*, procrastinação, poupança, comportamento sedentário, consumo energético, economia de recursos, avaliações de saúde, produtividade e desempenho no trabalho (Ilieva & Drakulevski, 2018).

De acordo com Guntner et al. (2019), as empresas têm utilizado cada vez mais os *insights* da ciência comportamental para melhorar a tomada de decisões estratégicas, providenciar benefícios para os clientes, aumentar a eficácia das campanhas de *marketing* e evitar fazer más

apostas em grandes aquisições ou investimentos. Para a implementação de estratégias ligadas à teoria *nudge* é necessário responder a questões como o que deve fazer, onde se deverá inserir, como poderá testar o sucesso, e se existirão questões éticas que possam surgir.

A aplicação do *nudge* é uma questão que irá atrair cada vez mais a atenção das empresas. Uma organização pode beneficiar da economia comportamental de várias formas, e apesar das empresas, por vezes, evitarem influenciar as escolhas das pessoas, podem estar a planear *nudges* não intencionais que terão importantes efeitos no comportamento dos seus trabalhadores (Ilieva & Drakulevski, 2018). Uma aplicação das teorias da economia comportamental numa empresa poderá ser tornar os seus colaboradores mais produtivos, sem prescindir da questão da satisfação e da felicidade no local de trabalho, ou apostar no *marketing* e na alteração do comportamento do consumidor (Mauro, 2016).

Uma das principais aplicações do *nudge* nas organizações tem sido no aumento de produtividade dos colaboradores. Ebert e Freibichler (2017) indicam que esta abordagem visa beneficiar da capacidade de sistemas automatizados, garantindo que são usados em contextos capazes de fornecer decisões rápidas e corretas, para melhorar o desempenho e eficiência. Os autores mencionam algumas implementações práticas, como a melhoria da eficácia de reuniões, a eficiência de planeamento e tarefas. Em muitas organizações, é frequente que os colaboradores gastem grande parte do seu tempo em reuniões. No entanto, a proporção da produção por hora despendida é considerada baixa. Isto justifica-se pelo viés de informação, a tendência que temos em procurar sempre mais informações, mesmo que não afete nenhuma ação. Uma simples estratégia para melhorar a eficácia em reuniões seria ajustar a duração padrão. Geralmente, as reuniões são marcadas através de um *software* onde a duração padrão para uma reunião é de 60 minutos, mas se esta for alterada para 30 minutos, irá criar uma nova norma social de que esse será o horário padrão, e considerado normal para reuniões. Outro problema das organizações está no planeamento a longo prazo, devido à falácia do planeamento, a tendência de subestimar o tempo e os recursos necessários para realizar uma futura tarefa, causado muitas vezes pelo viés do otimismo. Neste caso, um *nudge* que poderia contornar a situação seria a intenção de implementação. Se os colaboradores planearem e comunicarem abertamente os seus objetivos, comprometendo-se com os devidos planos publicamente, poderiam reduzir o excesso de confiança. Adicionalmente, os objetivos deveriam ser trimestrais, em vez de anuais, fornecendo métricas e metas para avaliar o progresso. Relativamente à melhoria da eficiência de tarefas, esta necessidade é causada pelas distrações constantes que dificultam a produtividade dos trabalhadores. Os autores referem que podem ser definidas regras padrão como solução, nomeadamente implementar um dia sem reuniões ou um

dia de trabalho a partir de casa, o que incentiva a autogestão dos trabalhadores e pode melhorar significativamente a produtividade.

A empresa PwC desenvolveu algumas soluções para os seus clientes, com base em intervenções comportamentais. Foi possível melhorar, numa empresa de serviços públicos, a capacidade de resposta do cliente sobre os pagamentos, com o objetivo de diminuir o número de clientes com dificuldades no pagamento de contas, aumentando assim as receitas e reduzindo a incerteza financeira. Os resultados foram de uma redução de 52% em incumprimento dos clientes. Para esse fim foi empregue uma alteração no *design* nas principais comunicações com cartas de cobrança, beneficiando de preconceitos racionais e emocionais para o aumento da probabilidade de pagamento. Esta intervenção utilizou *nudges* para mudar os canais de pagamento para uma configuração automática, o que diminui a necessidade dos clientes se lembrarem dos prazos de pagamento. Modificaram também a linguagem utilizada nestas comunicações, tornando-a mais emotiva, e melhorando assim a relação com o cliente. Um outro exemplo da aplicação de intervenções comportamentais, foi converter os consumidores para um sistema de faturação *online*. Com a redução de papel é possível reduzir os custos associados ao fornecimento, bem como contribuir para a conservação do meio ambiente. Pela segmentação de clientes foi possível identificar os consumidores com experiência digital para direcionar estratégias comportamentais para adotar a faturação eletrónica. Foram usados *nudges* direcionados, especialmente para os clientes mais digitais, para potenciar os canais de comunicação. Os resultados desta intervenção foram 100.000 conversões para faturação *online* nos primeiros três meses. Realça-se também que, 66% dos consumidores apontaram que um alerta com a data de vencimento poderia aumentar o uso da conta *online*, e lembrar os consumidores do tempo que desperdiçam caso não renovem *online* aumentou as taxas de renovação *online* em 13,3% (PwC, 2018).

Estudos recentes de Sharif e Shu (2019) mostram que o *nudge* pode também ser aplicado na forma como os objetivos pessoais ou organizacionais são estruturados, o que afeta a probabilidade de as pessoas insistirem em atingir os seus objetivos, mesmo após alguma falha. As pequenas falhas de curto prazo podem impedir-nos de alcançar objetivos maiores e de longo prazo. O enquadramento cognitivo de uma meta e perceção de progresso podem ter impacto na persistência perante um fracasso. O facto de falhar inicialmente um objetivo definido, pode levar a que o indivíduo se sinta menos comprometido com o objetivo geral e acabe até por desistir de o alcançar.

Apesar dos vários estudos que comprovam uma correlação positiva entre o uso de *nudges* e melhorias nas organizações, com excelente relação custo-benefício, e do crescente interesse

na aplicação como ferramenta política, são necessárias mais pesquisas sobre que *nudges* e estratégias de arquitetura de escolha funcionam melhor para alterar o comportamento nas organizações (Chapman et al., 2020).

2.3. Contexto de Investigação: Análise Geral

Com a finalidade de obter uma maior percepção da problemática atual, para além do levantamento de fontes bibliográficas científicas, optou-se também pela participação em conferências *online*. Nestas conferências foram abordados conteúdos que vão de encontro à importância do tema desta dissertação. De seguida, serão apresentados os pontos considerados como mais relevantes de cada conferência.

a) *Webinar - Book Launch for The Behaviorally Informed Organization: University of Toronto Press*, realizado em 31/03/2021. Com Dilip Soman (Professor e *Canada Research Chair in Behavioural Science and Economics* e *Director of the Behavioural Economics in Action Research Centre at Rotman*), Catherine Yeung (*Associate Professor* na *Chinese University of Hong Kong Business School*), Kelly Peters (*CEO e CoFounder* da consultora *BEworks*) e Varun Gauri (Professor na Universidade de Princeton e *Non-Resident Senior Fellow* do programa *Global Economy and Development* de Brookings);

1. Existe muito entusiasmo por parte das empresas em incorporar a ciência comportamental nas suas operações, mas expõem dificuldades em passar o conhecimento da pesquisa à prática;
2. A principal razão para as organizações resistirem ao uso de *insights* comportamentais consiste na barreira criada por preconceitos como *status quo bias*, e ambiguidade;
3. As organizações por vezes tendem a recusar tudo o que é novo. No caso de empresas internacionais são muitas aquelas que já caminham na direção de utilizar o conhecimento de Economia Comportamental, e o principal motivo é que muitas destas empresas operam no setor público sob restrição de orçamento e a linguagem do *nudge* sobre “grande impacto por um custo baixo” é bastante atrativa;
4. Quando falamos numa organização informada a nível comportamental estamos a abranger todos os *stakeholders*, sejam clientes ou colaboradores, pois todos os processos são feitos por pessoas e para pessoas.

b) *Meetup* Kate Laffan: Ciências Comportamentais e Organizações Sustentáveis, realizado em 21/04/2021. Com Kate Laffan (*Behavioural Science Fellow* na OECD e *Marie Curie Fellow* na *University College Dublin*);

1. Grande parte das aplicações de ciência comportamental focam-se apenas no comportamento individual e do consumidor. Mas os desafios existentes e muitos dos problemas relacionados com questões políticas envolvem interações entre pessoas a um nível micro, meso e macro;
2. Tanto nas organizações como a nível individual existem lacunas entre as intenções e as ações. Uma das razões pelas quais as pessoas não cumprem com o que pretendem é o facto de existirem objetivos contraditórios;
3. Os *insights* comportamentais funcionam igualmente bem quando as pessoas estão totalmente conscientes dos mesmos. Isto remete para a necessidade da transparência, que por sua vez levará à confiança.

Metodologia de Investigação

O presente capítulo tem como finalidade expor a metodologia adotada para responder às questões de investigação definidas, apresentando as evidências empíricas e os aspetos científicos relevantes para a estratégia seguida, assim como os métodos de pesquisa para a recolha de dados e de informação.

O principal objetivo da metodologia aplicada será analisar o impacto da utilização do *nudge* numa organização. Neste sentido, é assim necessário fundamentar quais as estratégias metodológicas adotadas para suportar este estudo.

3.1. Definição das Questões de Investigação

O processo de investigação deve ser fundamentado e construído de modo a objetivar a resolução ou esclarecimento de um problema, que será o ponto de partida da pesquisa (Silva & Menezes, 2001).

As questões de investigação representam a principal problemática a ser estudada, as quais se procuram responder ao longo deste trabalho. A identificação das questões de investigação reflete um passo fundamental para estabelecer o principal foco da pesquisa, e as respostas a essas mesmas questões constituem, em conjunto, a solução para o problema central da investigação.

Esta dissertação tem como objetivo principal compreender, no âmbito organizacional, como se processa a aplicabilidade da teoria *nudge*, identificando os seus benefícios e desafios. Deste modo, a presente investigação procura responder à seguinte questão: “Qual o impacto da teoria *nudge* numa organização?”. Para elaborar uma resposta a esta questão central, pretende-se responder às seguintes questões de investigação:

1. Quais os principais benefícios e desafios para uma organização ao aplicar a teoria *nudge*?
2. De que forma pode o método *nudge* ser aplicado para promover a igualdade de género numa empresa?
3. Como é visto o uso da Economia Comportamental por parte dos *stakeholders*?

3.2. Metodologia

Cada processo de investigação requer a seleção de determinados métodos para a realização da pesquisa pretendida, e para a concretização dos objetivos delineados. Diferentes métodos de investigação representam formas distintas de recolher e analisar evidências empíricas, cada um com procedimentos específicos e com as suas próprias vantagens e desvantagens (Yin, 2018).

A metodologia empregue nesta dissertação é o estudo de caso, baseando-se na análise do uso de *nudges* numa empresa do setor bancário, o BNP Paribas. Assim, considera-se como um estudo de caso holístico, por se tratar de um caso sobre uma única organização, e que se pretende estudar na íntegra, com o propósito de incitar uma pesquisa mais intensa e aprofundada.

Creswell (2009: 13) define o estudo de caso como “uma estratégia de investigação na qual o investigador explora em profundidade um programa, evento, atividade, processo, ou um ou mais indivíduos”. Segundo Yin (2018), a escolha da metodologia de estudo de caso prevalece quando comparada com outros métodos, quando as questões de investigação são “como” ou “porquê”, existindo pouco ou nenhum controlo sobre eventos comportamentais, e o foco do estudo é baseado em fenómenos ou eventos contemporâneos, num contexto do mundo real.

O método de estudo de caso possibilita ao investigador examinar proximamente os dados num contexto específico. Para cobrir a sua complexidade e todo o seu contexto devem-se incluir múltiplas fontes de evidências, como entrevistas, documentos, observações diretas, registos de arquivo, entre outros (Yin, 2018). E, contrariamente a uma análise quantitativa, que observa padrões nos dados a um nível macro baseando-se na frequência de ocorrência dos fenómenos observados, os estudos de caso observam os dados ao nível micro (Zainal, 2007).

Zainal (2007) aponta algumas vantagens deste método como a análise de dados ser frequentemente realizada no contexto em que ocorre a sua própria utilização. Para além disso, o estudo de caso permite análises quantitativas e qualitativas dos dados, e a exposição qualitativa ajuda a explicar as complexidades das situações da vida real, que por vezes podem não ser captadas por outro tipo de pesquisas. Não obstante, algumas das desvantagens referidas por Yin (2018) são a falta de rigor, permitindo, por vezes, conclusões influenciadas por visões tendenciosas, fornecendo bases insuficientes para uma generalização científica a partir dos resultados obtidos.

Sendo esta dissertação sustentada por um caso único, que examina apenas a natureza global de uma organização, ela revela uma contribuição significativa na construção do conhecimento e da teoria, confirmando e desafiando a mesma. Pode também ser considerada menos convincente e menos robusta quando confrontada com estudos de caso múltiplos. Contudo, a

condução de um estudo de caso múltiplo exige mais recursos e tempo, além dos meios de um investigador independente (Yin, 2018).

A natureza da investigação diferencia-se entre qualitativa e quantitativa, existindo distintos métodos e propósitos para cada tipo. A metodologia desta dissertação é classificada como qualitativa, uma vez que os principais focos de abordagem são processos e os seus significados, e não requer o uso de métodos ou técnicas estatísticas (Silva & Menezes, 2001), em que o investigador constrói interpretações dos dados (Creswell, 2009).

A respeito do tipo de pesquisa esta é classificada como exploratória, com o objetivo de proporcionar maior conhecimento sobre a questão em causa.

3.3. Métodos de Recolha de Dados

A investigação de natureza qualitativa emprega diferentes estratégias de investigação, e métodos de recolha, análise e interpretação de dados. Geralmente, a recolha de dados neste tipo de pesquisa é elaborada através da análise de documentos, observação de comportamentos ou entrevistas, onde o investigador se concentra em compreender como determinado processo ou fenómeno ocorre (Creswell, 2009). É vantajoso a utilização de múltiplos métodos de recolha de dados para complementar e abranger as várias fontes disponíveis, tornando a investigação mais credível.

Os instrumentos de recolha de dados empregues na presente dissertação são a análise documental e entrevistas, que serão detalhados de seguida.

3.3.1. Análise documental

Na investigação de um estudo de caso, Yin (2018) expõe que o principal uso da documentação recai em corroborar e aumentar as evidências de outras fontes. A análise documental engloba uma grande variedade de documentação, desde *e-mails*, cartas, atas de reuniões, relatórios, registos internos, artigos, notícias, entre outros.

Não obstante a robusta utilidade dos dados documentais, esta fonte nem sempre é precisa e deve ser examinada mantendo o foco nas informações mais pertinentes. Outra limitação prende-se com a possível dificuldade no acesso às informações, ou confidencialidade cuja partilha não seja permitida (Yin, 2018).

A análise documental desta investigação é fundamentada por documentos publicados *online*, nomeadamente documentos publicados pela organização em estudo, e artigos

divulgados pela organização BVA Nudge Unit, uma empresa de consultoria especializada em impulsionar mudanças comportamentais, que prestou os seus serviços na implementação de *nudges* no BNP Paribas.

3.3.2. Entrevistas

As entrevistas são uma fonte de evidência especialmente importante na proposta de explicações sobre o foco do estudo, e que refletem *insights* específicos. Este método permite recolher elementos de reflexão que componham conteúdo que servirá como instrumento para uma análise sistemática (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Neste sentido, foram realizadas cinco entrevistas. Uma entrevista estruturada constituída por questões com pouca amplitude de resposta, e quatro entrevistas de questões abertas e do tipo semiestruturadas, com o objetivo de recolher informação que proporcione maior precisão ao estudo. As entrevistas foram preparadas com base na elaboração de questões que foram compostas considerando as questões de investigação e após a análise de informações reunidas e antecipadamente analisadas de alguns dados documentais.

As entrevistas semiestruturadas possibilitam ao entrevistado falar abertamente, sendo que o entrevistador deve apenas guiar a entrevista, reencaminhando-a para os objetivos pretendidos. A principal vantagem deste método é o grau de profundidade dos elementos de análise reunidos. No entanto, também apresenta como limitação o facto de a flexibilidade deste método poder levar a acreditar numa completa espontaneidade do entrevistado e a uma total neutralidade do entrevistador (Quivy & Campenhoudt, 2005). Para além disto, existe ainda limitação sobre as respostas dos entrevistados, que estão sujeitas a problemas como fraca articulação ou omissão de dados importantes (Yin, 2018).

Foram realizadas entrevistas a três pessoas com diferentes cargos e de departamentos distintos do BNP Paribas, e também a duas pessoas com formação e experiência profissional na área comportamental, cujos guiões se encontram em anexo (anexos A, B, C, D, E).

O primeiro contacto foi estabelecido via *e-mail* com uma contextualização do tema da dissertação e objetivo pretendido, solicitando a cooperação na investigação. Posteriormente, foi elaborado o guião para cada entrevista adaptado ao perfil e cargo de cada entrevistado, e as questões foram traduzidas, uma vez que as entrevistas foram realizadas na língua inglesa, à exceção da entrevista no anexo D. Uma das entrevistas foi realizada por escrito, através de *e-mail*. As restantes foram realizadas por videoconferência, através das plataformas *Microsoft*

Teams e *Zoom*, e foi efetuada a gravação das entrevistas em formato áudio, com um *smartphone*, para uma posterior análise mais precisa do conteúdo.

As entrevistas desempenharam um papel essencial nesta investigação, por proporcionarem esclarecimentos mais aprofundados do tópico em estudo, permitindo o enriquecimento da pesquisa. As informações relativas às várias entrevistas realizadas encontram-se detalhadas na Tabela 3.1.

Tabela 3.1: Entrevistas realizadas e respetivos objetivos

Entrevistado	Cargo	Data da Entrevista	Objetivo
Daisy Sherwood	<i>Business Project Manager – Human Resources (Global Markets)</i>	22/01/2021	Recolha de dados numa fase preliminar para melhor entendimento do projeto <i>nudge</i> , ligado à igualdade de género, de uma forma mais geral
Anne Ledouble	<i>Marketing Manager da equipa Strategic Initiatives (IFS) - Behavioural Science Ambassador</i>	08/03/2021	Compreensão da utilização do método <i>nudge</i> na empresa BNP Paribas e conhecimento dos diversos projetos
Charline Drosson-Mussard	<i>Project Manager – Diversity and Inclusion</i>	10/03/2021	Compreensão do processo de <i>nudge</i> ligado ao projeto da igualdade de género
Diogo Gonçalves	CEO da Nudge Portugal	15/06/2021	Esclarecimento sobre o papel do <i>nudge</i> nas organizações e visão do tópico em Portugal
Anne Charon	Diretora na BVA Nudge Unit (França) – <i>Management and Transformation</i>	27/08/2021	Esclarecimento sobre o papel do <i>nudge</i> nas organizações e na perspetiva de uma empresa de consultoria

Fonte: Elaboração Própria

Análise Empírica – Estudo de Caso

Após a contextualização da metodologia da investigação, é agora apresentado o capítulo da análise empírica, no qual se descrevem e desenvolvem os resultados obtidos pelos métodos aplicados, conforme referidos no capítulo antecedente.

De forma a iniciar este estudo de caso, com o objetivo de analisar a teoria *nudge* numa empresa do setor bancário, será feita uma caracterização da empresa em estudo, permitindo a compreensão da sua história, bem como das suas áreas de negócio. De seguida, será abordado o tema da diversidade e a importância da igualdade de género na organização, posteriormente serão apresentados a construção e os resultados do *nudge* como ferramenta na contribuição desta temática, e por fim, a apresentação e discussão de resultados da metodologia.

4.1. Caracterização da Empresa: BNP Paribas

O BNP Paribas é uma empresa que opera na indústria de serviços bancários e financeiros, pertencente a um grupo internacional francês. O grupo está presente em mais de 68 países e emprega cerca de 193 000 colaboradores, dos quais cerca de 148 000 trabalham na Europa (BNP Paribas, 2020a).

Foi no ano de 2000 que se criou o grupo BNP Paribas, resultado de uma fusão entre o Banco Nacional de Paris (BNP), criado em 1966, e o banco Paribas, criado em 1988, originando-se assim um atual líder europeu no sector bancário (BNP Paribas, 2020a).

Em Portugal, o BNP está presente desde 1985, tendo sido um dos primeiros bancos estrangeiros a operar no país. A variedade de serviços oferecidos aos seus clientes cobre uma ampla gama de áreas: mercado de capitais, banco comercial, gestão de ativos, serviços de títulos financeiros, *leasing*, *factoring*, serviços de contas e serviços de gestão de veículos (BNP Paribas, 2021a).

A estrutura do banco divide-se em várias linhas de negócios, compostas da seguinte forma (BNP Paribas, 2020a):

- *Retail Banking and Services* – Responsável por 71% da receita de 2020, estabelecido em mais de 60 países e com 19 milhões de clientes. Engloba as seguintes atividades:

- *Domestic Markets (DM)*:

- *French Retail Banking (FRB)* – Banco de retalho Francês;

- BNP Paribas Fortis – Banco nº 1 na Bélgica com forte posição no setor das grandes e pequenas empresas, com 3,4 milhões de clientes;
 - BNL bc (*banca commerciale*) – 6º maior banco comercial de Itália em termos de balanço patrimonial e empréstimos a clientes;
 - BGL BNP Paribas – 2º maior banco no Luxemburgo, com uma quota de mercado de 17% na banca de retalho e 24% no mercado das PME's;
 - Arval – Locação de veículos e mobilidade sustentável;
 - BNP Paribas *Leasing Solutions* – Locação de equipamento profissional (material logístico e tecnológico) e soluções de financiamento;
 - BNP Paribas *Personal Investors* – Serviços bancários digitais (crédito, poupança e investimento);
 - Nickel – Serviço digital líder no mercado de *neobank*.
- *International Financial Services (IFS)*:
- BNP Paribas *Personal Finance* – Financiamento a particulares na Europa, com presença em 30 países;
 - *International Retail Banking* – Atividades de banco de retalho em 12 países fora da zona Euro;
 - BNP Paribas *Cardif* – Oferece soluções de poupança e proteção em 33 países;
 - BNP Paribas *Wealth Management* – Banco privado com cerca de 6 700 colaboradores e com presença internacional;
 - BNP Paribas *Asset Management* – Gestão de ativos com quase 2 300 colaboradores em 37 países;
 - BNP Paribas *Real Estate* – Serviços imobiliários para empresas na Europa, com mais de 4 500 funcionários.
- *Corporate and Institutional Banking (CIB)* – Atividade que serve clientes e investidores institucionais, sendo composto da seguinte forma:
 - *Corporate Banking* – Oferece uma gama de produtos e serviços como soluções de financiamento de dívidas, fusões e aquisições, atividade primária nos mercados de ações e soluções de transações bancárias;
 - *Global Markets* – Produtos e serviços de investimento, *hedging*, financiamento, pesquisa de mercado em todas as classes de ativos;

- *Securities Services* – Oferece soluções para os participantes em todo o ciclo de investimento.

4.1.1. Visão, Missão e Valores

Numa indústria inserida num contexto de transformação, o BNP Paribas expressa a importância em afirmar o seu propósito para inspirar as suas decisões e ações para liderar um banco num mundo em constante mudança.

O BNP Paribas tem como visão ser a referência entre os bancos europeus a um nível mundial, ser o parceiro de longa data eleito pelos seus clientes e contribuir para um desenvolvimento global responsável e sustentável. Como missão, o grupo pretende ter um impacto positivo nos clientes, colaboradores, acionistas e na sociedade, fornecer serviços e soluções aos seus clientes através de um modelo integrado, e oferecer um local de trabalho inspirador e estimulante. Para atingir a sua visão e missão, apresenta valores que se caracterizam como “*The BNP Paribas Way*”, que se dividem em 4 forças e 4 pilares como pontos fortes. As suas forças focam-se na agilidade, satisfação do cliente, cultura focada em *compliance*, e promoção de atitudes *open-minded* com os seus *stakeholders*. Os pontos fortes são a estabilidade para uma sólida gestão orientada a longo prazo assente num modelo de negócio diversificado e integrado com presença internacional; o forte conhecimento das equipas; uma cultura com responsabilidade e integridade para responder cada vez melhor aos interesses dos clientes; e a promoção de um bom ambiente de trabalho (BNP Paribas, 2016).

4.2. A Teoria *Nudge* no BNP Paribas

As empresas são confrontadas com a constante necessidade de evoluir para responder às necessidades dos clientes e enfrentar a concorrência. É preciso ser ágil, criativo, tomar decisões acertadas, entrar em novos mercados, ser eficiente, e, ao mesmo tempo, inovar. Além disto, é preciso estar atento ao bem-estar dos colaboradores, dado que está diretamente relacionado com o aumento de desempenho (BVA Nudge Unit, 2020a).

O interesse do BNP Paribas pela Economia Comportamental iniciou-se em parceria com a BVA Nudge Unit, uma empresa francesa com presença em 6 cidades (Nova Iorque, Santiago, Londres, Paris, Shangai, Singapura). Esta consultora, criada em 2013, aplica a ciência comportamental em organizações de setores público e privado, gerando mudanças sustentáveis e transformadoras no comportamento de consumidores e dentro das organizações (BVA Nudge

Unit, 2021a). Na BVA Nudge Unit existe o compromisso de “*Nudging for Good*”, produzindo alterações positivas pela criação de *nudges*, onde um simples ato pode criar grandes mudanças. Vivemos num mundo em constante transformação, onde os indivíduos, o ambiente, a tecnologia e a globalização, conseqüentemente alteram a forma como as empresas atuam no mercado. A melhor forma de construir relações fortes e seguras é cuidar do interesse dos consumidores e cidadãos, sendo esta a base para um sucesso sustentável em qualquer organização, e naturalmente garantindo negócios lucrativos (BVA Nudge Unit, 2021c).

Como mencionado na revisão de literatura, sabemos que a teoria *nudge* é adaptável a diversos âmbitos e setores, mas dentro da organização podemos delimitar a 4 diferentes categorias, conforme exposto de seguida na Figura 4.1.

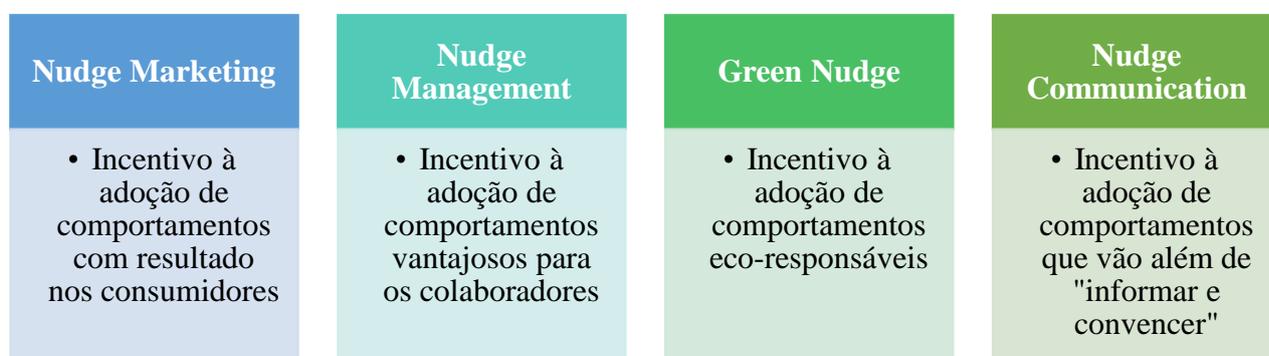


Figura 4.1: Categorias de *Nudge* aplicadas à organização

Fonte: Adaptado de BVA Nudge Unit (2021b)

Segundo a BVA Nudge Unit (2021b) existem três princípios fundamentais na aplicação do *nudge*, nomeadamente:

1. Compreender os comportamentos existentes, normalmente feito através de uma auditoria comportamental;
2. Vincular os comportamentos iniciais e percepções associadas aos mesmos com os desvios cognitivos relevantes resultantes da literatura científica;
3. Implementar o modo “Testar e Aprender” numa lógica de melhoria contínua.

Para benefício das suas linhas de negócio na área IFS (*International Financial Services*) do grupo, o banco estabeleceu uma parceria com a empresa BVA, em junho de 2020. Este acordo, assinado entre a BVA e a IFS cobre três tipos de serviços realizados internamente para colaboradores do BNP Paribas: conferências, *workshops* e os projetos de *nudge*. As conferências, com duração de 1 hora, têm o objetivo de aumentar a consciencialização sobre economia comportamental e a metodologia *nudge*. Foram realizadas, até à data, cerca de 14

sessões para benefício de várias audiências (líderes em inovação, *marketers*, *experts* em comunicação, UX (*user experience*) *designers*, e *experts* digitais). Os *workshops* têm duração de 3 horas e são dedicados a profissionais da área de *marketing*, em unidades de negócio específicas, para trabalhar em casos identificados onde é abordada uma parte teórica e prática, tendo sido realizados 3 *workshops* até à data. Relativamente aos projetos foram lançados 6, e estão a ser desenvolvidos mais 3 dedicados ao *nudge marketing*. Para cada projeto existe a entrega de um *Nudge Book*, considerado como a peça fundamental do processo.

Dentro da área IFS da empresa, a *Marketing Manager in Strategic Initiatives*, Anne Ledouble, em França, tem vindo a trabalhar para o desenvolvimento da ciência comportamental no BNP Paribas, podendo-se considerar como a embaixadora do *nudge* no Grupo, com o propósito de apoiar na definição de estratégia dos negócios, promovendo a inovação, centrada numa abordagem focada no ser humano, e criando valor para indivíduos, clientes, parceiros e colaboradores. Segundo Anne Ledouble, o *nudge* traz um novo dinamismo, que envolve aperfeiçoamento e aprendizagem contínua, e uma relevante contribuição quando desenvolvida com a tecnologia (BVA Nudge Unit, 2020b). A duração de cada processo irá depender de diversos fatores e da sua complexidade. No entanto, a duração mais comum são cerca de 4 meses, onde deverá existir pelo menos 1 mês de auditoria comportamental. Relativamente às etapas de desenvolvimento, estas são distribuídas por 4 fases: 1º: Inspiração; 2º: Criação; 3º: Otimização; 4º: Implementação e Testagem.

4.3. O *Nudge* para Promover a Igualdade de Género

De seguida será analisada a utilização da metodologia *nudge* para promover a igualdade de género, na organização em estudo, assim como a relevância deste tópico.

4.3.1. A Importância da Igualdade de Género na Organização

No setor bancário existe um forte desequilíbrio em atividades que são tradicionalmente dominadas por homens ou mulheres. À volta deste desequilíbrio estão estereótipos que precisam de ser identificados e alterados (HeForShe, 2021). A diversidade nas equipas está fortemente relacionada com indicadores financeiros positivos, como margens mais altas, maiores participações de mercado e maior probabilidade de entrada em novos mercados, provando assim ser um elemento essencial numa estratégia de negócios transformacional (BVA Nudge Unit, 2020a). De acordo com Hunt et al. (2015), num artigo da McKinsey & Company,

é inegável que as empresas com equipas mais diversificadas apresentam melhor desempenho financeiro. Isto porque, empresas com maior diversidade conseguem conquistar melhores talentos, melhorar a sua orientação para o cliente, melhorar a satisfação dos colaboradores e as tomadas de decisões, o que se transforma num ciclo virtuoso de crescentes retornos.

Como uma organização financeira internacional e um banco líder na Zona Euro, o BNP Paribas demonstra o dever de promover um crescimento económico mais equilibrado, de forma a contribuir para um mundo mais sustentável e equitativo, combinando assim desempenho económico com impacto positivo na sociedade, de forma a impulsionar recursos financeiros do banco e dos seus clientes para uma maior contribuição do bem-estar social (BNP Paribas, 2021b). Além disto, existindo uma presença internacional, os clientes são muito diversos, e para corresponder às suas necessidades, e conceber um acompanhamento eficiente, o tópico da diversidade e igualdade de género precisa de ser o mais claro possível dentro da organização. O BNP Paribas incorporou totalmente os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, alinhados com a sua estratégia de responsabilidade social do grupo empresarial. Entre os 17 ODS, está o quinto objetivo que é a “Igualdade de Género”, conforme observamos na Figura 4.2.



Figura 4.2: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU

Fonte: <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>

Neste contexto, o BNP Paribas lançou uma série de iniciativas e assumiu vários compromissos dedicados ao objetivo da igualdade de género, estabelecendo metas para a representação das mulheres.

Apesar de muitas mulheres exercerem funções no setor bancário francês, a percentagem de mulheres que ocupam cargos de *manager* é muito baixa. O que revela que há um longo caminho a percorrer no que diz respeito à progressão de carreira das mulheres. As principais razões que justificam esta diferença são os aspetos culturais e os estereótipos, que se revelam difíceis de superar. Existe um excesso de representação de mulheres em cargos *part-time*, e também a forte tendência para as mulheres não se candidatarem com tanta frequência a cargos de maior responsabilidade. Os efeitos dos compromissos do BNP Paribas foram reconhecidos por vários padrões internacionais, como estar entre as 100 empresas no Índice Global de Diversidade e Inclusão da Thomson Reuters, e por se ter juntado ao Índice de Igualdade de Género de Serviços Financeiros da Bloomberg e ao *Pax Ellevest Global Women's Index Fund*. O compromisso da organização e empenho em incorporar políticas de igualdade começa na direção geral do Grupo. Jean-Laurent Bonnafé, diretor e CEO do BNP Paribas, aderiu em 2018 à campanha HeForShe, lançada pela ONU (BNP Paribas, 2018).

No âmbito da parceria com o movimento HeForShe, o BNP Paribas comprometeu-se, até 2020, a promover a diversidade de género nas profissões que tradicionalmente são predominantemente masculinas ou femininas no setor bancário (BNP Paribas, 2020b).

4.3.2. Aplicação prática do Método *Nudge*

A equipa de Diversidade & Inclusão do BNP Paribas decidiu apostar numa abordagem comportamental, recorrendo ao *nudge* como método para alcançar resultados neste campo. A organização comprometeu-se em melhorar a igualdade de género, particularmente em duas diferentes áreas: recrutamento de mais homens em Recursos Humanos (RH), e recrutamento de mais mulheres em *Global Markets* (que inclui atividades de *trading* e de pesquisa quantitativa que são tradicionalmente dominadas por homens) (HeForShe, 2021).

O ponto de partida para a metodologia *nudge* é procurar responder às seguintes perguntas, tanto pela perspetiva do candidato como do recrutador: Porque existem tão poucos homens em Recursos Humanos (RH) e tão poucas mulheres em *Global Markets*? O que impede os homens de se candidatarem a cargos de RH e as mulheres a cargos mais financeiros como *Global Markets*? Que barreiras existem e como podem ser superadas? Todos nós possuímos estereótipos e preconceitos, seja de forma consciente ou inconsciente, e estes influenciam as nossas escolhas e comportamentos, resultando na criação de obstáculos à diversidade no recrutamento. De acordo com a revisão da literatura previamente apresentada, o *nudge* é um suave incentivo para adotar determinado comportamento que seja positivo para o indivíduo,

comunidade ou planeta. O devido incentivo é criado pela arquitetura de escolha, que incentiva uma mudança, removendo os obstáculos identificados. As soluções encontradas são, posteriormente, testadas para validar a sua eficácia (BNP Paribas, 2020b).

Em concordância com a informação já mencionada, o BNP Paribas trabalhou em conjunto com a consultora BVA Nudge Unit, que apoiou o processo com conhecimento especializado em economia comportamental. As três primeiras etapas (inspiração, criação e otimização) foram realizadas com o apoio da BVA, até gerar um *Nudge Book* (para cada projeto). Neste livro estão espelhadas várias ideias possíveis de *nudges* de forma detalhada, onde estão descritos cerca de 30 a 40 *nudges*, em que para cada ideia é descrito o comportamento atual, o comportamento que se deseja alcançar com o *nudge* e o nível de mudança. Na última fase (implementar e testar), a organização trabalhou sozinha na implementação dos *nudges* que selecionou, acompanhando, posteriormente, os resultados.

Assim, para promover a diversidade das equipas foram realizados 2 projetos, desenvolvidos separadamente: 1 – Incentivar o recrutamento de mais homens no departamento de RH; 2 – Favorecer o recrutamento e reter mais mulheres em *Global Markets*. Estas duas áreas são historicamente dominadas pelo sexo feminino e masculino, respetivamente.

É necessário observar os fatores com impacto nos comportamentos de todos os *stakeholders*, com o propósito de suprimir todos os atritos que atuam como barreiras ao objetivo. Assim, o projeto começou com membros das equipas a serem entrevistados por especialistas em ciências comportamentais, por parte da consultora BVA. Para o efeito, assegurou-se que o grupo de pessoas alvo destas entrevistas foi selecionado tendo em consideração a diversidade no género, a antiguidade na empresa, a área de negócio e a região. São estas entrevistas que fornecem dados qualitativos importantes e revelam uma ideia real de como as pessoas se sentem e onde são precisas melhorias, de forma a evidenciar os desafios e oportunidades das formas de trabalho existentes (HeForShe, 2021).

Os *stakeholders* envolvidos nos processos de recrutamento são: os *managers* que procuram recrutar pessoas para as suas equipas; os potenciais candidatos, internos e externos; e o pessoal das equipas de RH que apoia o processo. Por exemplo, o processo de recrutamento, na perspetiva do *manager*, ocorre pelas seguintes etapas: o *manager* identifica a necessidade, relaciona as competências necessárias para o cargo, envia o pedido aos RH para obter suporte por escrito e para que a vaga seja publicada interna ou externamente, depois o *manager* analisa os currículos mais adequados ao perfil necessário, e que são previamente selecionados pelos RH, e após encontrar os melhores candidatos e de realizar algumas reuniões dá a resposta final aos RH.

Após analisar todas as etapas de recrutamento, na perspectiva de cada *stakeholder*, e de reconhecer cada passo, identificam-se as barreiras comportamentais, como por exemplo:

- Os *managers* frequentemente tendem a escolher uma substituição exata de um membro de equipa, em vez de aceitarem outros tipos de perfis (*status quo bias* – preconceito);
- Os *managers* normalmente avaliam os candidatos sozinhos, sem ferramentas de comparação ou sem guias de entrevistas (encorajando um possível favoritismo);

São ainda analisadas as possíveis barreiras à diversidade num nível mais amplo, a nível de empresa, país, cultura, estereótipos, valores e comportamentos que possam impactar as perceções (BVA Nudge Unit, 2020a).

Ambos os projetos de *nudge* no contexto da igualdade de género foram desenvolvidos entre 2019 e 2020. O contexto de pandemia Covid-19 alterou alguns processos, para os quais foram necessárias encontrar adaptações a nível de recrutamento que deixou de ser em modo presencial, gerando algum atraso no projeto. De seguida, será apresentada a etapa de implementação comportamental correspondente à construção dos *nudges*.

4.3.3. Construção dos *Nudges*

Após a identificação de todas as barreiras, para cada *stakeholder* e em cada fase do processo de recrutamento, é efetuado um *workshop* para a criação dos *nudges*, para a concretização da 3ª fase que corresponde à construção das intervenções comportamentais. Este *workshop* inclui a presença de cerca de 25 *experts* de diferentes áreas, desde *managers* de *Global Markets*, gestores de projetos das áreas de diversidade e RH, e especialistas em ciências comportamentais da BVA Nudge Unit. Neste *workshop* são geradas mais de 150 ideias e após identificadas quais as mais adequadas e viáveis, são documentadas e detalhadas no “Nudge Book”, que contém todos os *insights* e propostas resultantes do *workshop* (BVA Nudge Unit, 2019). Estas ideias irão originar várias recomendações e os diversos *nudges*, sendo estes identificados por ordem de prioridade. Isto é, são considerados como prioritários os *nudges* com maior potencial em gerar valor ao objetivo pretendido, relativamente à oportunidade que podem criar e quanto à sua viabilidade, conforme podemos observar na Figura 4.3.

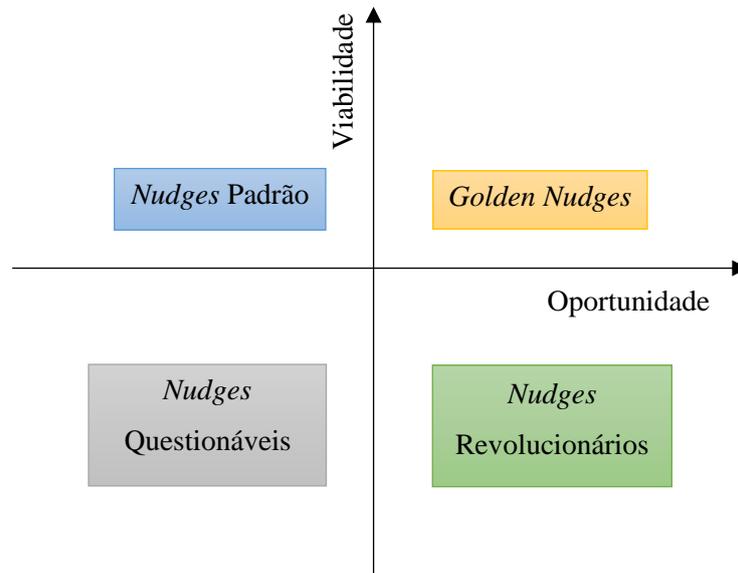


Figura 4.3: Nível de priorização de *nudges*

Fonte: Adaptado de BVA Nudge Unit (2019)

No primeiro quadrante do Gráfico 1 encontram-se os “*Golden Nudges*”, aqueles que consideramos como prioritários devido ao maior facilitismo na implementação e com maior probabilidade de sucesso, com base no que poderia recolher maiores recompensas perante uma mudança pelo menor custo. Em segundo lugar, no quarto quadrante, os “*Nudges Revolucionários*”, são aqueles que, apesar de terem potencial, precisam de alguma dedicação e aprovação de alguns *stakeholders*. Por fim, nos segundo e terceiro quadrantes, encontramos os “*Nudges Padrão*” e os “*Nudges Questionáveis*”, ainda que seja menos expectável a criação de valor, poderão ser futuramente aplicados, em virtude do baixo custo associado às suas aplicações, o que estabelece uma das maiores vantagens do *nudging*. Esta priorização de *nudges* é também executada para dois fatores – recrutamento e retenção – isto porque para além das alterações comportamentais a nível de recrutamento, é necessário reter as pessoas. Podemos conseguir mais candidaturas do género desejado, mas caso o candidato não aceite a proposta de trabalho o objetivo não é devidamente cumprido.

Após a seleção dos *nudges* a implementar, os gestores de projeto comunicam o plano de execução aos *managers* das diversas equipas envolvidas e ao testar um *nudge* a sua eficiência deve ser medida, analisando o efeito antes e depois da mudança, de modo a decidir se o impacto é positivo. Caso não seja, a ideia é desconsiderada.

Para o aumento de homens no departamento de RH foram criados 17 *nudges* e 25 para o aumento de mulheres na área de *Global Markets*. No entanto, nem todas as ideias concebidas

foram postas em prática. A eleição dos *nudges* que seriam efetivamente implementados, bem como a testagem e todo o acompanhamento seguinte, ficou a cargo da própria organização. Alguns dos *nudges* implementados, no incremento de homens em RH, foram os seguintes:

- Reestruturar o título de cargos, deixando de utilizar a sigla HRBP e passando a referir como HR (*Human Resources*) *Business Partner* (um grande grupo dentro da equipa global de RH da empresa) – O facto de ser usada a sigla HRBP transmitia a ideia de que a posição não era muito estratégica, exigente ou focada na área empresarial. Ou seja, não possibilitava que se combatesse a ideia que muitos homens tinham em relação a esta área;
- Fazer com que os anúncios de recrutamento sejam escritos por homens em cargos de RH – Para combater o preconceito que muitos candidatos masculinos partilhavam de que os cargos de RH exigiam menos aptidões ou competências técnicas. Os indivíduos do sexo masculino refletem um vocabulário diferente, e evidenciam de forma natural as características que eles próprios valorizam nestes cargos, e que poderiam ser menos destacados pelas mulheres;
- Tornar os planos de carreira mais evidentes e ambiciosos – Comunicar tipos de conteúdos diferentes que promovam a carreira e a contribuição crucial do trabalho, por exemplo através de entrevistas a alguém recém-contratado para a área, com sólida experiência em *marketing*, expondo o que o indivíduo valoriza no cargo e garantindo que a entrevista ganhe impulso.

No eixo de recrutamento de mais mulheres em *Global Markets* algumas das ideias aplicadas de *nudges* foram:

- Entrevistadora feminina – Existir sempre uma mulher presente durante cada entrevista conduzida, o que permite criar um ponto de referência para a candidata;
- Descrição do trabalho focada no impacto – A descrição é escrita para destacar os impactos ambientais e sociais positivos em que o BNP Paribas se concentra;
- *Women Speakers* – Incluir mais *speakers* do sexo feminino (do BNP Paribas ou não) em eventos com clientes, criando um efeito de norma de que as mulheres estão presentes no ambiente bancário;
- Um *chat room* dedicado à partilha de oportunidades de emprego de forma interna, através do Symphony (plataforma de comunicação por mensagens instantâneas);
- Patrocínios de equipas desportivas femininas em universidades.

Na tabela 4.1 encontram-se descritos os vários *nudges* implementados pela organização, e respectivas tipologias. Perante os diferentes mecanismos de *nudge* que foram aplicados podemos concluir que a divulgação de informação foi a mais frequente, seguido do efeito de ancoragem.

Tabela 4.1: Tipos de *nudges* implementados no BNP Paribas

<i>Nudge</i>	Tipologia
Alterar a terminologia do cargo	Saliência
Anúncios de recrutamento escritos por homens para cargos de Recursos Humanos	Enquadramento/apresentação
Alterar a comunicação para planos de carreira mais ambiciosos	Divulgação
Mulher presente em cada entrevista	Ancoragem
Alteração da descrição do trabalho	Simplificação
Oradoras do sexo feminino em eventos	Ancoragem
<i>Chat room</i> numa aplicação para publicação de vagas internamente	Divulgação
Patrocínios em universidades	Divulgação

Fonte: Elaboração Própria

Assim, as soluções *nudge* adotadas para promover a igualdade de género foram essencialmente alterações nos processos e otimização ao nível da comunicação.

4.3.4. Resultados do projeto pelo método *Nudge*

A metodologia *nudge* provou ser uma abordagem valiosa para identificar as barreiras existentes e para compreender melhor o comportamento humano. Foi pelo âmbito do movimento HeForShe, que o BNP Paribas se comprometeu em promover a diversidade e a superar preconceitos ligados ao género, no qual foram delineados 4 objetivos com o final do ano de 2020 como meta. O *nudge* revelou-se como uma ferramenta bastante útil para enfrentar este desequilíbrio, e deve ser vista como um complemento que funciona como impulsionador. É essencial manter uma formação sobre estereótipos, para ajudar os colaboradores a reduzirem os seus preconceitos inconscientes no local de trabalho e a obterem dicas para trabalhar de forma mais inclusiva, e o envolvimento de cada agente no processo de forma atenta. Conforme podemos observar na Figura 4.4 os objetivos foram cumpridos na sua totalidade.

1. Aumentar o número de homens em posições de *HR Business Partner* em 40%

- Objetivo cumprido - Variação percentual de 50% (de 18% em 2017 para 27% em 2020)

2. Assegurar que no *Graduate Programme*, em *Global Markets*, pelo menos 40% seja feminino

- Objetivo cumprido - Alteração de 40% (2016) para 50% (2020)

3. Assegurar que no *Leadership Talent Programme*, em *Global Markets*, pelo menos 40% seja do sexo feminino

- Objetivo cumprido - Alteração de 31% (2016) para 41% (2020)

4. Aumentar o número de mulheres em *Senior Management Positions* de *Global Markets* em 40%

- Objetivo cumprido - Variação percentual de 40% (de 15% em 2016 para 21% em 2020)

Figura 4.4: Objetivos definidos em 2017 (a atingir até final do ano 2020)

Fonte: Elaboração Própria

No 1º objetivo falamos em variações percentuais, ou seja, uma mudança de 18% para 27% representa uma mudança positiva (aumento) de 50%, explicando-se pela seguinte fórmula:

$$\text{Mudança percentual} = \frac{27 - 18}{|18|} \times 100\% = 50\%$$

O mesmo acontece para o 4º objetivo. Já no 2º e 3º objetivos falamos em diferenças entre número de percentagens. Estes resultados só são possíveis através de uma abordagem holística da perspetiva comportamental. É necessária uma análise que vá além da perspetiva de recrutamento, deve haver uma adaptação cultural, de modo a criar um ambiente atraente para qualquer tipo de perfil. Estas ferramentas ao nível comportamental revelam-se fundamentais para impulsionar a transformação de longo prazo (BVA Nudge Unit, 2020a).

Para a organização, estes resultados são efeitos de um compromisso global que inclui esforços diários nos principais processos, na implementação de medidas e formações para reduzir o impacto de um potencial preconceito inconsciente, e ainda num forte incentivo aos *managers* para incorporarem diversidade nas suas equipas e garantirem um ambiente de trabalho inclusivo para todos. O grupo irá continuar os esforços para continuar e evoluir neste

processo contínuo, estabelecendo metas num horizonte de médio/curto prazo, progredindo de forma sustentável.

4.4. Outras iniciativas pela Teoria Nudge no BNP Paribas

Para além dos projetos previamente mencionados, ligados à igualdade de género, existem outras áreas nas quais a empresa está a aplicar a teoria *nudge*. De seguida serão descritos todos os projetos desenvolvidos no banco recorrendo ao *nudge*, assim como os que se encontram atualmente em progresso, divididos por áreas de negócio:

- Fora do contrato de parceria efetuado com a empresa de consultoria BVA Nudge Unit:
 - *CIB Corporate Banking*, em França: Como convencer indivíduos do sexo masculino a candidatarem-se a posições da área de Recursos Humanos (projeto concluído);
 - *CIB Global Markets*, em Londres: Como convencer indivíduos do sexo feminino a candidatarem-se a posições da área de *Global Markets* (projeto concluído);
 - *BNP Paribas Cardif*: Como garantir que os clientes, ao visitar determinado *website* de seguros de proteção, irão requisitar uma reunião com um *relationship manager* da filial (aumento de 30 000 pedidos para uma reunião após a finalização do projeto e da implementação de *nudges*).
- Dentro do contrato de parceria efetuado com a empresa de consultoria BVA Nudge Unit:
 - *Wealth Management*, em Singapura: Como aumentar a oferta de produtos de investimento sustentáveis para os clientes no sentido de contribuir para a estratégia de responsabilidade social da organização (projeto em fase de desenvolvimento);
 - *Personal Finance*, em França: Como fazer com que os titulares de determinado cartão de crédito ativem e utilizem regulamente o cartão (projeto em fase de desenvolvimento);
 - *Asset Management*: Como fazer com que os clientes e bancos privados do BNP Paribas aceitem as propostas de alocação de portfólio promovidas pelo “*Smart Advisor*”, uma ferramenta de alocação baseada em inteligência artificial, sem as modificar (projeto em fase de seleção de *nudges*);
 - *International Retail Banking*, na Argélia: Como incitar os clientes a utilizar as caixas eletrónicas de multibanco (ATM) em vez de se dirigirem ao balcão onde se provocam filas de espera, promovendo o autocuidado em levantamentos e depósitos de dinheiro (projeto em fase de implementação de *nudges*);

- *French Retail Banking*: Como convencer os clientes com economias de curto prazo a investir em economias de longo prazo, como seguros de vida (projeto em fase de desenvolvimento);
- *French Retail Banking*: Como convencer os clientes a preencherem o seu perfil financeiro no *website* do BNP Paribas (25 *nudges* identificados - projeto em fase de seleção de *nudges*).

Para além destes projetos está atualmente a iniciar-se uma adaptação do projeto *nudge* para promover a igualdade de género, pelo aumento de indivíduos do sexo feminino em *Global Markets*, no BNP Paribas Portugal. Inicialmente, este projeto era constituído por uma equipa maioritariamente feminina para colocar em prática algumas ideias, como ter mulheres presentes em feiras de emprego nas universidades para representar esta área. Contudo, não existia qualquer conhecimento da abordagem *nudge* pelo que, no dia 11 de maio de 2021, foi realizada uma apresentação à equipa com uma breve explicação do conceito e do que foi realizado em outros países. O *feedback* foi bastante positivo, e através do acesso ao *Nudge Book* será possível a adaptação de alguns *nudges* em Portugal, tendo naturalmente em atenção o facto de se tratar de países diferentes com divergências a nível de cultura e crenças.

4.5. Apresentação e Discussão de Resultados

Após a realização das cinco entrevistas apresenta-se, neste subcapítulo, a reflexão sobre os resultados apurados. De seguida, será exposto o resultado desta metodologia, por ordem cronológica de execução das mesmas.

A primeira entrevista serviu como uma iniciação ao estudo de caso, onde foi também possível ter acesso a outros contactos, dentro do BNP Paribas. Assim, foi realizado o contacto com uma colaboradora do BNP Paribas do Reino Unido, Daisy Sherwood, com o cargo de *Project Manager* dentro da área de *Global Markets*, e com especial foco em *Human Resources* (Anexo A). As informações recebidas desta entrevista focam-se apenas na perspetiva do projeto que pretendia aumentar o número de mulheres em *Global Markets*, uma vez que os dois projetos (do eixo de *Global Markets* e *Human Resources*) foram efetuados de forma totalmente separada. Um dos pontos que a entrevista permitiu esclarecer foi que o método *nudge* para promover a diversidade apenas foi utilizado dentro dos dois projetos previamente mencionados. Para o recrutamento, as medidas foram aplicadas tanto ao nível externo como interno, embora tenha havido um especial encorajamento a nível interno. As táticas de *nudges* referidas nesta entrevista encontram-se descritas na Tabela 4.2.

Tabela 4.2: *Nudges* aplicados no projeto em *Global Markets*

1. Reformulação do título nas vagas de recrutamento
2. Anúncios especificamente escritos por homens
3. Transformar os planos de carreira de forma a ter um texto mais ambicioso
4. Patrocínios em universidades para equipas de desporto feminino
5. Utilização de um <i>chat</i> interno para a área de <i>Global Markets</i> para anúncios de emprego

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à duração do projeto, foi apenas referido que os *nudges* foram implementados no final de 2019, e a partir dessa data começaram a fazer parte dos procedimentos habituais das equipas. Os resultados da aplicação dos *nudges* não foram realmente avaliados, visto que consideraram como difíceis de medir, e nem todas as ações tomadas eram mensuráveis. Estes pontos revelam a inexistência de um acompanhamento específico para o projeto a nível do *nudging*. No que respeita à análise das barreiras existentes, esta entrevista indicou que não existiu um estudo prévio, visto que foi apenas apontado o funcionamento natural do mercado para a justificação do desequilíbrio de género.

De seguida, são apresentados os resultados obtidos por parte da entrevista realizada à *Marketing Manager*, Anne Ledouble, considerada como a embaixadora das ciências comportamentais no grupo BNP Paribas (Anexo B).

A entrevista iniciou-se com uma questão sobre o começo do uso do *nudge* na organização, onde foi possível entender que foi devido a uma parceria já existente com o grupo BVA, em França, que decidiram usar o conhecimento comportamental na melhoria do projeto ligado ao *marketing* digital. Para além deste projeto, existiram ainda os 2 projetos ligados à igualdade de género, já mencionados anteriormente, em diferentes linhas de negócio da organização. Posto isto, a entrevistada decidiu apostar nesta vertente, propondo à organização uma parceria com a empresa de consultoria comportamental. Esta parceria surgiu, principalmente, devido ao custo elevado que é necessário para realizar este tipo de projetos com ajuda externa. Além disto, a entrevistada mencionou que “as pessoas mostram muito interesse em aplicar abordagens *nudge*”. Esta parceria, entre o BNP Paribas (na linha de negócio IFS) e a consultora BVA Nudge Unit iniciou-se assim no ano de 2020, onde ficaram acordados os tipos de serviços que seriam prestados (conferências, *workshop*, e a orientação e ajuda necessária a nível comportamental para os vários projetos). Para além da realização dos diversos projetos (mencionados no subcapítulo 4.4.), Anne Ledouble tem vindo a trabalhar no sentido de tentar

implementar o *nudge* de forma independente. Com o objetivo de reduzir custos e ter conhecimento especializado de forma interna na organização, está a ser criada uma formação sobre ciências comportamentais e *nudging*, estabelecida para 30 pessoas, com o propósito de “melhorar o desenvolvimento de negócios, aplicando o *nudge marketing* no digital para melhorar a experiência do cliente, ou o *nudge* para promover alguma transformação e eficiência”. Esta referência revela um importante tópico sobre o uso do *nudge* nas organizações que recai sobre como alocar a especialização. Entre apostar internamente em pessoas com formação especializada, e com conhecimentos em Economia Comportamental, ou recorrer a uma empresa de consultoria externa, revela-se vantajoso centralizar o conhecimento de forma interna. Isto porque, para além das questões orçamentais, a existência de um foco específico neste âmbito poderá acrescentar valor, alocando-o de forma estratégica na estrutura da organização. A presença de uma sinergia entre vários departamentos, como equipas de *marketing* ou de análises de dados, com a ciência comportamental, poderá trazer benefícios como aumentar a eficiência e fomentar a inovação.

A segunda e terceira questão desta entrevista permitiram perceber como estava organizado o conhecimento do *nudge* na empresa, confirmando-se a inexistência de mais pessoas formadas na área, para além da Anne Ledouble. Para além dos grandes projetos, que são realizados com a BVA Nudge Unit, há pessoas de diversos departamentos que procuram uma ajuda mais rápida para aplicar o *nudge* em algo mais simples onde pretendem gastar poucos recursos, que recorrem à entrevistada em causa. Foi também referida a necessidade de conhecimento especializado para permitir a utilização geral do *nudge*. Apesar de muitas pessoas mostrarem entusiasmo com o tema, é necessário ter alguma formação para conseguir criar *nudges* com impacto. Particularmente, na fase de auditoria comportamental é crucial que esta seja realizada por especialistas, visto ser uma fase muito importante e sensível para uma implementação de *nudges* bem-sucedida. São precisas áreas de especialização como psicologia, antropologia ou etnologia, para conseguir, através de entrevistas, identificar os comportamentos certos e errados para um determinado objetivo, e, para identificar as barreiras corretas.

Quanto aos resultados do impacto de um *nudge*, a *Marketing Manager* afirma que existe grande facilidade de monitorizar desde que seja bem definido, desde o início, um objetivo muito específico e quantificável. Perante a existência de uma possível manipulação, afirma que desde que subsista transparência e que seja transmitida a ideia de ser apenas uma mudança no enquadramento e de que existe poder de escolha, nunca poderá ser nenhum tipo de manipulação. Além disto, é necessário que exista uma intenção. “*Nudge* é definitivamente permitir que uma pessoa vá da intenção para a ação”. Existe também a preocupação com as questões éticas, as

quais já foram motivo para a rejeição de projetos. No que respeita à ideia sobre uma possível reutilização de *nudges*, depende muito do tipo de *nudge*. Certas ideias podem ser facilmente adaptadas, se estivermos perante o mesmo tipo de problema, e, caso os comportamentos e valores sejam semelhantes. Ou seja, podemos ponderar e analisar um caso de reutilização se estivermos perante ligeiras diferenças culturais, como por exemplo, adaptar um caso de França para Portugal. Todavia, se confrontarmos um caso Europeu para a Ásia, este conceito poderá não ser aplicado. Por último, no que se refere à opinião sobre esta abordagem nas organizações, Anne Ledouble afirma não ter dúvidas das mais valias que a mesma acarreta, declarando que um estudo da McKinsey “mostrou que 80% dos planos de transformação das grandes empresas em todo o Mundo falharam devido à falta de ligação com os funcionários”. E deste modo, o *nudge management* e o *nudge marketing* funcionam como ativos adicionais, fundamentais para planos de transformação nas organizações, e como ferramentas inovadoras.

No sentido de compreender de forma mais aprofundada o projeto *nudge* ligado à igualdade de género foi entrevistada a Charline Drosson-Mussard, *Project Manager* do departamento de *Diversity & Inclusion* do BNP Paribas em França (Anexo C). Sendo a diversidade e inclusão as áreas de especialização da colaboradora, quando questionada sobre a correlação deste tópico e o desempenho da empresa, não surgem dúvidas da relevância deste assunto, e isso está bem espelhado na organização. Já há mais de 15 anos que a empresa começou a apostar em equipas específicas para trabalhar neste âmbito. Existem mais de 25 mil colaboradores em diferentes *networks* onde partilham ideias. A colaboradora referiu a existência de vários estudos que comprovam a ligação entre inclusão e o desempenho económico, o que vai em concordância com as pesquisas demonstradas anteriormente neste capítulo. Além disto, o facto de a organização ser uma empresa internacional, com clientes muito diversos, é também crucial incluir estes temas para os conseguir acompanhar, o que está expresso na missão e valores da empresa. Foi o compromisso do BNPP com o movimento HeForShe que desencadeou a ideia de utilizar o *nudge* como ferramenta para atingir os objetivos propostos, e de decidir trabalhar com a BVA Nudge Unit. As principais vantagens do *nudge* apresentadas foram a sua versatilidade, o facto de se poder aplicar em áreas e objetivos tão diferentes, e, ainda, o baixo custo associado. Pode-se facilmente testar um *nudge*, e caso não surjam impactos positivos simplesmente abandona-se a ideia. O balanço do *nudging* foi bastante positivo, no entanto, a entrevistada afirma que o *nudge* não funciona de forma isolada, deve ser um complemento pois é necessário envolver muito as pessoas e os colaboradores. Até porque processos de recrutamento podem ser bastante complexos. Foram realizadas as 4 diferentes etapas da metodologia, para ambos os projetos da igualdade de género. Na primeira, a fase de inspiração,

definiu-se o objetivo e que comportamento era desejado que as pessoas adotassem. Esta é também a fase de compreensão de como o processo ocorre, onde se analisaram todos os fatores e pessoas envolvidas e as barreiras para o comportamento desejado.

Na segunda etapa, de criação ou cocriação, estão várias pessoas envolvidas para reunir o máximo de ideias possíveis, com pontos de vista e opiniões diferentes, analisando quais os detalhes que podem encorajar uma mudança e um novo comportamento. Com todas as ideias organizadas entramos na terceira fase, de otimização, que serve para detalhar e selecionar critérios, analisar a viabilidade e oportunidade que cada ideia de *nudge* poderá gerar. É no final desta fase que é gerado o *Nudge Book*. E assim, entramos na quarta fase de testar e implementar, onde o BNPP atuou sozinho. Esta fase não foi totalmente ao encontro da teoria da abordagem, pois não foram efetuados testes em 2 diferentes grupos, por terem um bom conhecimento da situação e porque nos processos em causa seria bastante complicado esta forma de testagem. Esta última fase foi então realizada através da partilha do *Nudge Book* pelas diferentes equipas, onde foi explicado em pormenor o que é o *nudge*, qual o objetivo pretendido, e quais os *nudges* a testar primeiro. Em relação à medição de impactos, não existiu um acompanhamento de cada *nudge* implementado, uma vez que a monitorização realizada foi perante os objetivos da campanha HeForShe, onde o *nudge* foi uma das ferramentas. Foram utilizados sistemas específicos, gerando relatórios e informações estatísticas com dados sobre os recrutamentos, avaliando assim o progresso. Perante a totalidade alcançada dos objetivos HeForShe, a abordagem do *nudge* foi, sem dúvida, uma ferramenta positiva e que permitiu questionar os processos de recrutamento.

No que concerne à duração de cada projeto, que foram realizados de forma separada, no eixo de RH o projeto iniciou-se no começo de 2019 e foi testado no início de 2020, tendo sido obtidos os resultados no primeiro trimestre. Para o eixo de *Global Markets* as primeiras fases ocorreram durante o segundo semestre de 2019, e começaram a implementar os *nudges* em 2020, mas só foram alcançados resultados na segunda metade do ano. Apesar de não terem sido estipulados prazos, nem existir conhecimento de datas concretas, a duração foi de aproximadamente 1 ano para o eixo de RH, e 1 ano e meio para o eixo de *Global Markets*. O projeto de *Global Markets* foi mais longo porque, para além de existirem mais objetivos neste eixo, a pandemia COVID-19 colocou o projeto em segundo plano, pois a prioridade foi responder às alterações e adaptações necessárias, principalmente ao nível de recrutamento. Quanto às barreiras, do lado de RH, acreditam que os homens têm presente a ideia de que são trabalhos mais femininos por motivo de aptidões comportamentais precisas como empatia ou mais ligação com as pessoas, e entendem que não é adequado para o sexo masculino, sem se

questionarem realmente do porquê. Também a falta de visibilidade em relação à estratégia da empresa, à progressão de carreira e ao salário mais baixo comparativamente com as funções comerciais foram algumas das possíveis razões apontadas pela *Project Manager*.

Seguidamente, serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas ao CEO da Nudge Portugal, Diogo Gonçalves (Anexo D), e à *Associate Director* da BVA Nudge Unit, Anne Charon (Anexo E). Estas entrevistas serviram para complementar a visão do *nudge* nas organizações, para além das perspetivas dos projetos no BNP Paribas, com opiniões de experientes na área de serviços de consultoria em intervenções comportamentais. Os resultados apresentam-se resumidos na Tabela 4.3.

Tabela 4.3: Resultados de Entrevistas Realizadas

Tópico	Entrevistado	Citação
Área com maior potencial para aplicar o <i>nudging</i>	CEO Nudge Portugal	“(…) eu diria que, o <i>nudge</i> tem a ver com mudanças no contexto, mudar o contexto para influenciar a tomada de decisão, então talvez junto do consumidor seja a forma mais fácil de implementar essas mudanças. Seja através da forma como o produto é apresentado, como é embalado ou como é apresentado no retalho.”; “Agora onde o <i>nudge</i> pode criar mais valor, é onde ele pode chegar a mais pessoas”; “(…) o digital permite não só chegar a muito mais gente como também a personalizar cada <i>nudge</i> a um nível quase individual”.
	<i>Associate Director</i> BVA Nudge Unit	“O meu ponto de vista é tendencioso porque a minha especialização é em <i>Management and Transformation</i> (...), há muito que podemos fazer no geral para ajudar as pessoas a serem melhores no trabalho, colaborar melhor umas com as outras, sentirem-se melhor, serem mais eficientes, serem mais impactantes.”; “(…) para ajudar a melhorar a experiência do cliente e com resultados fantásticos, é uma ferramenta que é de fato absolutamente útil para esse propósito”.
Técnica de <i>nudge</i> mais frequente ou mais eficiente	CEO Nudge Portugal	“(…) a técnica de <i>nudge</i> mais frequente, mais utilizada, é dizer às pessoas o que é que os outros fazem.”; “Quanto mais próximas e relevantes as pessoas forem para mim, maior é o impacto da informação acerca daquilo que eles fazem. É o efeito da norma social, e este tem sido um dos efeitos mais explorados pelo <i>nudge</i> ”.

	Associate Director BVA Nudge Unit	“(…) uma alavanca muito eficiente é o efeito do transmissor”; “É realmente sobre pensar no mensageiro, e pensar sobre a mensagem que se deseja transmitir”; “Uma abordagem que vemos a ser muito usada são as normas sociais”; “(…) se pensarmos sobre o impacto do <i>nudge</i> dentro das organizações, as mudanças nos processos são as formas mais impactantes de mudar comportamentos”.
Comparação entre o <i>nudge</i> aplicado para benefício pessoal ou para benefício externo	CEO Nudge Portugal	“(…) talvez tenha mais efeito quando é algo que permite poupar dinheiro que é meu (…); “Também depende do nível de satisfação que eu tenho com a empresa.”; “(…), eu sou capaz de querer ajudar a minha empresa se eu sentir que a empresa também me ajuda a mim”.
	Associate Director BVA Nudge Unit	“(…) o ambiente é absolutamente crucial (…); “(…) em edifícios onde as pessoas não pagam pela água que consomem, mas pagam uma proporção do total de água consumida pelo edifício, e vemos que isso cria incentivos para consumir mais água porque é um ambiente partilhado”; “(…) o benefício individual tem mais efeito do que destacar o benefício para a sociedade”.
Reação dos <i>stakeholders</i> ao <i>nudge</i>	CEO Nudge Portugal	“(…) isso é uma das reações mais frequentes, as pessoas perguntarem, então mas isso não é manipulação ou imoral (….) nenhum contexto é neutro na tomada de decisão.”; “(…) não é o <i>nudge</i> que é eticamente reprovável, é a forma como o utilizamos.”; “O conhecimento do <i>nudge</i> pode ser utilizado não só para criar uma intervenção para levar alguém a fazer algo que é desejável para essa pessoa, mas também para evitar determinadas práticas que não são boas para as pessoas em geral e que só vão beneficiar um grupo limitado de pessoas na sociedade.”.
	Associate Director BVA Nudge Unit	“(…) trabalho na gestão de objetivos, trabalho com empresas para aumentar a diversidade, para aumentar a eficiência, para ter certeza de que a transformação será mais concreta e mais rápida de aplicar”; “(…), estes tópicos são muito bem recebidos pelos colaboradores porque são a favor do bem-estar”; “Nós cocriamos e somos bastante transparentes com a organização em termos do que fizemos e porquê, e quais são os resultados”

Ligação do <i>nudge</i> como mecanismo para melhorar o lucro	CEO Nudge Portugal	“Nos projetos da Nudge Portugal, procuro sempre projetos que possam ser benéficos para todos os <i>stakeholders</i> . E que possam satisfazer aqueles 3 eixos da sustentabilidade: financeiro, social e ambiental.”; “Se a criação de lucros for obtida à custa de alguma das partes interessadas, se eu estou a criar um <i>nudge</i> para levar as pessoas a comprarem mais 1 produto que não é saudável, provavelmente a certa altura esse <i>nudge</i> vai ser questionado”.
	<i>Associate Director</i> BVA Nudge Unit	“O <i>nudge</i> é uma ferramenta que pode ser usada para vários fins.”; “(...) em última análise, esse algo terá um impacto nas finanças. Mas eu não faria uma conexão direta porque implicaria na intenção direta do tomador de decisão que lidera o projeto de <i>nudge</i> , ou que implementa <i>nudges</i> , de aumentar a receita ou aumentar as margens de lucro, etc. E pelo que tenho visto nos projetos em que estou a trabalhar, não é bem assim.”; “(...) a ligação para o lucro não é direta”.
Principais obstáculos na implementação do <i>nudge</i> nas organizações	CEO Nudge Portugal	“(...) tem a ver com resistência à mudança, as pessoas duvidam sempre.”; “Há sempre o chamado <i>status quo bias</i> (...) em que as pessoas nunca querem algo que possa ser disruptivo”; “(...) quando envolve várias entidades torna-se mais difícil esta coordenação”.
	<i>Associate Director</i> BVA Nudge Unit	“O que é difícil é que trabalhamos com organizações muito grandes, e de forma geral o próximo passo é feito para embarcar pessoas, embarcar cada entidade, cada unidade de negócios”; “(...) existem humanos no meio que precisam de ser convencidos e precisam de estar dispostos a realmente implementar as mudanças que foram pensadas”.
Reutilização de <i>nudges</i> em diferentes países ou diferentes empresas	CEO Nudge Portugal	“(...) os contextos são diferentes, o que funcionou na África do Sul pode não funcionar em Angola e Moçambique, mas a experiência inicial vai ajudar ao projeto. Depois isto é sempre testado e é medido o impacto, e percebe-se o que funciona ou não.”; “(...) há sempre uma fase diagnóstico onde se procura perceber o contexto e adequar a intervenção também ao contexto cultural”.
	<i>Associate Director</i> BVA Nudge Unit	“(...) uma coisa que está a funcionar num ambiente específico pode não funcionar noutro.”; “E é preciso ter cuidado porque às vezes a cultura da empresa ou a cultura do país, a cultura estabelecida não é a mesma e então as pessoas vão reagir de forma diferente.”; (...)

		pode ser muito mais difícil de implementar em algumas áreas do que em outras e há um elemento de custo também”; “(...) aprender com outros projetos e replicar (...), mas tem que ser feito com cuidado, escolher os <i>nudges</i> que se desejam replicar e testar”.
--	--	---

Fonte: Elaboração Própria

Estas entrevistas focaram-se em pontos de vista mais estratégicos do *nudge*. Relativamente às áreas de maior incidência pelo *nudge*, são mencionadas aplicações no comportamento do consumidor, em colaboradores, no digital, aplicado à gestão e transformação da empresa, e na experiência do cliente. Deste modo, não há referência a uma área específica que crie mais impacto dentro de uma organização, porém, isto indica a grande versatilidade da teoria *nudge*. Acerca das técnicas de *nudge*, verifica-se que os *nudges* mais poderosos são aqueles que nos mostram o que as outras pessoas fazem. Entre eles estão as normas sociais e o efeito transmissor/mensageiro. Foi ainda mencionado, pela *Associate Director*, e de um ponto de vista mais organizacional, a alteração nos processos. Nisto enquadram-se pequenas mudanças no *design*, nas palavras usadas (simplificação), ou diversificar a abordagem de determinado processo de forma a induzir uma mudança de comportamento.

Não há dúvida de que o ambiente onde o *nudge* é inserido influencia de forma crucial a criação do mesmo. Um importante ponto ao compararmos um âmbito mais pessoal com um externo é a questão monetária. Este ponto vai em concordância com um estudo de Wilson et al. (2011), que demonstra precisamente a importância do fator custo como motivação, e que o local de trabalho, como ambiente não doméstico e não pessoal, pode criar problemas para as ideias comportamentais. Se nos permitir poupar dinheiro que é nosso, o *nudge* certamente causará um maior efeito. Já se estivermos num ambiente partilhado, o incentivo terá menos impacto. Outro importante fator, revelado por Diogo Gonçalves, recai no nível de satisfação do indivíduo com a organização ou instituição em causa. Uma das maiores descobertas da Economia Comportamental é que não somos seres totalmente racionais e egoístas. Não obstante, Anne Charon, mencionou a relevância de que, ainda assim, o ser humano tem tendência a dar mais valor aos benefícios pessoais.

No que respeita à visão dos *stakeholders* perante as críticas do *nudging*, do ponto de vista de ambos os entrevistados, se a implementação for bem executada não existirão más reações ao *nudge*. Os defensores da teoria apelam que o *nudge* deve ser usado para o bem, e se efetivamente o utilizarmos de forma correta, sem proibir quaisquer opções ou alterar incentivos económicos, então os *stakeholders* serão facilmente adeptos da abordagem. Neste sentido, e relativamente à

ligação do *nudge* como mecanismo para melhorar o lucro da empresa foi revelado que não será correto construir uma ligação direta. Apesar de existir uma correlação, pois muitas das áreas que sofrem impactos pelo *nudge* beneficiam os 3 eixos da sustentabilidade (financeiro, social, ambiental), acabando por satisfazer os vários *stakeholders*, o *nudge* deve ser visto como uma ferramenta cuja intenção não é o aumento de receita da empresa.

Durante a implementação da teoria a maior dificuldade prende-se com a questão de mover pessoas ou diferentes departamentos dentro da empresa. Isto porque, frequentemente, existe um departamento específico motivado para utilizar o *nudge*, mas quando chegamos ao ponto de implementar e testar, é necessária a cooperação de inúmeras pessoas e diferentes departamentos, nos quais podemos encontrar resistências à mudança (enviesamento do *status quo bias*), e é preciso que as pessoas estejam dispostas a implementar as mudanças. Deste modo, a barreira humana acaba por ser o maior obstáculo.

Sobre o tópico de reutilização do *nudge*, ambos revelam ser possível. Não obstante, há que ter sempre em consideração o contexto cultural, seja da empresa ou do país, medir sempre o impacto da intervenção e adequar ao ambiente em causa, respeitando as barreiras encontradas ao comportamento.

No que respeita ao funcionamento dos projetos quando elaborados em colaboração com uma empresa de consultoria, Anne Charon revelou que existem várias formas de trabalhar com as organizações. No caso do BNP Paribas, a BVA Nudge Unit terminou o projeto no momento da entrega do *Nudge Book*. No entanto, há também colaborações de longo prazo, onde existe também assistência na fase de implementar e testar, que por vezes pode ser a parte mais difícil do processo.

Adicionalmente, o CEO da Nudge Portugal foi questionado quanto à opinião sobre a adesão desta teoria e da Economia Comportamental em Portugal, revelando que ainda há um longo caminho a percorrer. Tanto a nível do governo ou de empresas de consultoria a trabalhar nesta área, não existe conhecimento ou divulgação do tema, para além da Nudge Portugal. Começa a existir algum interesse académico, tendo sido recentemente criado o primeiro programa sobre o tema intitulado de “Nudging, a Arquitetura da Escolha” pelo ISCTE Executive Education, e ainda um clube criado por estudantes da Universidade Nova interessados em divulgar o tema em Portugal.

Conclusão e Sugestões de Investigação Futura

De seguida, apresenta-se o último capítulo, composto pela conclusão, as limitações ao estudo e recomendações para investigações futuras.

5.1. Conclusão

O *nudge* baseia-se na ideia de que o ser humano comete erros, de forma consciente ou inconsistente, na tomada de decisão, muitas vezes resultantes de um processamento rápido e automático, que funciona através de heurísticas que criam enviesamentos. Deste modo, os *nudges* são intervenções que alteram o contexto da arquitetura de escolha para gerar melhores decisões/comportamentos na tomada de decisão. O conceito de *nudge* surgiu já há mais de uma década, e são várias as pesquisas que comprovam esta teoria nas mais variadas áreas, mas a aplicação do *nudge* tem vindo a ser maioritariamente explorado no setor público, no âmbito de políticas públicas, saúde, finanças, etc. A abordagem *nudge* consegue ter impactos profundos sobre a forma como as pessoas se comportam na vida quotidiana, e permite ajudar na mudança de normas na comunidade, tendo-se demonstrado uma ferramenta útil para lidar com preconceitos e estereótipos inconscientes. No entanto, apesar dos vários *insights* desenvolvidos sobre como melhorar o comportamento dos indivíduos, existe pouco conhecimento prático acerca do poder desta ferramenta no comportamento organizacional. O avanço da economia, com mercados cada vez mais competitivos, e o grande progresso tecnológico obrigam as organizações a procurar novas formas inovadoras para responder às necessidades dos vários *stakeholders*.

Os resultados obtidos, com base neste estudo de caso sobre o BNP Paribas, mostram como a Economia Comportamental e o *nudging* se revelam como ferramentas interessantes, que quando alinhadas à estratégia da empresa se podem conjugar em resultados muito positivos. A análise documental e as entrevistas efetuadas permitiram associar o *nudge* à alteração de hábitos e de comportamentos, servindo como um impulsionador na melhoria da igualdade de género.

Perante os resultados obtidos, pretende-se agora responder às questões de investigação definidas.

Sobre a primeira questão, relativa aos principais benefícios e desafios para uma organização ao aplicar a teoria *nudge*, concluímos que uma das principais vantagens deste método é o baixo custo associado, uma vez que o *nudging* corresponde à criação de um ambiente onde as pessoas fazem melhores escolhas, trazendo perspectivas diferenciadas no *design* dos processos, pensando de forma cuidada na linguagem utilizada e de forma a decidir quais os aspetos que podemos enfatizar para fazer a diferença. Além disto, a grande versatilidade do *nudge* é apontada como um dos principais benefícios, visto que podemos aplicar o *nudging* em qualquer área que envolva o comportamento humano. Outro benefício recai na possibilidade de reutilizar *nudges*. Contudo, neste último ponto é de realçar que deverá haver sempre uma análise do contexto, interno e externo, e das barreiras comportamentais. O que funciona numa empresa poderá não funcionar noutra, mesmo perante o mesmo objetivo. Em relação a desafios, a maior dificuldade prende-se com o fato de que, muitas vezes, é preciso convencer inúmeras pessoas, e diferentes departamentos, na concretização da intervenção, e nem sempre as motivações estão alinhadas. É preciso convencer muitas pessoas dentro da organização para conseguir resultados. Além disto, existe a incerteza sobre como alocar o conhecimento numa organização. Na organização em estudo recorreram a uma consultora especializada, mas existe o interesse em incorporar uma formação para treinar alguns colaboradores, com a intenção de facilitar a criação de mais projetos no Grupo.

Um importante fator a ser considerado quando o *nudge* é aplicado numa organização é a motivação do indivíduo. O *nudging* deve ser sempre adequado ao ambiente no qual se insere, dado que, em ambientes que não recaem sobre o benefício pessoal, é crucial que o indivíduo sinta o impacto da sua ação. Um benefício pessoal será mais preponderante do que um benefício coletivo ou para a sociedade, e por isso, a construção do *nudge* pode ser mais desafiante numa organização.

No que concerne à segunda questão, que pretendia perceber de que forma pode o método *nudge* ser aplicado para promover a igualdade de género, é importante realçar que a diversidade, igualdade e inclusão são tópicos que se tornaram uma preocupação central de muitas organizações. O alcance destes tópicos requer mudanças de comportamento de forma a reduzir enviesamentos cognitivos. Segundo a BVA Nudge Unit (2021), empresa de consultoria comportamental e parceira do BNP Paribas, uma abordagem como o *nudge*, visa criar uma combinação de mudanças, para superar todas as barreiras identificadas, afetando o ambiente de escolha das pessoas no momento da tomada de decisão.

O processo inicia-se com uma auditoria comportamental, onde são entrevistados os principais *stakeholders* envolvidos no processo de recrutamento das áreas onde se tenciona

alcançar a igualdade de género. O objetivo inicial é encontrar quais as barreiras para o comportamento desejado, o que significa compreender quais os fatores individuais e sociais que influenciam as pessoas no contexto em causa. De seguida, através de um *workshop*, são geradas as ideias que, posteriormente, darão origem aos *nudges*. Nestas fases, é crucial a presença de profissionais ligados às áreas de ciências comportamentais para um correto desempenho. As intervenções comportamentais são então otimizadas e detalhadas no *Nudge Book* e, posteriormente, são selecionadas aquelas cuja organização pretende implementar. Seguidamente, são partilhados junto das equipas os *nudges* que seriam praticados e quais os recursos necessários. Em relação aos resultados, o BNP Paribas definiu metas globais no que concerne à igualdade de género dentro das linhas de negócio estipuladas, e baseadas em desafios específicos pelo movimento HeForShe, não tendo sido efetuada uma monitorização do impacto de cada *nudge*. Isto demonstra que poderia ter sido vantajoso manter a colaboração com a consultora BVA Nudge Unit nas etapas finais dos projetos (implementar e testar).

Podemos concluir que o principal enviesamento encontrado neste caso de estudo é o *status quo bias* (tendência para seguir as escolhas atuais), e que os *nudges* aplicados são essencialmente alterações nos processos.

Quanto à terceira e última questão de investigação, sobre como é visto o uso da Economia Comportamental por parte dos *stakeholders*, o balanço é muito positivo, visto que as pessoas mostram muito interesse e curiosidade em saber mais sobre o *nudge*. As críticas à teoria, do ponto de vista da manipulação ou de problemas éticos, não são realmente recebidas, desde que o *nudge* seja aplicado de forma correta, isto é, se houver de facto transparência, e se o *nudge* for usado para o bem, sem retirar o direito de escolha. Assim, o uso da Economia Comportamental é visto de forma bastante entusiasta. Importa ainda realçar que, não existe uma ligação direta com estas intervenções e o lucro da empresa, mas se a intervenção conseguir satisfazer os três eixos da sustentabilidade irá claramente criar mais valor para a organização, sendo aceite de forma mais assertiva pelas várias partes interessadas.

Em suma, o *nudge* tem a capacidade de criar impacto nas mais diversas áreas dentro de uma organização, desde o *marketing*, *design* do produto, comportamento do consumidor ou melhorias ao nível da gestão. É fundamental que o potencial do *nudge* seja integrado nos processos da empresa, e seja visto como mais do que um complemento, capaz de visualizar oportunidades e desafios através de heurísticas humanas e da mudança comportamental. A Economia Comportamental pode assim funcionar como um catalisador para uma abordagem mais sustentável, com capacidade de atender as necessidades de longo prazo dos vários *stakeholders* na organização, e da sociedade (Khan & Newman, 2021). Há ainda muito trabalho

a ser feito na interseção da Economia Comportamental com o comportamento organizacional, e a divulgação de fortes resultados poderá contribuir para um desenvolvimento desta ferramenta.

5.2. Limitações ao Estudo

O presente estudo apresenta naturalmente limitações, a partir das quais se propõem recomendações para investigações futuras. Primeiramente, esta investigação concerne apenas uma organização, sendo um estudo de caso único, o que torna o trabalho menos robusto. São ainda poucas as empresas que conhecem o potencial do *nudging*, e, considerando as grandes empresas que já incorporam esta ferramenta, são poucos os dados que estas divulgam. O tema *nudge* nas organizações é uma área de investigação recente, estando ainda pouco desenvolvido também do ponto de vista académico, limitando assim a recolha de dados.

5.3. Recomendações para Investigações Futuras

As limitações apresentadas revelam espaço para melhorias futuras. Seria interessante a observação de mais aplicações do *nudge* ao nível organizacional, em áreas distintas, permitindo avaliar onde esta teoria poderá criar mais impacto. Fruto dos resultados obtidos, surge também a ideia da possibilidade de reutilizar *nudges*, podendo ser também interessante uma comparação de resultados em diferentes contextos, por forma a avaliar mais detalhadamente os fatores motivacionais e possíveis barreiras a um objetivo comum.

Espera-se que este trabalho estimule uma maior exploração do importante papel do *nudge* e da Economia Comportamental em ajudar as pessoas a tomarem melhores decisões no domínio das organizações.

Referências Bibliográficas

Albar, F. M., & Jetter, A. J. (2009). *Heuristics in Decision Making*. Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, 578-584.

Ávila, F. & Bianchi, A. (2015). *Guia de Economia Comportamental e Experimental*. São Paulo: Economia Comportamental.

Bílek, J., Nedoma, J., & Jirásek, M. (2018). *Representativeness heuristics: a literature review of its impacts on the quality of decision-making*. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration.

BNP Paribas (2016) *Our Shared Convictions*. Acedido em https://group.bnpparibas/uploads/file/bnpparibas_shared_convictions.pdf. Data de acesso: 24 abril 2021.

BNP Paribas (2018). *Gender equality: when corporations drive progress*. Acedido em <https://group.bnpparibas/en/news/gender-equality-corporations-drive-progress>. Data de acesso: 11 maio 2021.

BNP Paribas (2020a). *Universal Registration Document and Annual Financial Report 2020*. Acedido em https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/bnp2020_urd_en_final_version_21_03_20.pdf. Data de acesso: 24 abril 2021.

BNP Paribas (2020b). *BNP Paribas is pursuing its work to support the HeForShe programme*. Acedido em <https://group.bnpparibas/en/news/bnp-paribas-pursuing-work-support-heforshe-programme>. Data de acesso: 13 maio 2021.

BNP Paribas (2021a) BNP Paribas in Portugal. Acedido em <https://www.bnpparibas.pt/en/bnp-paribas/bnp-paribas-group/bnp-paribas-portugal/>. Data de acesso: 9 maio 2021.

BNP Paribas (2021b). *Our Corporate Social Responsibility*. Acedido em <https://www.bnpparibas.pt/en/bnp-paribas/corporate-social-responsibility/>. Data de acesso: 11 maio 2021.

BVA Nudge Unit (2019). *Nudge Book – Recruiting and Retaining More Women in Global Markets in London*.

BVA Nudge Unit (2020a). *Nudging Gender Diversity within Teams at BNP Paribas*. Acedido em <https://bvanudgeunit.com/nudging-gender-diversity-within-teams-at-bnp-paribas/>. Data de acesso: 15 maio 2021.

BVA Nudge Unit (2020b). *Technology is Not Enough: Why we use Behavioral Science and Nudge at BNP Paribas*. Acedido em <https://bvanudgeunit.com/technology-is-not-enough-why-we-use-behavioral-science-and-nudge-at-bnp-paribas/>. Data de acesso: 10 maio 2021.

BVA Nudge Unit (2021). *Applying & Infusing Behavioral Science. Insights, Frameworks & Case Studies*. Edited by Scott Young & Eric Singler. Acedido em <https://bvanudgeunit.com/book/>. Data de acesso: 6 julho 2021.

BVA Nudge Unit (2021a). *Our story*. Acedido em <https://bvanudgeunit.com/about/our-story/>. Data de acesso: 14 maio 2021.

BVA Nudge Unit (2021b) Apresentação “*Le Nudge et ses frontières*” exibida para o BNP Paribas a 15 de abril 2021.

BVA Nudge Unit, (2021c). *Nudging for good*. Acedido em <https://bvanudgeunit.com/about/nudging-for-good/>. Data de acesso: 14 maio 2021.

Chapman, G., Milkman, K. L., Rand, D., Rogers, T., & Thaler, R. H. (2020). *Nudges and choice architecture in organizations: New frontiers*. Organizational Behavior and Human Decision Processes.

Creswell, J. (2009). *Research Design – Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage, 3^a ed.

Darling, M., Datta, S., & Mullainathan, S. (2013). *The nature of the BEast: What behavioral economics is not*. The Center for Global Development.

Ebert, P., & Freibichler, W. (2017). *Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity*. *Journal of Organization Design*, 6(1).

Felin, T. (2014). *Nudge: Manager as Choice Architect*. Saïd Business School, University of Oxford, 13.

Fox, J. (2015). *From “Economic Man” to Behavioral Economics*. *Harvard Business Review*, 93(5), 78-85.

Güntner, A., Lucks, K., & Sperling-Magro, J. (2019). *Lessons from the front line of corporate nudging*. *The McKinsey Quarterly*. Acedido em <https://search.proquest.com/docview/2371906412?accountid=38384>. Data de acesso: 05 novembro 2020.

Halpern, D. (2015). *Inside the Nudge Unit: How small changes can make a big difference*. WH Allen, London.

Hausman, D. M., & Welch, B. (2010). *Debate: To Nudge or Not to Nudge*. *Journal of Political Philosophy*, 18(1), 123-136.

HeForShe (2021). *Overcoming Gender Bias and Improving Diversity*. Acedido em <https://www.heforshe.org/en/node/266>. Data de acesso: 31 julho 2021.

Hollingworth, C., & Barker, L. (2017). *How Behavioral Economics Is Shaping Our Lives* em Samson, A. (2017). *The Behavioral Economics Guide 2017* (with an introduction by Cass Sunstein), 19-25.

Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. Acedido em <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>. Data de acesso: 14 maio 2021

Ilieva, V., & Drakulevski, L. (2018). *Applying behavioral economics insights at the workplace*. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 40-48.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). *Prospect theory: An analysis of decisions under risk*. *Econometrica*, 47, 263-292.

Kahneman, D. (2011). *Rápido e Devagar – Duas Formas de Pensar*. Editora Objetiva LTDA.

Khan, Z. & Newman, L. (2021). *Building Behavioral Science In An Organization*. Publicado por Action Design Press. Hyattsville

Lin, Y., Osman, M., & Ashcroft, R. (2017). *Nudge: Concept, Effectiveness, and Ethics*. *Basic and Applied Social Psychology*, 39(6), 293-306.

Mauro, C. (2016). *Teorias da economia comportamental ainda são pouco utilizadas pelas empresas*. *Vida Económica*.

Michaels, E., & Powell, M. (2017). *Behavioural economics: Using ‘nudges’ for promoting pro-environmental behaviours in the workplace*. *The Low Carbon Economy. Understanding and Supporting a Sustainable Transition*. Palgrave Macmillan, 59-85.

Mullainathan, S., & Thaler, R. H. (2000). *Behavioral Economics*. (Working Paper 7948). National Bureau of Economic Research.

OECD (2020). *Behavioural Insights and Organisations: Fostering Safety Culture*, OECD Publishing, Paris. ISBN: 9789264758490.

PwC (2018). *Behavioural Economics: Human-led design to improve your bottom line*. Acedido em <https://www.pwc.co.uk/assets/pdf/pwc-uk-behavioural-economics-brochure.pdf>. Data de acesso: 06 dezembro 2020.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª edição). Lisboa. Gradiva.

Samson, A. (2015). *Introdução à Economia Comportamental e Experimental*. em Ávila, F. & Bianchi, A. (2015). *Guia de Economia Comportamental e Experimental*. São Paulo: Economia Comportamental.

Samson, A. (2017). *The Behavioral Economics Guide 2017* (with an introduction by Cass Sunstein). Behavioral Science Solutions Ltd.

Sharif, M. A. & Shu, S. B. (2019). *Nudging persistence after failure through emergency reserves*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis. Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina.

Simon, H. A. (1959). *Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science*. *The American Economic Review*, 49(3), 253-283.

Snowdon, C. (2018). *Paternalism, Nudging and Liberty*. *Economic Affairs*, 38(1), 88-95.

Starmer, C. (2015). *Entendendo Preferências: O que podemos aprender com a Economia Comportamental*. em Ávila, F. & Bianchi, A. (2015). *Guia de Economia Comportamental e Experimental*. São Paulo: Economia Comportamental.

Sunstein, C. R. (2014). *Nudging: a very short guide*. *Journal of Consumer Policy*, 37(4), 583-588.

Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. WW Norton & Company.

Thaler, R. H. (2016). *Behavioral Economics: Past, Present and Future*. *American Economic Review* 2016, 106(7): 1577–1600.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2003). *Libertarian Paternalism*. *The American Economic Review (Papers and Proceedings)*, 93(2), 175-79.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press: New Haven & London.

The Behavioural Insights Team (2014). *EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights*. Acedido em <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>. Data de acesso: 06 dezembro 2020.

Tikotsky, A., Pe'er, E., & Feldman, Y. (2019). *Which nudges do businesses like? Managers' attitudes towards nudges directed at their business or at their customers*. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 170, 43-51.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press.

Wilson, M., Foster, D., Lawson, S., & Eddison, S. (2011). *Nudging people at work and other third-party locations*. Workshop on Persuasion, Influence, Nudge & Coercion at CHI'11.

World Bank Group (2015). *World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior*. Washington, DC: World Bank.

Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (Sixth edition). Los Angeles: Sage. ISBN 9781506336169.

Zainal, Z. (2007). *Case study as a research method*. Faculty of Management and Human Resource Development. *Jurnal Kemanusiaan*.

Anexos

Anexo A – Entrevista realizada à *Business Project Manager (Human Resources)* do BNP Paribas do Reino Unido

- 1. O método *nudge* está a ser utilizado para promover a diversidade apenas nas áreas de *Global Markets* e Recursos Humanos, ou está a ser “replicado” para outras áreas?**

R: Apenas para GM e RH.

- 2. Qual a duração do processo? Quando é que o projeto começou? Ainda está em desenvolvimento (se sim, existe uma previsão de data de conclusão?)**

R: Lançamos os *nudges* no final de 2019. O projeto já está concluído, os *nudges* foram lançados e agora fazem parte dos procedimentos normais.

- 3. Quais foram os motivos encontrados para justificar a existência de poucos homens no departamento de RH e poucas mulheres em *Global Markets*?**

R: É a forma habitual como funciona o mercado. Não temos uma razão específica, mas parece que mais mulheres vão para funções de RH e homens vão mais para funções de *Front Office*.

- 4. Pode explicar um pouco melhor as táticas de *nudge* que foram utilizadas? Para além de reformular o título dos cargos, ter anúncios de recrutamento escritos por homens ou tornar planos de carreira mais ambiciosos, que outro tipo de *nudges* usaram?**

R: Patrocínio de equipas desportivas femininas em universidades, e *chat room* no Symphony para publicação interna de anúncios de recrutamento.

- 5. O recrutamento foi externo, interno (processo de mobilidade), ou ambos?**

R: Ambos, mas tentámos encorajar mais candidatas internas do sexo feminino.

- 6. Como foram medidos os resultados?**

R: Alguns são mensuráveis, como por exemplo o número de talentos femininos no *Leadership Talent Programme* e de mulheres em *Senior Management Positions*. Os outros honestamente não foram realmente medidos, as coisas que escolhemos como *nudges* são muito difíceis

de avaliar. Foram escolhidos através do que identificámos como preconceitos inconscientes e quisemos melhorara-los.

7. Um dos objetivos a atingir até ao final de 2020 era “Aumentar em 40% o número de mulheres na população SMP de *Global Markets*”. Este objetivo foi alcançado?

R: Sim, o objetivo foi alcançado e a informação foi divulgada internamente.

8. O método *nudge* para promover a diversidade de género só foi aplicado no Reino Unido?

R: No Reino Unido foi feito para mulheres em funções de *Front Office* e em França foi realizado o aumento de homens em RH, como projetos separados.

Anexo B – Entrevista realizada à *Marketing Manager (Strategic Initiatives Team)* do BNP Paribas de França

1. Como surgiu o interesse em adotar e desenvolver Economia Comportamental no BNP Paribas?

R: Em 2014 eu era responsável por uma equipa que lidava com pesquisas qualitativas e quantitativas, na altura trabalhava para a Cardif, ramo de seguros do BNPP, e realizávamos pesquisas qualitativas com clientes e com a BVA, uma empresa de pesquisas muito conhecida em França. E quando apresentámos os *insights* da pesquisa para a equipa do projeto, a pessoa responsável por parte da BVA disse-me que poderíamos ir mais longe e aplicar ciência comportamental e a abordagem *nudge*. Foi assim que descobri a BVA Nudge Unit – um departamento específico da empresa BVA, que foi criado em 2013 pelo Eric Singler. E aplicámos então a abordagem *nudge* no projeto na Cardif, que foi aplicado ao *marketing* digital. Queríamos criar um *website* onde o objetivo era que 100% das pessoas chegassem ao final de 6 ou 7 páginas do *website* e clicassem num botão que dizia “Eu quero marcar uma reunião com o meu gestor” – e quando o projeto começou tínhamos especialistas de *design* digital e cientistas de dados, e acharam que faltava algo, que era a ciência comportamental. Foi assim que tive o meu primeiro projeto em Cardif, que foi entregue em 2016, início de 2017. Depois mudei-me para o escritório do Grupo, onde conheci o Andreas Lambropoulos e trabalhamos para o *manager* geral do grupo IFS. Posteriormente descobri que a BVA Nudge Unit tinha 2 projetos adicionais em *Nudge Management* – um para o grupo RH para promover a diversidade em tópicos específicos. E um segundo projeto em Londres, em CIB, para promover diversidade em *Capital Markets* – ou seja, conseguir com que mais mulheres se candidatem nas funções. E posto isto, já tínhamos então realizado 3 projetos.... É muito caro, e as pessoas mostram muito interesse em aplicar abordagens *nudge*, seja em *marketing* ou *management*. Por isso negocieei um acordo contratual com a BVA Nudge Unit, que foi assinado em junho de 2020. Este contrato cobre 3 tipos de serviços. O primeiro são conferencias, de 1 hora ou 1 hora e meia, e desde que se tornaram digitais, conseguimos ter até 50/100 pessoas presentes, e já realizámos algumas. O segundo serviço são *workshops*, de 3 horas e limitados a 20 pessoas, apenas para a área de IFS. O propósito destes *workshops* são, claro, metade do tempo para assimilação e metade para trabalhar em alguns casos, impulsionados pelas linhas de negócios e a proposta destes 2 serviços é identificar iniciativas nas quais pensamos que os *insights* da ciência comportamental e a abordagem *nudge* podem ter um grande impacto. Portanto, o nosso *manager* geral aprovou

este acordo. Colocámos algum dinheiro nisto. E em 9 meses realizamos conferências e workshops, e especificamente já lançámos 4 projetos piloto. Na verdade, em 6 linhas de negócios, portanto executei um projeto com a Cardif, um projeto para *Retail Banking* em Argélia, um projeto para management em *Securities Services*, estamos a lançar um projeto em Singapura para *Wealth Management* e há também um projeto a decorrer em *Personal Finance*. Os projetos são abrangidos pelo acordo, o que significa que foi negociado um preço porque qualquer projeto é muito caro, então negocieei algo em volta dos quarenta e cinco mil euros, para projetos de 4 meses. Os projetos são todos muito diferentes, um é para promover autocuidados, outro é para *marketing* digital numa ferramenta específica, em *Wealth Management* é para promover a oferta de fundos *Socially Responsible Investing* aos clientes. E fora do contrato para a IFS, comecei também a incorporar noutras linhas de negócios, especialmente em retalho, portanto estamos também a lançar outros projetos. E para o banco de retalho francês, relacionado com poupanças, que constitui uma das principais prioridades de acesso estratégico do grupo. Mas neste momento é um problema de orçamento. Pusemos cem mil euros “em cima da mesa” para financiar conferências, *workshops*, e 2/3 projetos, permitindo que as nossas linhas de negócios colocassem algo em volta de vinte mil euros por projeto. Portanto isto é o que fizemos, e neste momento estou a tentar criar um curso de formação, que estou a tentar definir com os Recursos Humanos. O objetivo é internalizar a experiência e isso cobriria 30 pessoas dentro do grupo que poderiam tornar-se especialistas em ciências do comportamento e em *nudge*, de forma a que eu não teria que chamar a BVA Nudge Unit de cada vez que se realiza algum projeto. Portanto, a proposta é, apesar de continuar a haver um problema de orçamento, construir este programa de formação, e espero que seja possível este ano. Eu gostava realmente de ter até ao final do ano 30 especialistas treinados para que possam ajudar a sua própria linha de negócios a melhorar o desenvolvimento de negócios, aplicando *nudge marketing* no digital devido à experiência do cliente, ou *nudge* para promover alguma transformação e eficiência.

2. Qual é a missão da equipa de *Strategic Initiatives* e de que forma é feita a ligação desta equipa com o departamento de Marketing da empresa?

R: Antes de mais, eu estou sozinha a fazer isto. Para além deste grande projeto, sou responsável pela comunidade de *marketing* para as linhas de negócio da IFS, e entre 2/4 vezes por ano tenho também uma comunidade de aproximadamente 100 pessoas. Quer sejam da área digital, *marketing* de produto, pesquisa ou mercado de clientes, temos uma reunião durante meio dia, onde passamos por vários tópicos e tento adicionar oradores externos, bem como feedbacks

internos, e experiências das nossas linhas de negócio. Por exemplo, o próximo será em março/abril e será relacionado com a automação de *marketing*. Portanto, é algo muito técnico, não falamos sobre *nudge*. No ano passado fizemos uma sessão em julho, durante 3 horas, dedicada ao *nudge marketing* e como as pessoas podem aplicá-lo nos seus negócios diariamente. Depois recebo 2 a 3 chamadas por semana, de pessoas que precisam da minha ajuda em algo específico onde o *nudge* poderá ajudar, e que não precisam de ter um projeto de 4 meses. Apenas precisam da minha experiência para ajudar, por exemplo, a criar algum *nudge* na comunicação para ajudar o cliente ou para ter algumas dicas sobre o *website* para aumentar a nossa aquisição de clientes. Claro que não tenho muito tempo, e a mensagem que estou a passar é que precisamos de saber muitas coisas sobre os *insights* de ciências comportamentais. Temos que passar por um monte de projetos e *workshops* para conseguirmos realmente ter algumas ideias de *nudges* interessantes e com impactos, não podemos ser um *nudge expert* de repente só porque vimos algumas coisas na *Internet* ou no *Youtube*.

3. Pode dar um exemplo do processo de implementação de algum *nudge* específico?

R: Para cada projeto de 4 meses, existe sempre 1 mês de auditoria comportamental. E são entrevistados clientes que se comportam da maneira desejada e clientes que não se comportam da maneira desejada. Assim, são identificados os estímulos para quem tem o comportamento certo. E para saber o que está errado, entrevistamos clientes e *relationship managers* a toda a hora. E essa auditoria deve ser feita por especialistas, por isso nós trabalhamos com a BVA Nudge Unit, onde eles têm desde psicólogos, antropologistas, etnólogos. Eu tenho 20 anos de experiência em finanças, portanto esta parte do projeto (auditoria) têm que ser executada, quando é um projeto muito grande, por especialistas. Depois de obter os *insights* sobre o porquê de as pessoas terem ou não certo comportamento. A primeira parte de um projeto, que é fundamental, as entrevistas são muito delicadas e difíceis de realizar sem um especialista. Eu vim de CIB, e depois mudei para *marketing*, conheço muito bem a área de *marketing*, de qualquer tipo, e todas as pessoas envolvidas em *marketing* dentro da nossa linha de negócios, e por isso é muito fácil para mim identificar em que tipo de iniciativas podemos aplicar *insights* de ciência comportamental e a abordagem *nudge* para questões desta área.

4. Como são medidos os resultados e impactos da aplicação de um *nudge*?

R: É muito fácil de monitorizar o impacto de um *nudge*, desde que tenhas identificado um objetivo muito específico. Por exemplo, em Gestão de Ativos, um cientista de dados e um *designer* criaram algo chamado *Smart Advisor*. Embora o algoritmo seja suposto propor ao

cliente a melhor alocação de portfólio. O que significa que, eu tenho uma reunião com o meu *relationship manager*, vou a uma sucursal do BNP Paribas e eles dizem-me “ok tiveste uma boa *performance* nesta alocação de portfólio no ano passado, mas podes conseguir muito melhor”, e depois mostram-me o algoritmo. Não é eficiente para todos, eles ou não aceitam ou modificam. O objetivo desta ferramenta, que está muito bem feita e muito bem construída, deveria ser dizer “ok, você fez bem, mas eu sou *relationship manager* e posso dizer-lhe que pode fazer muito melhor, e estou convencido e estou a convencer o cliente da eficiência do tempo”. É muito bom para o cliente e, claro, muito bom para o banco com termos de rentabilidade. Portanto, o problema está muito bem identificado, até agora menos de 10% da proposta de alocação de portfólio são aceites pelo cliente na forma em que estão. Depois do projeto de *nudge*, em 3 ou 4 meses queremos ter esse percentual de 15 ou 20% e aí é monitorizado. Se queremos fazer um projeto de *nudge* é preciso ter um objetivo muito bem definido. Quando fiz o primeiro projeto, em Cardif, foi muito fácil, o que significa que nenhum cliente passou pelas 6 ou 7 páginas do website para clicar no botão que dizia “Eu quero ter uma reunião com o meu *relationship manager* numa sucursal”. Então começamos do zero, e queremos ir até, talvez uns 2000 pedidos nos primeiros meses. Subimos para 30 mil solicitações de agendamento. Ao emitir um KPI (*Key Performance Indicator*) financeiro no início, ficamos com um KPI financeiro como alvo. E podemos monitorizar, por exemplo, 3 meses após a implementação dos *nudges* e aí dizemos ok estamos muito acima, ótimo, mas não estamos a atingir a meta. Então aí voltamos de uma forma bem detalhada e vemos o que pode ter escapado. É uma abordagem de testar e aprender, mas é fácil de controlar. Mesmo em *nudge management*, o primeiro projeto que foi realizado no grupo, que foi promover homens para se candidatem a empregos para recursos humanos, onde apenas mulheres se estavam a candidatar. Então eles tiveram que começar do zero, se nenhum homem se está a candidatar temos que entender porquê. Por isso fizeram uma auditoria, de vários processos e descobriram que as descrições do trabalho eram sempre escritas por mulheres e isso não estava a ser bem recebido por homens. Portanto, um *nudge* muito fácil. Decidiram então escrever algumas descrições de trabalho por homens e realmente funcionou. Eles até podem não ser aceites, mas candidatam-se. Um *nudge* tem que ser impactante, caso contrário, não é usado. Quando temos então a auditoria de comportamento de 1 mês, e estamos a receber *workshops* onde eles nos dão os principais *insights* para que possamos pensar e discutir sobre o assunto. Depois temos um *Nudge Lab*, o que significa que colocam todos os *insights* de uma determinada forma e espelham todos esses *insights* com todos os preconceitos para se trabalhar neles. E depois a equipa BVA entrega aquilo a que chamamos o *Nudge Book*, que pode ter 30 ou 40 ideias de *nudges*. E colocam numa

matriz, de 0 a 100 a nível de impacto e de 0 a 100 de viabilidade. E aí temos os *Golden Nudges* no canto superior direito, e dependendo daquilo em que se acredita e do orçamento que temos, ou se poderá existir alguma implicação a nível de IT, decide-se qual o *nudge* que se deseja implementar. E o *Nudge Book* fica em nossa posse, o que significa que estamos apenas a testar 2 ou 3 *nudges* que achamos que têm mais impacto e que são mais fáceis de implementar, e após 3/4 meses podemos testar outros *nudges*.

5. Por vezes o *nudge* pode ser confundido como algum tipo de manipulação.

Considera que existe realmente essa visão por parte dos *stakeholders*?

R: Não, desde que se seja transparente desde o início. Se realmente for explicado que isto não é regulamentação, e também não é informação, e que é apenas a criação do enquadramento, a pessoa tem sempre a opção de decidir o que fazer. Claro que para mim não há manipulação porque ainda tenho direito de escolha. E se conseguir insistir que isso é bom, então tudo bem. Um *nudge* deve ser bom para ti, para o parceiro, para a sociedade, para o ecossistema. E é por isso que a unidade BVA Nudge tem um género de uma grelha com 9 a 19 perguntas no início, que é bom dar às unidades de negócios e dizer “se quer aplicar o *nudge* a este problema, pense nestas 9/10 perguntas e descubra se terá impacto e se será ético”. E já recusámos alguns projetos porque não iria ser ético. *Nudge* é definitivamente permitir que uma pessoa vá da intenção para a ação. Trabalhamos sempre com pessoas que têm a intenção de fazê-lo, mas há algo como um preconceito que impede a pessoa de agir, mas a intenção está lá desde o início, então não é manipulação. Tenho a intenção de parar de fumar, porque simplesmente não paro? Se é algo que eu quero. É a minha intenção. Se não houver nenhuma intenção, não se aplica a ciência comportamental e o *nudge*.

6. Qual das opções acredita ser mais vantajosa para as empresas: recorrer a uma empresa de consultoria externa ou desenvolver internamente?

R: Neste momento para nós é uma questão de orçamento. No entanto, trabalhamos com uma grande empresa francesa e é muito interessante que tenham a sua própria unidade de *nudge*. O meu objetivo é ter o programa de formação, se puder, e finalmente ter essa unidade de *nudge* com especialistas que possam ajudar o Grupo. Porque vai aumentar a eficiência e vai fomentar a inovação. Este é um método muito inovador. Também fizemos conferências para a comunidade de inovação. Isto pode ser incorporado no eixo estratégico de recursos humanos. Claro que agora é uma questão de orçamento, mas se eu puder vender este projeto e dizer que pode ser incorporado nas nossas formações, isso seria ótimo, porque se quisermos ter sucesso

na nossa transformação e ser melhores e promover negócios, então precisamos de treinar o pessoal em termos de ciências de dados, *design*, mas também em ciências sociais. E ainda mais num mundo digital, precisamos de conhecer ainda melhor os aspetos psicológicos dos nossos colegas e clientes. O BNPP está a trabalhar com a unidade BVA Nudge na IFS porque eu assinei este contrato, e em França eles são muito conhecidos. Eles têm experiência, foram os primeiros no mercado francês, trabalham muito com o Governo francês também. Mas estou em discussão com outra empresa, que é mais de publicidade e comunicação, eles têm um departamento de *nudge* muito procurado no Reino Unido e começaram a inserir uma pequena equipa aqui em França.

7. Sendo o BNPP uma empresa internacional, presente em mais de 70 países, podemos afirmar que os *nudges* aplicados, por exemplo, em França podem ser replicados no BNPP em Portugal?

R: Depende do *nudge*. Por exemplo, o projeto que fizemos para o *International Retail Banking*, na Argélia, é relacionado com autocuidado. O problema da nossa entidade na Argélia é que investiram muito dinheiro para colocar ATM's. E as pessoas mesmo assim esperam horas em fila só para levantar dinheiro, com um gestor de caixa. Fizemos este projeto para perceber por que razão as pessoas tinham medo de levantar o dinheiro nas caixas de multibanco. Acabámos com 30/40 *nudges* que podem ser reutilizados em locais como no Senegal. Porque eles têm o mesmo problema. Então, vamos compartilhar porque existe alguns *nudges* relacionados com a tela do ATM que podem ser reutilizados. Depois há outros *nudges* que não vão reutilizar a 100%, mas são capazes de adaptar. Portanto não precisamos de realizar outro projeto no Senegal relacionado com o mesmo assunto. Realizámos um *workshop* em junho com todas as linhas de negócio em *International Retail Banking* e decidiram colocar algum dinheiro neste projeto porque pode ter algum reaproveitamento. Para *Wealth Management* estamos a lançar um projeto em Singapura, para promover as ofertas em *Socially Responsible Investing* para os clientes e vamos expandir o projeto para Hong Kong (Ásia). Mas sabemos muito bem que não vai ser reutilizado cá, podemos ter algumas ideias interessantes, mas não será reutilizável na Europa porque mentalmente é muito diferente. De França, à Itália, a Portugal.... Se existir um problema e quiser utilizar o *nudge*, de algo que seja praticamente o mesmo que em França... Por exemplo, estamos a lançar outro projeto com o banco de retalho francês, que é como podemos ter pessoas a investir em algum seguro de vida em vez de vez de gastarem tanto dinheiro na sua conta corrente. Então vamos perceber por que as pessoas têm milhares de euros em contas diferentes sem qualquer rentabilidade e não colocam algum dinheiro num seguro de

vida que é muito lucrativo para elas e, claro, para nós. É um *win-win*. E tenho a certeza de que os portugueses não são 100% semelhantes em termos de comportamento, valores, crenças e medos, como os franceses, mas há semelhanças. E porque os *Nudge Book* podem ser compartilhados, estou convencida de que, por exemplo, alguns *insights* deste projeto poderiam ser reutilizados e adaptados porque nascemos de origem latina. Mas da Europa para a Ásia, claro que não. Mesmo que a ciência do comportamento nos diga que temos o cérebro 1 e cérebro 2, e modo piloto e racional, lida realmente com os valores, crenças, medos e por aí diante, mas eu não tenho os mesmos valores de outra pessoa francesa. Mas se aplicarmos a ciência do comportamento à cultura, porque se deseja trabalhar a cultura da empresa, podem-se obter resultados muito bons. Fizemos isso em *Wealth Management*, eles queriam repensar a cultura para apoiar todos os *relationship manager* em todo o Mundo, de Luxemburgo a Hong Kong e Singapura, e disseram-me que houve um resultado muito interessante. Portanto, apesar das diferenças, existem semelhanças.

8. Em Portugal este tema ainda é pouco conhecido e aplicado por parte das empresas, especialmente em PME's. Considera que este tipo de abordagem veio para ficar, e se encontra em crescimento no reconhecimento como uma mais valia para as organizações públicas e privadas?

R: Definitivamente que sim. Houve uma pesquisa da McKinsey, há 2 anos, que mostrou que 80% dos planos de transformação das grandes empresas em todo o mundo falharam devido à falta de ligação com os funcionários. Portanto, estou convicta de que *nudge management* é sem dúvida a chave hoje em dia, como um ativo adicional. Não é uma pista, não é a solução, ou a única solução, mas é um trunfo para ter esses planos de transformação realizados e com sucesso. E em termos de desenvolvimento de negócios, *nudge marketing* é outra inovação adicional no topo de *designs* e *design thinking* e por aí diante. Isto foi aplicado em primeiro lugar às políticas públicas, com o Obama, David Cameron, etc. Claro que não é uma moda de agora, já existe há anos. Em Singapura o governo tem uma unidade de *nudge* de 200 pessoas. E a Google, Facebook, têm *nudgers*. Isto ajuda a compreender melhor as pessoas, profissionalmente ou no lado pessoal.

Anexo C – Entrevista realizada à Project Manager (Diversity and Inclusion)

1. O tema da diversidade e inclusão alcançou grande importância no mundo empresarial. No BNPP sente que existe uma correlação entre este tópico e o desempenho da empresa?

R: Sim, claro. É por essa razão que o BNP Paribas tem uma equipa de diversidade e inclusão já há alguns anos, penso que desde 2004. E a equipa vai ficando cada vez maior ano após ano. E trabalhamos em vários eixos, temos igualdade de género, deficiência, diversidade de origens, inter-racial, orientação sexual e fatos religiosos, mas neste último tópico não desenvolvemos muita ação, é principalmente sobre conscientização, comunicação, sem grandes objetivos. Esta equipa é de facto importante e trabalhamos muito com a nossa rede profissional de colaboradores, temos um *network* muito importante porque estamos em contacto com os funcionários e eles trazem tópicos e compartilham ideias, fazem muito no tópico de diversidade e inclusão. Temos *networks* sobre igualdade de género, LGBTQ +, sobre gestão inter-racial. Portanto, todo o tópico é coberto por estas redes e acho que mais de 25.000 pessoas estão envolvidas. É importante para nós trabalharmos com eles e temos *networks* em França, Reino Unido, EUA, Ásia, etc. E sim, sem dúvida, há uma forte ligação entre inclusão e desempenho para a empresa, mas acho que agora em 2021 todos podem entender isso e foi explicado e comprovado em vários estudos. Há muitos fatores que mostram a ligação entre o desempenho por exemplo no setor financeiro ou a ligação entre o desempenho económico e o desempenho da empresa, e ter equipas diversas com diferentes gerações representadas, com diferentes origens... porque isso é algo bastante factual, temos alguns números e estudos que comprovam. Mas a outra razão que eu diria é que os nossos clientes são muito diversos, e não podemos entendê-los bem e atendê-los bem se não formos diversos, e não podemos ter certas discussões e acompanhar bem alguns clientes se não os entendemos. Por isso, sim isto é algo muito claro para nós. E claro que também temos a nossa cultura, os nossos valores, a nossa maneira BNPP, o nosso código de conduta, temos alguns documentos oficiais e propósitos da empresa muito claros que explicam também muito bem a importância da benevolência e do respeito que temos a implantar uns para os outros, e também com os nossos clientes, parceiros, fornecedores, etc.

2. Como surgiu a ideia de recorrer ao *nudge* como técnica para promover a diversidade na empresa?

R: A ideia surgiu no âmbito da campanha HeForShe. Este programa internacional liderado por mulheres da ONU, é uma campanha global e mundial. O início desta campanha foi em 2015, e em 2018, Jean-Laurent Bonnafé, o nosso CEO, tornou-se o campeão oficial do movimento HeForShe. As mulheres da ONU lançaram esta campanha e o propósito é dizer “precisamos de homens e meninos nesta conversa”, igualdade de género não é um tema feminino ou uma luta feminina, etc. Precisamos que estejam juntos à mesa para discutir ideias e ir mais longe. Então a ideia era... ok HeForShe é sobre igualdade de género claro, de temas diferentes, pode ser o combate à violência, pode ser o ambiente económico. Mas a especificidade dessa campanha, e há 3 anos atrás era bastante nova e inovadora, ou seja, temos esse movimento feminista, mas é o primeiro movimento feminista liderado por homens. E envolvendo em primeiro lugar homens, porque sem a consciência e a ação de homens não podemos chegar ao ponto que queremos. E não podemos conseguir o que queremos, que é a igualdade de género. Então essa foi a ideia desde o início. E as mulheres da ONU encontraram diferentes tipos de campeões que se juntaram ao movimento, do BNPP o Jean-Laurent Bonnafé, mas também o nosso ministro, o presidente de escolas e universidades, então temos basicamente 3 tipos de campeões e juntos eles tiveram alguma discussão conduzida por mulheres da ONU e cada um comprometeu-se com vários objetivos a alcançar. Cada campeão avalia o compromisso para que seja algo muito específico para o país, para a universidade ou para a empresa, e no BNPP assumimos vários compromissos em relação ao equilíbrio do género no nosso recrutamento e nos nossos negócios. Estes eram alguns compromissos internos na empresa e também tínhamos um compromisso externo que era o projeto AgriFed, sobre empoderar a agricultura feminina no Senegal, em África. Esse compromisso foi feito em março de 2018, uma parceria de 3 anos, e foi há apenas 2 dias o fim deste programa HeForShe. E quando o Jean-Laurent Bonnafé assumiu este compromisso, estávamos a pensar em como podemos alcançar esse compromisso de recrutar e reter mais mulheres em *Global Markets* porque nesta área há muitos homens, portanto, não há mulheres suficientes. E, por outro lado, há mais homens como *Business Partners* de RH, portanto, ter uma função central de RH é muito dominado pelas mulheres. Então, ao pensarmos sobre isto, decidimos trabalhar com a BVA Nudge Unit. E para ver se o *nudge* poderia ser interessante para nós e a resposta foi definitivamente que sim. Porque o *nudge* pode ser usado em vários setores, várias finalidades, pode estar relacionado com o planeta, com a comunidade, com a empresa, com as pessoas. Portanto, muitas utilizações diferentes e todas as áreas podem receber ideias e alguns testes de *nudge*. Então trabalhamos com a metodologia clássica, porque com o *nudge* existe uma primeira fase para entender realmente como o processo está a acontecer. Ou seja, no nosso caso, foi observado detalhadamente o processo de recrutamento para o *Global*

Markets e para a linha de RH. Observando de forma muito precisa cada etapa deste processo de recrutamento e sendo o candidato, sendo o gestor que está recrutando, ou sendo o RH responsável pelo recrutamento, para estes 3 atores tivemos que observar cada etapa e compreender todas as barreiras que podemos encontrar. Ou seja, todas as barreiras, do lado do candidato, para não se candidatar, ou para nem mesmo ler a descrição do trabalho. Depois, se aceitar o trabalho se permanecerem no trabalho. Portanto, há muitas etapas diferentes, muitas questões diferentes que temos que abordar e o mesmo se passa para o *manager* de recrutamento, porque por muitas razões, conscientes ou inconscientes, todos nós temos algum preconceito, então os candidatos, gerente e RH têm também. O que significa que eles têm alguns medos, algumas preocupações, alguns hábitos também. Quando temos muitas mulheres ou muitos homens na equipa, há tem um tipo de hábito e às vezes é mais confortável continuar com esse hábito em vez de mudá-lo. Porque talvez simplesmente ninguém esteja a questionar-se do porquê, e não estão a tentar mudar porque funciona até agora, e vamos fazer de novo desta forma. Portanto toda a metodologia *nudge*, é preciso observar o processo e também cada etapa de cada ator. De seguida, houve algumas entrevistas, alguns *workshops*, muita discussão com os candidatos, com os recursos humanos, com o *manager*, para gerar algumas ideias, para entender bem, para identificar claramente todas as barreiras e para gerar ideias de como empurrar essas barreiras. E de todas essas ideias que surgiram graças à implicação das pessoas, foram um pouco mais observadas...se são fáceis de colocar em prática, se são fáceis de testar, qual é o custo, porque uma solução *nudge* deve ser quase grátis ou ter um custo muito pequeno, que seja simples também de implementar porque a melhor maneira é implementá-lo em um painel que se defina e depois testá-lo nesse painel específico para ter alguns números antes e ver a evolução depois, e conseguir comparar e provar que sim esta solução *nudge* leva a um aumento de algo. Uma solução de *nudge* deve ser testada e medida também. A eficiência deve ser medida. E, se não for eficiente, está tudo bem porque não custou muito e não foi tão demorado ou tão complicado, então não é um problema se não usarmos essa *nudge*. Mas se o *nudge* for eficiente, então podemos desenvolvê-lo de uma maneira mais ampla, para um painel maior ou talvez todo o departamento. Basicamente todas essas ideias, depois de analisar como podem ser feitas e verificar se não há um grande custo, reunimos as melhores num livro porque no final recebemos sempre um *Nudge Book*, tínhamos um para a linha de RH e outro para *Global Markets* e simplesmente tentámos implementar alguns. Mas é algo bem recente, eu acho, porque em 2018 decidimos usar essa metodologia, essa abordagem. Em 2019, nem todo os *workshops* tinham terminado, então tínhamos principalmente o ano de 2020 para implementar, mas devido à pandemia, foi bastante complicado implementar muitos deles. Mas mesmo assim,

alcançámos todos os nossos objetivos dentro da HeForShe porque esse compromisso era o ponto de fato para atingirmos os nossos objetivos. É impossível dizer que é realmente graças ao *nudge*. Acho que sim que ajudou, mas o *nudge* não é algo que se possa usar sem mais nada, tem que ser um complemento, e também é preciso pensar repetidamente no processo para melhorá-los, é preciso envolver as pessoas, os atores chave, tem que se convencer as pessoas. Uma solução *nudge* pode ser muito útil, mas não podemos pensar só no *nudge* sem envolver as pessoas, sem envolver a rede de funcionários. Em *Global Markets* foi algo bastante forte e muito útil também. Não sei se apenas uma solução de *nudge* pode ser suficiente porque estamos em processos de RH, é algo muito longo, bastante complexo, é algo também sobre comportamento e temos que pensar sobre o próprio preconceito e trabalhar nisso. Eu digo isto em comparação com outras áreas de uso em relação a aeroportos menos sujos por exemplo... às vezes é sobre ter pessoas a usar melhor as casas de banho do aeroporto, aqui estamos perante um processo bem mais longo. Mas foi muito útil e gravamos até um *podcast* com Eric Singler que é o rei do *nudge* na França e acabamos de ver que ele está a ajudar o Presidente Macron também em França no que diz respeito à estratégia de vacinação para COVID-19. Então Eric Singler, que é o chefe da Unidade BVA Nudge, gravou connosco um *podcast* como o *nudge* pode ser um impulsionador do equilíbrio de género. E penso que também usaremos a abordagem *nudge* para a feminização na linha de IT, para que tenha mais mulheres. Mas basicamente trabalhámos com a BVA Nudge Unit, eles acompanharam-nos no início e na preparação do *Nudge Book*. Quando o *Nudge Book* terminou, então aí estivemos a liderar a implementação, mas sim, precisámos dessa experiência.

3. De que forma foi implementado o *nudge* para atingir este objetivo?

R: Na abordagem *nudge*, temos sempre 4 etapas diferentes, uma primeira etapa chamada inspirar, a etapa dois que é cocriação ou criação, em seguida, a fase de otimização e o número 4 teste e implementação. A BVA ajudou-nos nos 3 primeiros passos e no começo é sempre preciso definir seu objetivo, o que se deseja alcançar, o que deseja obter, que comportamento deseja que as pessoas adotem, então no nosso caso é sobre equilíbrio e mistura de género nos nossos recrutamentos, tanto do lado do RH como de *Global Markets*, com o resultado de 2 *Nudge Books* diferentes, porque as ideias eram diferentes, o processo era diferente e também o objetivo. E sim a BVA esteve connosco, primeiro para inspirar, por isso ajuda-nos a definir realmente com precisão o objetivo e a observar a situação atual, o processo. E o comportamento atual e real de todos os atores deste processo - o gestor que está a recrutar, o RH que faz o recrutamento e o candidato claro. Então esta é uma fase muito importante porque há muita

observação e reflexão sobre tudo, captar cada pequeno passo do ponto de vista de gestor, RH e candidato. Diferentes *workshops* com pessoal de RH, *managers*, etc. E também entrevistas conduzidas pela BVA - diferentes entrevistas individuais, diferentes *workshops*, sessões para ter um *brainstorming* e trabalhar juntos e ser capazes de entender e observar o atual comportamento real. E em cada etapa estávamos a procurar cada barreira, medos, maus hábitos, preocupações com cada ator. Porque se não começarmos a identificar as barreiras, será muito difícil ultrapassar e ser capaz de mudar algumas pequenas coisas neste processo para fazer as pessoas adotarem um novo comportamento. Porque trata-se de mudar a arquitetura de escolha, mudando a maneira como fazemos a nossa escolha e a forma como nos comportamos, mas sem quaisquer restrições ou sem qualquer ameaça. Esta primeira fase foi inspirar, e depois temos a segunda fase - criar - o que é na realidade uma cocriação, é claro, com essas diferentes pessoas envolvidas nesses *workshops*, então temos pelo menos 15/20/25 pessoas envolvidas, porque precisamos de pontos de vista diferentes, precisamos de opiniões dos diferentes atores, então é muito importante ter várias pessoas ao redor da mesa para ter certeza de que temos um bom ponto de vista sobre a situação atual. Portanto na fase de cocriação de ideias, o que significa quais coisas, quais detalhes, quais ideias podem encorajar a mudança de comportamento que procuramos, pois o que queremos quando usamos o *nudge* é um comportamento novo, diferente do atual. Temos o comportamento A e queremos que as pessoas adotem o comportamento B, e esse é o cerne do processo. Então essa cocriação de ideias, como um *brainstorming* - nesta etapa não pensamos em visibilidade, não pensamos em custos, não pensamos em quem, como, quando, apenas tentamos ter muitas ideias diferentes de perspectivas diferentes para os diferentes atores. Eu estava na sessão de *Global Markets* e lembro-me de muitos *post-its* na parede, e a BVA estava lá para ajudar as pessoas a fazerem um *brainstorm*, e também para organizar um pouco as diferentes ideias em diferentes categorias com algum tópico temático porque era mais fácil para a etapa número 3 que é otimizar. No final desta sessão de *brainstorming*, tínhamos talvez 100 ideias em categorias diferentes. E com essa quantidade de ideias diferentes entramos na etapa número 3, de olhar em detalhe para uma ideia e selecionar alguns critérios, que são a visibilidade - é fácil de definir? é algo que podemos fazer? Porque às vezes temos grandes ideias, mas não é possível realizá-las; então é possível fazê-lo? e qual é o impacto sobre o objetivo? - então esta fase é interessante porque permite que identificar algumas ideias de *nudge* prioritárias, alguns *Golden Nudges* e transformamos as ideias do *brainstorming* em um *nudge* e o objetivo não é selecionar uma ideia que seja muito complicada, muito longa de implementar ou muito cara, não é essa a ideia. Então, quando temos essa seleção de ideias e pensamos “ok, acho que podemos facilmente fazer isto”, então transformamos isso num *nudge* real. Numa

ideia de *nudge*, temos sempre o comportamento atual, o comportamento que se deseja alcançar graças a esse *nudge*, o nível de mudança que essa ideia está a usar, e então sabemos que com o *nudge* temos alguns fatores de mudança - facilidade, mensageiro, padrão, etc. Temos que ver qual ou quais dessas alavancas são usadas neste *nudge*, temos uma breve descrição da ideia e então o resultado é explicado muito rapidamente. Por exemplo, posso dar alguns exemplos, em *Global Markets*, queremos recrutar e reter mais mulheres e uma das ideias de *nudge* foi em cada entrevista, entre os entrevistadores, precisamos ter pelo menos uma mulher porque se a candidata (uma mulher) e todos os entrevistadores forem só homens, o que estava a acontecer, para essa candidata vai ser muito difícil imaginar-se no emprego e na empresa, se ela vir apenas homens à sua frente. Às vezes talvez hajam 2 ou 3 entrevistadores, e se houver uma mulher entre eles, para o candidato se ela for uma mulher, ele envia uma mensagem, e esta é a alavanca do mensageiro que estamos a usar aqui, ela envia uma boa mensagem, uma mensagem positiva que sim é possível quando se é mulher trabalhar aqui e tem um exemplo à frente e sim é possível envolver e ficar durante um bom tempo porque esta pessoa explicará o seu percurso profissional e o trabalho dela, etc. - então envia uma mensagem de que é possível e é algo que está se tornando normal. E se o candidato é um homem também manda uma mensagem inclusiva - mensagem de inclusão, e mostra desde o início que ok há homens, mas também mulheres aqui. Portanto, este é bastante interessante. Temos muitas ideias no início com a etapa 2, mas a etapa número 3 é sobre seleção, otimização e transformação de uma ideia simples que veio de um *post it* numa solução real de *nudge*, explicando o comportamento atual, o comportamento desejado e como esse *nudge* vai ajudar. E depois temos a última etapa que é a etapa de teste e implementação, para esta fase estávamos apenas nós mesmos sem a BVA, não haveria problema se eles continuassem a acompanhar, acho que às vezes eles ajudam nesta fase também, mas no nosso caso não havia problema em parar por aqui e estávamos nós a gerir a fase de teste e implementação.

Para a implementação, na fase de teste, penso que normalmente são criados 2 grupos, um com o *nudge* e outro sem o *nudge* para comparar. Não creio que criamos estes 2 grupos diferentes porque tínhamos um bom conhecimento da situação atual. É difícil para mim ser muito precisa nesta fase porque eu não fiz parte dela, mas o que eu sei com certeza é que, com este livro *Nudge Book*, pelo qual muitas pessoas estiveram envolvidas, nós passámo-lo aos diretores de RH, equipas de RH e compartilhámos amplamente e pedimos às equipas de recrutamento para se envolverem e usá-lo, então tivemos diferentes sessões para explicar o que é o *nudge* e o livro, para mostrar que estavam ali algumas ideias fáceis de *nudge* para implementar. Para escolher os que querem testar primeiro, e temos alguns bem simples, por exemplo para eles uma ideia

muito simples de *nudge* foi mudar o nome do título e ter a certeza de que dizemos sempre *human resources business partners* em vez de HRBP. Só foi preciso explicar a ideia para as pessoas e ter a certeza de que a estão a usar. Explicámos às pessoas que o mais importante era medir a eficiência para ter uma ideia clara da situação antes e poder dizer que este *nudge* foi implementado ou testado durante 2/3/4 meses e depois tentamos medir e ver se a situação mudou. Por exemplo, no lado do RH, um segundo *nudge* que não tem custo e é bastante simples, era pedir a 3 *business partners* de RH ... 1 com muita experiência e já estava há muito tempo a trabalhar na área, o segundo que anteriormente exerceu funções comerciais e de *marketing* e mudou para RH há cerca de 4/5 anos e o terceiro era totalmente novo na função. Então, tivemos 3 opiniões diferentes, mas 3 *business partners* de RH do sexo masculino e pedimos-lhes que escrevessem a descrição do trabalho, e foi interessante porque tínhamos 3 tipos de opiniões ligadas à experiência do trabalho. Mas principalmente tínhamos algumas palavras masculinas, maneiras masculinas de explicar o trabalho, as missões, as responsabilidades, etc. Portanto, este foi o segundo *nudge* que testámos no lado de RH e foi muito simples porque após 2 ou 3 sessões de *workshops* esses 3 homens trabalharam nisto e tínhamos novas descrições de cargos e dissemos para a equipa... experimentem essas novas descrições de cargos e vejam se é eficiente - porque o objetivo dessas ideias de *nudge* que chamámos de redator masculino ou escritores do sexo masculino - o objetivo é ver se é possível obter mais aplicações do sexo masculino. Durou alguns meses eles descobriram que era útil - a nova descrição do trabalho era diferente, então é realmente uma evidência de que as redações e as palavras que usamos são importantes e fazem a diferença. Em teoria, para estarmos perfeitamente alinhados com a abordagem do *nudge*, poderíamos ter feito 2 grupos diferentes, mas era bastante complicado nos processos de RH.

4. Como foram medidos os resultados e impactos do *nudge*?

R: Esta parte é mais difícil para mim de responder porque não estive a controlar ou a monitorizar essa parte específica, mas pelo que sei os resultados e impactos, temos algumas ferramentas e sistemas de RH que nos permitem monitorizar e ter uma visão global dos recrutamentos e usamos uma ferramenta de específica que temos, que é amplamente implantada em todo o grupo, ou seja, todas as entidades, todas as subsidiárias, todos os países, etc. E usamos esta ferramenta de relatório global para acompanhar e rastrear as nossas realizações e o nosso progresso. Porque tudo sobre este *nudge* foi gerado dentro do programa HeForShe e o primeiro objetivo era atingir as nossas metas HeForShe, então tínhamos que medir e ver em cada ano entre 2018 e 2020 e, claro, ser capaz de verificar se atingimos os nossos objetivos e também

tivemos que analisar antes, em 2016 ou 2017, para poder dizer que sim, atingimos o nosso objetivo. Porque antes de HeForShe eram uns números ou essa situação e depois graças a HeForShe entre 2018 e 2020, na verdade 2021, chegámos a outros números. Era necessário que tivéssemos esse acompanhamento e tivéssemos esse olhar sobre a situação a cada ano ou a cada 6 meses porque realmente estávamos muito comprometidos em alcançar os nossos objetivos HeForShe. Então, tínhamos essa abordagem de medição contínua, e tínhamos essa meta HeForShe para atingir antes do final de 2020 ou antes de março de 2021 (o que era de março de 2018 a março de 2021). Então foi interessante para nós, do lado de RH, eu ia pedindo ao meu colega do sistema de informação para verificar a estatística e os números e dar-me algumas informações e compartilhá-lo talvez uma ou duas vezes por ano. Então tivemos esse acompanhamento, essa necessidade de poder monitorizar e ver onde estávamos. E também porque na campanha HeForShe também tínhamos alguns relatórios anuais para enviar então era uma medição contínua.

O *nudge* é muito útil, é uma abordagem muito interessante, e o *Nudge Book* está cheio de ótimas ideias, tanto do lado de RH quanto do lado de *Global Markets*, mas não pode fazer tudo sozinho, não pode ser uma solução isolada, é preciso envolver pessoas e capitalizar e alavancar em outras coisas que temos na empresa, temos os *networks*, algumas redes de funcionários profissionais, alguns eventos, processos, alguns embaixadores dentro da empresa que também estiveram a liderar. Foram ingredientes muito diferentes que nos permitiram alcançar os nossos objetivos e o *nudge* é definitivamente um deles. E foi algo como pedagógico para nós, agora sabemos o que é o *nudge*, e definitivamente sabemos que queremos usá-lo novamente, mesmo que HeForShe agora tenha terminado e tenhamos atingido as nossas metas... não é algo que iremos dizer ok, acabou, nós esquecemos o *nudge*. Manteremos esse impulso e continuaremos os nossos esforços para procurar um melhor equilíbrio de género e também para implantar essa filosofia noutras partes do grupo. E o primeiro exemplo é a linha de IT do grupo, em toda a empresa, com um programa de feminização que é muito ambicioso e com certeza usaremos algumas ideias de *nudge* também. As áreas de uso para o *nudge* não têm limites. Podemos usá-lo em tantas áreas diferentes, em tantos tipos de objetivos diferentes, é bastante poderoso.

5. Qual foi a duração deste projeto?

R: Entre 2019 e 2020. Porque no lado do RH estávamos um pouco adiantados, então eu diria que foi entre 2019 e também 2020 porque, por exemplo, o *nudge* redator masculino que significa ter a descrição do trabalho escrita pelo sexo masculino, isso foi feito em 2019, mas testado no início de 2020. Era uma abordagem contínua. E talvez em *Global Markets* 2020,

porque lembro-me que tivemos essa fase de cocriação e otimização durante o verão e outono de 2019. Aí recebemos o livro, descobrimos, compartilhamos, explicamos para as equipas, então acho que foi em 2020, mas infelizmente o contexto da pandemia era algo que não esperávamos e mudou no início alguns processos, tivemos que encontrar algumas soluções e nos adaptarmos e eu acho que neste contexto muito particular para *Global Markets* não se implementou no início de 2020 porque, em primeiro lugar, a prioridade era reagir neste contexto de pandemia, e depois, sim, talvez na segunda metade do ano. Os primeiros passos antes da implementação já tinham sido feitos no lado do RH. Então, em abril de 2019, o *Nudge Book* estava pronto e foi enviado pela BVA em janeiro ou fevereiro de 2019, o que significa que os primeiros passos no lado do RH foram preparados e realizados em 2018 e para *Global Markets* os primeiros passos foram preparados em 2019. O primeiro é bastante longo porque a BVA quer ter alguns *workshops*, algumas discussões, algumas entrevistas, que podem durar várias semanas.

6. Foi possível compreender quais as razões para existirem menos homens no departamento de Recursos Humanos?

R: Sim, claro. Pelo menos achamos que entendemos. Mas talvez haja outra explicação também. Mas esse foi um dos pontos. Do lado de RH, se queremos mudar o comportamento dos candidatos do sexo masculino e fazer com que eles leiam a descrição do trabalho, leiam o anúncio e se candidatem e, em seguida, aceitem este novo trabalho... temos que começar por entender e observar por que os homens não estão mesmo a ler o anúncio de emprego? E se eles leem, por que não estão a candidatar-se a este emprego? Esta foi uma grande parte da reflexão. Eu acho que há muitas razões, e razões que não são as mesmas de acordo com os homens. Alguns podem ter os seus próprios motivos. Mas presumimos que alguns homens estão a pensar que são trabalhos mais femininos, porque há muitas habilidades comportamentais, algumas habilidades que estão correlacionadas com o lado feminino, com muita empatia, discussão, ligação com as pessoas, etc. Então, eu acho que muitos homens estão a pensar desde o início, “posso ver que muitas mulheres estão a trabalhar no departamento de RH, alguns empregos são bastante femininos e talvez não seja para mim”. E nem eles mesmo se questionam porquê. É algo normal. IT e *front office* são para homens e RH e comunicação são para mulheres, porque o que veem atualmente é isso. E também presumimos que talvez eles tivessem uma falta de visibilidade em relação ao que está relacionado com o negócio, então presumimos que era difícil para eles ver a ligação direta entre as funções de RH e a estratégia da empresa, do lado do negócio, do lado do cliente. Também presumimos que talvez eles pensassem que seria muito

difícil evoluir e conseguir alguma promoção depois de conseguirem o emprego, também por causa da falta de visibilidade do que é possível fazer depois e como posso evoluir na empresa, irei permanecer no departamento e fazer outra coisa, mas o quê. Ou será possível que eles voltem ao lado comercial. Algo em torno da visibilidade na carreira.

Também imaginávamos que havia um problema com o salário, em comparação com outro lado do negócio ou funções e empregos comerciais. Ou se o salário crescer não será muito interessante. Portanto descobrimos que sentem que não é algo para homens, é muito suave, é muito leve, é para alguém mais *people oriented*, não é desafiante o suficiente, não é suficientemente orientado para os negócios, etc. Na verdade, é tudo sobre estereótipos e tendências. E é isso que também temos que ter em mente, preconceitos conscientes e inconscientes são nossos inimigos, mas eles podem tornar-se nossos amigos se ficarmos cientes de que todos nós temos algum preconceito, e tentar trabalhar nisso e mantê-los em mente em vez de apenas não pensar sobre isso e agir sob o controle desse preconceito. E isto é verdade para todos os tópicos em que estamos a trabalhar na equipa de diversidade e inclusão, ou seja, o trabalho sobre estereótipos que temos em outras pessoas e o trabalho sobre o próprio preconceito que podemos ter, porque todos nós temos algum e não é um problema, está tudo bem porque o nosso cérebro precisa de alguns estereótipos para colocar ideias em caixas para não explodir no final do dia, porque o nosso cérebro está a tomar milhares e milhares de micro decisões por dia, o que pode ser exaustivo . O cérebro está a usar algumas categorias nas caixas e faz algum caminho mais curto entre as ideias e isso está bem, mas o que é muito importante é questionar sobre esse preconceito porque se não estivermos a fazer isso, vamos continuar no mesmo comportamento com o mesmo preconceito e os mesmos estereótipos e é uma pena porque não vemos as coisas reais e a maneira como podemos mudar o comportamento e ser mais eficientes, mais felizes, etc.

Anexo D – Entrevista realizada ao CEO da Nudge Portugal

1. Dentro das organizações, em que área é que considera que exista um maior potencial para um impacto positivo da teoria *nudge*?

R: Isso é uma pergunta interessante. Inicialmente o *nudge*, até mesmo antes de existir, tem muito a ver com o comportamento do consumidor, tomada de decisão do consumidor. E apesar do *nudge* originalmente, quando foi criado o conceito tinha muito a ver com aplicar às políticas públicas. O livro *Nudge* fala sobre isso, depois a primeira Nudge Unit foi no Reino Unido com o David Cameron para aplicar ao cidadão. As primeiras experiências tinham a ver com construir cartas que fossem mais persuasivas para que os cidadãos pagassem os impostos e esse tipo de coisas. Então o *nudge* teve muito a ver com as políticas públicas, mas o *know-how* vem muito, mais da parte de gestão, diria que é o comportamento do consumidor, a tomada de decisão do consumidor, é onde há vários estudos, há revistas científicas, *journal of consumer research*, *journal of consumer psychology*, em que muitos *insights* do *nudge* vieram desse estudo do consumidor, então o comportamento do consumidor é a disciplina que já vinha de trás, e que informou o *nudge*, a investigação nessa área contribuiu para a criação do *nudge*. E mesmo se ler o livro do *Nudge*, alguns artigos, ou outros livros sobre o tema são publicados em revistas do comportamento do consumidor. Agora se é a área onde tem mais aplicabilidade, onde pode criar mais valor... depende também da perspectiva do que é valor. Há várias formas de criar valor. O que é valor, hoje em dia é uma questão que é muito colocada em causa. Criar valor é aumentar os lucros? Ou é aumentar o bem-estar do consumidor? Ou diminuir a pegada ecológica? O próprio conceito de valor hoje em dia começa a ser discutido. Mas eu diria que, o *nudge* tem a ver com mudanças no contexto, mudar o contexto para influenciar a tomada de decisão, então talvez junto do consumidor seja a forma mais fácil de implementar essas mudanças. Seja através da forma como o produto é apresentado, como é embalado ou como é apresentado no retalho. É difícil dizer qual é a área numa empresa onde o *nudge* pode criar mais valor. Junto dos colaboradores também pode ser aplicado em várias questões, desde a gestão de operações, questões de eficiência, questões de criatividade, produtividade, eficácia. Eu diria que é uma das grandes vantagens do *nudge*, da ciência comportamental, é que é muito transversal. Pode ser aplicado em qualquer área onde haja tomada de decisão humana, onde haja um contexto que possa ser manipulado. Nós podemos influenciar essa decisão e melhorá-la. Agora onde o *nudge* pode criar mais valor, é onde ele pode chegar a mais pessoas. Imaginemos a ilustração mais conhecida do *nudge*, a tal mosquinha no urinol, essa mosquinha diminui em 80% a quantidade de urina colocada fora do urinol. Mas esse impacto pode ser

insignificante se a casa de banho só for utilizada por uma pessoa. Agora se ela for utilizada por 100 pessoas por dia esse impacto é muito maior, e por isso é que alguns autores defendem que os *nudges* digitais são aqueles que podem criar mais valor, porque são aqueles que podem chegar a biliões de pessoas. Imaginemos uma mudança na arquitetura num *design* do Google, do motor de pesquisa, pode influenciar a decisão de biliões de pessoas então pode criar muito valor, pode ser muito poderosa. E aí já estou a responder um bocado à sua pergunta, através do digital podemos chegar a muito mais pessoas e além da escala ser maior podemos ainda fazer outra coisa, que é criar *nudges* personalizados de acordo com a pegada digital de cada pessoa. Ou seja, eu de acordo com os dados sobre o seu comportamento nos ecrãs, na *internet*, posso ter informação que depois me permite criar uma mensagem. E isso já foi feito, até houve aquela polémica com a Cambridge Analítica. O Facebook vendeu dados a uma empresa que depois criou uma campanha para o Brexit e para as eleições do Trump, de acordo com esses dados. Em que essa empresa criava mensagens personalizadas de acordo com o perfil de personalidade de cada pessoa, e esse perfil era calculado através dos dados dos *likes* do Facebook. Ou seja, se os dados me disserem que a Catarina é uma pessoa extrovertida eu crio uma mensagem de acordo com esse perfil de personalidade. E se for introvertida crio outro tipo de mensagem. O objetivo é o mesmo, levar-lha a votar no Trump mas crio 2 tipos de mensagens diferentes de acordo com o seu perfil de personalidade que foi calculado através dos *likes* do Facebook. Então o digital permite não só chegar a muito mais gente como também a personalizar cada *nudge* a um nível quase individual. Ou por exemplo criar diferentes versões de *nudge* para vários segmentos de utilizadores. Portanto respondendo à sua pergunta, o digital realmente tem essa capacidade de escala muito grande que permite eventualmente criar mais valor.

2. Dentro das várias técnicas de *nudge* existentes, quais considera mais frequentes ou mais eficientes no contexto das organizações?

R: Sim, a técnica de *nudge* mais frequente, mais utilizada, é dizer às pessoas o que é que os outros fazem. E se forem outros significativos ou próximos das pessoas o *nudge* tem ainda mais impacto. Se eu disser a um português o que é que os portugueses fazem isso não vai ter tanto impacto como se eu lhe disser por exemplo o que é que as pessoas que moram no seu prédio fazem, os seus vizinhos. Quanto mais próximas e relevantes as pessoas forem para mim, maior é o impacto da informação acerca daquilo que eles fazem. É o efeito da norma social, e este tem sido um dos efeitos mais explorados pelo *nudge*, por este tipo de intervenções.

3. Considera que existem diferenças no *nudge* quando é aplicado no âmbito do benefício pessoal comparando à aplicação para uma melhoria externa ao indivíduo? Por exemplo um *nudge* que recebo na minha fatura da água, comparativamente a um *nudge* que recebo para poupar água na minha empresa, considera que existem diferenças?

R: Sim, nunca tinha pensado sobre isso. Mas sim talvez tenha mais efeito quando é algo que permite poupar dinheiro que é meu, do que quando é algo que permite poupar dinheiro que é da empresa onde trabalho. Também depende do nível de satisfação que eu tenho com a empresa. E isto tem a ver também com uma evidência das ciências comportamentais que é, o ser humano coopera condicionalmente, se houver reciprocidade. Ou seja, eu sou capaz de querer ajudar a minha empresa se eu sentir que a empresa também me ajuda a mim. Então se a relação com a minha empresa não for boa, e eu não sentir que há esta reciprocidade, se calhar não me vou preocupar em poupar água na casa de banho da empresa, e não vou aceitar tão bem esses *nudges*.

4. As críticas do *nudge* expõem que pode ser facilmente confundido com algum tipo de manipulação e que podem existir problemas éticos. Como sente que é a reação por parte dos *stakeholders* quando um *nudge* é implementado na empresa?

R: Por exemplo nas minhas apresentações isso é uma das reações mais frequentes, as pessoas perguntarem, mas isso não é manipulação ou imoral... e normalmente a resposta é que nenhum contexto é neutro na tomada de decisão. Se eu for a uma cantina a forma como os alimentos estão dispostos vai sempre influenciar a minha decisão. Os alimentos que vierem primeiro é mais provável eu pegar neles para a minha refeição, do que os que vierem no meio. Agora a decisão é o que é que eu vou pôr primeiro. São os mais saudáveis, são os que dão mais lucro, são os que são mais percíveis e que eu tenho de vender rapidamente. Ou seja, não é o *nudge* que é eticamente reprovável, é a forma como o utilizamos. E isso acontece com qualquer tecnologia, que pode ser utilizada para o bem e para o mal. Então eu diria que não é propriamente o *nudge* que apresenta as questões éticas, mas sim a forma como ele é utilizado. Depois há outra questão que é o conhecimento destes efeitos pode ser utilizado não só para criar intervenções, mas para corrigir práticas na sociedade que não são boas para ela própria. Por exemplo práticas de publicidade. Ainda agora vi que foi aprovada uma nova lei que não permite que as condições de um contrato venham em letra pequena, isso é algo que tem a ver com o *nudge*, quanto menos saliente a informação menos atenção nós lhe vamos prestar. Então o reconhecimento destes *insights* permite-nos regular determinadas práticas, permite-nos criar leis que são mais realistas acerca da forma como os consumidores tomam decisões. O

conhecimento do *nudge* pode ser utilizado não só para criar uma intervenção para levar alguém a fazer algo que é desejável para essa pessoa, mas também para evitar determinadas práticas que não são boas para as pessoas em geral e que só vão beneficiar um grupo limitado de pessoas na sociedade.

5. O *nudge* deve induzir um comportamento benéfico para o indivíduo, comunidade ou planeta. Podemos considerar o *nudge* como um mecanismo destinado a melhorar o lucro da empresa?

R: Nos projetos da Nudge Portugal, procuro sempre projetos que possam ser benéficos para todos os *stakeholders*. E que possam satisfazer aqueles 3 eixos da sustentabilidade: financeiro, social e ambiental. Por exemplo o projeto na Auchan, para aumentar a compra de frutas e legumes, é um comportamento que é bom para os consumidores, tendencialmente vão ter uma alimentação mais saudável, mas também é bom financeiramente para a empresa porque vai ter menos custos com as frutas e legumes que apodrecem, e isso constitui um custo para a empresa, são os artigos mais perecíveis que os supermercados vendem. E também vai ter um impacto positivo a nível ambiental porque vai haver menos desperdício alimentar. Se uma intervenção de *nudge* permitir satisfazer as várias áreas é quando faz mais sentido, e quando é mais provável que a empresa e as várias partes interessadas queiram que esta intervenção se mantenha. Se a criação de lucros for obtida à custa de alguma das partes interessadas, se eu estou a criar um *nudge* para levar as pessoas a comprarem mais 1 produto que não é saudável, provavelmente a certa altura esse *nudge* vai ser questionado. Mas se esse ganho de lucros for criado beneficiando também as outras partes então aí é um *nudge* positivo, e que é mais provável que se mantenha através do tempo porque todas as partes vão estar satisfeitas.

6. Quais são as principais dificuldades encontradas no decorrer de uma aplicação de *nudges*, e na adoção desta teoria por parte das organizações?

R: Pela minha experiência o mais difícil tem a ver com resistência à mudança, as pessoas duvidam sempre. Muitas vezes há um departamento que é quem está interessado, por exemplo na Auchan era o departamento de responsabilidade social que queria implementar o *nudge*, mas depois quando vamos para o terreno se calhar o diretor de operações, ou o diretor do supermercado já vai mostrar resistência porque não tem aquela motivação e não quer que estejam a interferir na sua operação. Há sempre o chamado *status quo bias*, o enviesamento do *status quo bias*, em que as pessoas nunca querem algo que possa ser disruptivo, que possa mudar coisas no seu dia-a-dia. E isso torna-se sempre difícil na implementação deste tipo de

intervenções, até porque elas duram alguns meses. E depois se os projetos envolverem várias entidades, nós estamos a fazer um projeto relacionado com a reciclagem que envolve também a Câmara de Lisboa e a AHRESP, então quando envolve várias entidades torna-se mais difícil esta coordenação. É preciso ter muita capacidade de persuasão, de ouvir as pessoas, convencê-las para poder levar a intervenção avante.

7. No BNP Paribas existe atualmente o interesse em adaptar em Portugal *nudges* que foram “criados” e testados noutros países. Qual a sua opinião sobre reutilizar *nudges* em diferentes países ou até diferentes empresas?

R: Sim, sem dúvida. Aliás eu estou envolvido num projeto que faz isso, no Standard Bank, um banco britânico que começou na África do Sul e agora está em mais de 30 países africanos. Começaram um projeto de *nudging* na África do Sul e agora estão a fazer esse mesmo projeto em outros países africanos, em Angola e Moçambique. E aí eles já vão pegar na experiência da África do Sul e transportá-la para Angola e Moçambique. Claro que os contextos são diferentes, o que funcionou na África do Sul pode não funcionar em Angola e Moçambique, mas a experiência inicial vai ajudar ao projeto. Depois isto é sempre testado e é medido o impacto, e percebe-se o que funciona ou não. Embora haja variações culturais. Por exemplo estou-me a lembrar de uma intervenção relacionada com gestões de operações de logística, onde uma fábrica acarretava um beliche para o chão e pintaram umas moedas no chão porque na Ásia as moedas têm um significado de prosperidade, então as pessoas não queriam tapar as moedas. Então o *nudge* era esse, pintar as moedas no chão, fazia com que as pessoas não colocassem lixo em cima das moedas, que era o que se pretendia. E isso é uma intervenção que tem uma grande componente cultural, porque aquele símbolo não tem o mesmo significado noutras culturas. Mas muitas vezes estas intervenções tiram partido de mecanismos automáticos no cérebro humano então podem funcionar em diferentes culturas, como o caso da mosca no urinol. E nestes projetos há sempre uma fase diagnóstica onde se procura perceber o contexto e adequar a intervenção também ao contexto cultural.

8. Como classifica a adesão e o conhecimento do potencial desta teoria em Portugal?

R: Ainda é para uma franja de pessoas. Há pessoas que tenho conhecido nas empresas que já tem bastante interesse no tema e que me tem contactado e que são entusiastas. Mas ainda está muito longe de ser algo *mainstream*. Também não há muitas pessoas, para além de mim, a fazer isto na prática. Seja no governo, ou empresas de consultoria a fazer isto, pelo meu conhecimento ainda não há nada. E o que eu tenho feito juntamente com as pessoas que estão interessadas e

que conhecem o potencial do tema, é divulgá-lo em Portugal, e fazer conferências. Agora a Universidade Nova tem um clube que é o Nova Nudge, em que os estudantes de Economia e Gestão estão interessados pelo tema e criaram este clube para o divulgar em Portugal. Mas ainda há muito por fazer e espero que se juntem mais pessoas e que comece a haver mais pessoas a trabalhar nisto no nosso país porque é algo que pode ajudar a resolver muitos problemas que temos cá.

Anexo E – Entrevista realizada à Associate Director da BVA Nudge Unit (Management and Transformation)

1. Dentro das organizações, em que área é que considera que exista um maior potencial para um impacto positivo da teoria *nudge*?

R: O meu ponto de vista é tendencioso porque a minha especialização é em *Management and Transformation* e escolhi essa especialização porque acredito que há muito que podemos fazer no geral para ajudar as pessoas a serem melhores no trabalho, colaborar melhor umas com as outras, sentirem-se melhor, serem mais eficientes, serem mais impactantes. A nossa forma fantástica de superar as dificuldades que tenho visto nas organizações, e as dificuldades que tenho visto para tentar mudar as coisas. Portanto, o meu ponto de vista é totalmente tendencioso porque este é o meu objetivo na vida. É claro que já vi a ciência comportamental a ser aplicada, por exemplo, para ajudar a melhorar a experiência do cliente e com resultados fantásticos, é uma ferramenta que é de fato absolutamente útil para esse propósito, só que sou menos apaixonada por essa área.

2. Dentro das várias técnicas de *nudge* existentes, quais considera mais frequentes ou mais eficientes no contexto das organizações?

R: Essa é uma boa pergunta. Eu acho que a ciência comportamental é um campo novo e é inspirado por vários outros campos que eram pré-existentes e isso inclui a gestão. Por exemplo, uma alavanca muito eficiente é o efeito do transmissor (*transmitter effect*). É realmente sobre pensar no mensageiro, e pensar sobre a mensagem que se deseja transmitir, que pode ser entre colegas, mas muitas das vezes é sobre a hierarquia superior, e como o chefe se comporta e como os chefes dão o exemplo. E esses são bons *nudges*, sabemos que são muito eficientes, mas isto não é novo para a ciência comportamental. Os executivos de gestão e as consultorias de gestão já tem conhecimento disto. Portanto, a pergunta sobre quais as técnicas de *nudge* são mais eficazes é difícil responder, porque há algumas alavancas eficientes que podem ser consideradas *nudges*, mas também podem ser consideradas apenas boas abordagens de gestão. Uma abordagem que vemos a ser muito usada são as normas sociais, portanto dizer a alguém que mais de 50% das pessoas estão a fazer isto ou aquilo, aumenta muito as hipóteses de as pessoas também adotarem esse comportamento. E acho que isso tem sido muito usado, e o que será interessante no futuro é ver se o fato de essa abordagem ter sido amplamente usada diminuiu o seu impacto. Mas se pensarmos sobre o impacto do *nudge* dentro das organizações, as mudanças nos processos são as formas mais impactantes de mudar comportamentos. Porque aí não temos

que convencer as pessoas a mudar, mudamos o processo e isso leva a uma mudança de comportamento. Se mudarmos o processo de recrutamento, por exemplo, implementamos alguns testes de recrutamento e outras abordagens de recrutamento que se mostraram eficientes para recrutar as melhores pessoas para o trabalho que é preciso e, assim, implementa uma dessas formas de recrutamento e a abordagem de recrutamento torna-se mais diversificada. Mudar processos é realmente uma boa maneira de mudar comportamentos.

3. Considera que existem diferenças no *nudge* quando é aplicado no âmbito do benefício pessoal comparando à aplicação para uma melhoria externa ao indivíduo? Por exemplo um *nudge* que recebo na minha fatura da água, comparativamente a um *nudge* que recebo para poupar água na minha empresa, considera que existem diferenças?

R: *Nudges* potencialmente diferentes funcionariam em configurações diferentes, não usaríamos em casa o mesmo *nudge* utilizado na organização. Porque, de facto, sabemos que o ambiente é absolutamente crucial e, de facto, se é a água do local de trabalho, que não pagamos, e se não sou o único a usá-la, então não sou o único a ter impacto no consumo de água. É muito diferente do que se estivesse em casa, presumivelmente a nossa conta de água depende apenas do nosso consumo de água. E vemos isso em edifícios onde as pessoas não pagam pela água que consomem, mas pagam uma proporção do total de água consumida pelo edifício, e vemos que isso cria incentivos para consumir mais água porque é um ambiente partilhado. E passa-se o mesmo com o aquecimento ou gás. Obviamente, são configurações diferentes e, possivelmente, é preciso responder com diferentes *nudges*, que não são iguais dependendo dessas configurações. O que informará a decisão sobre quais *nudges* implementar será entender porque as pessoas consomem muita água, quais são seus motivadores para consumir o que se considera muita água. E compreender isso nesses ambientes diferentes irá ajudar a criar os *nudges* adequados para superar essas barreiras. Acho que muitas vezes, na ciência comportamental, porque são ciências humanas e trabalham com psicologia, e sabemos que uma das nossas principais descobertas nas últimas décadas é que as pessoas não são apenas seres racionais e egoístas, mas são movidas por coisas que são também mais altruístas. Mas quando dizemos isto, e é uma afirmação clara e forte da ciência comportamental que está comprovada... quando dizemos isto há um risco de esquecermos que os humanos ainda pensam nos seus benefícios individuais também. E há estudos que mostram que se você deseja, por exemplo, incentivar alguém a se candidatar a um emprego, o que vai destacar a essa pessoa são os benefícios pessoais que ela obterá com a candidatura e por ter aquele emprego. Não nos devemos limitar

a destacar como esse trabalho será ótimo para a sociedade, o que funciona é destacar os benefícios individuais. Portanto, este estudo mostra-nos que destacar o benefício individual tem mais efeito do que destacar o benefício para a sociedade. Portanto, não fazendo nenhuma generalização com base nisso, mas este estudo lembra-nos que nós, especialistas em ciências comportamentais, ou pelo menos eu, temos a tendência de esquecer que as pessoas também pensam em si mesmas e não somos apenas *open minded*, somos tudo isso, mas também pensamos nas nossas finanças ou nos nossos interesses pessoais.

4. As críticas do *nudge* expõem que pode ser facilmente confundido com algum tipo de manipulação e que podem existir problemas éticos. Como sente que é a reação por parte dos *stakeholders* quando um *nudge* é implementado na empresa?

R: Portanto, é claro que conheço o debate ético em torno do uso do *nudge*, em muitos níveis diferentes, ao nível paternalista, ao nível da transparência, como realmente beneficia as pessoas, etc. O que eu pessoalmente faço é, trabalho na gestão de objetivos, trabalho com empresas para aumentar a diversidade, para aumentar a eficiência, para ter certeza de que a transformação será mais concreta e mais rápida de aplicar, etc. Então eu trabalho para garantir que as pessoas colaborem e para aumentar a saúde mental, esses são os tópicos que estou a trabalhar nas organizações. Em geral, estes tópicos são muito bem recebidos pelos colaboradores porque são a favor do bem-estar. E também, quando alguns membros de organizações têm dúvidas sobre o uso do *nudge*, o que eu respondo é basicamente que ... na verdade, eles não gostam da ideia de outros serem *nudged* sem que eles saibam, mas o processo que usamos é um processo de cocriação, então trabalhamos com as pessoas dentro da organização para criar soluções que depois serão aplicadas. Então, nós cocriamos, não criamos coisas sobre as quais não falamos, etc. Nós cocriamos e somos bastante transparentes com a organização em termos do que fizemos e porquê, e quais são os resultados. Então eu acho que isso mistura as preocupações e as poucas pessoas dentro da organização que expressaram dúvidas no início dos projetos, e eu agradeço porque eles foram honestos, eles estão convencidos pela abordagem ética durante o projeto.

5. O *nudge* deve induzir um comportamento benéfico para o indivíduo, comunidade ou planeta. Podemos considerar o *nudge* como um mecanismo destinado a melhorar o lucro da empresa?

R: Tal como destacaste, o *nudge* é uma ferramenta. O *nudge* é uma ferramenta que pode ser usada para vários fins. Em geral, quando estás numa organização e és o chefe, o tomador de

decisões e concordadas com um projeto de incentivo, é para melhorar algo na organização. E assim, em última análise, esse algo terá um impacto nas finanças. Mas eu não faria uma conexão direta porque implicaria na intenção direta do tomador de decisão que lidera o projeto de *nudge*, ou que implementa *nudges*, de aumentar a receita ou aumentar as margens de lucro, etc. E pelo que tenho visto nos projetos em que estou a trabalhar, não é bem assim. Um de nossos vértices principais, é a diversidade e quando estamos a trabalhar para aumentar a diversidade, a ligação para o lucro não é direta. Vimos a correlação entre diversidade, inovação e lucro, então há uma ligação, mas também é uma questão de justiça, de fazer a coisa certa. Não devemos esquecer todos esses outros parâmetros ou essas outras intenções que os mercados de decisão têm quando decidem lançar um projeto *nudge*.

6. Quais são as principais dificuldades encontradas no decorrer de uma aplicação de *nudges*, e na adoção desta teoria por parte das organizações?

R: Acho que temos um método muito bom e acho que a maioria das organizações que usam ciência do comportamento e que fazem *nudging*, basicamente, a maioria das organizações tem abordagens bastante semelhantes para criar *nudges*. E a nossa abordagem é uma delas e é bastante semelhante a outras abordagens. Mas a nossa abordagem é absolutamente muito eficaz para criar *nudges*. Somos muito eficazes em fazer isso e também em identificar os *nudges* que potencialmente serão mais eficientes. O que é difícil é que trabalhamos com organizações muito grandes, e de forma geral o próximo passo é feito para embarcar pessoas, embarcar cada entidade, cada unidade de negócios, etc. Na implementação das boas ideias, dos *nudges* que foram inventados e neste estágio há sempre um elemento humano. Não é apenas “ok, encontrei a ideia, deixe-me implementá-la e então veremos como isso muda o comportamento”, existem humanos no meio que precisam de ser convencidos e precisam de estar dispostos a realmente implementar as mudanças que foram pensadas. E, claro, quando existem humanos, também existem barreiras. É aqui que muitas vezes os projetos levam mais tempo para serem implementados do que as pessoas normalmente imaginam.

7. No BNP Paribas, a consultora BVA Nudge Unit trabalhou com a empresa até criar o *Nudge Book* e depois a empresa decidiu quais os *nudges* que queria aplicar. Funciona sempre desta forma?

R: Não, depende. Temos múltiplas maneiras de trabalhar com as organizações. Muitas vezes trabalhamos lado a lado com as organizações a longo prazo, e elas surgiram com questões e nós propusemos soluções e elaboramos soluções juntos. E *nudges* e propostas foram implementados

nesse caminho, e temos colaborações de longo prazo. Com o BNP Paribas fizemos isso de facto, tínhamos um projeto onde nos pediram para abordar, para especificar, desafios e o nosso papel terminou quando entregamos o *Nudge Book* final, que incluía a lista de todos os *nudges* que foram criados, mas também a priorização. Ajudamos o BNPP até o ponto de decidir qual *nudge* implementar, não apenas entregando o *nudge*, mas ajudando-os a escolher. Mas com outras organizações, nós ajudamos nas etapas seguintes, que pode ser fazer o protótipo de alguns *nudges*, pode ser escrever alguma comunicação, pode ser convencer os *stakeholders*, pode ser apresentar os *nudges* a várias equipas diferentes para que eles decidam quais as ideias que desejam adicionar, etc. Portanto, o nosso papel muitas vezes não se limita à idealização, à formação dos *nudges*. E acho que a parte mais difícil é depois da idealização.

8. No BNP Paribas existe atualmente o interesse em adaptar em Portugal *nudges* que foram “criados” e testados noutros países. Qual a sua opinião sobre reutilizar *nudges* em diferentes países ou até diferentes empresas?

R: Acho que é sempre preciso ter cuidado. Porque uma coisa que está a funcionar num ambiente específico pode não funcionar noutro. E vimos que há uma crise de replicação e muitas boas ideias em um ambiente que causou bons resultados... não mostra bons resultados noutro ambiente. E é preciso ter cuidado porque às vezes a cultura da empresa ou a cultura do país, a cultura estabelecida não é a mesma e então as pessoas vão reagir de forma diferente. Pode haver vários motivos para que isso não funcione. Às vezes, também pode ser muito mais difícil de implementar em algumas áreas do que em outras e há um elemento de custo também. Se estamos numa organização, pensamos em quanto custa e se os custos são suportáveis. Se podemos comparar o custo ao potencial benefício, etc. Portanto, se em outro ambiente um *nudge* é muito mais difícil de implementar, então podemos dizer que outro é mais barato e mais impactante. Portanto, há várias considerações que devemos ter. Então a minha visão é pensar antes de replicar, mas usar o conhecimento prévio. Se as pessoas fizeram o trabalho de identificar ótimos *nudges* para um objetivo e existe o mesmo objetivo, devemos olhar para esses *nudges* e verificar se eles se podem misturar e podem ser implementados na organização e se eles responderiam às barreiras encontradas. Portanto, a minha opinião é, claro, aprender com outros projetos e replicar o que outros fizeram, aquilo que pode ser útil, mas tem que ser feito com cuidado, escolher os *nudges* que se desejam replicar e testar para ver se de facto funciona.