

Pessoas e Práticas

Como as Ciências
Comportamentais podem
promover a Diversidade e a
Inclusão nas organizações

Autores: João Matos, Caio Cruz,
Laura Davis Mattar, Carlos Mauro



Behavioral Insights Unit

×

BiiLab

Behavioral Insights
for Inclusion Lab

Sumário

Prefácio Instituto Mattos Filho	4
Prefácio CLOO	5
Introdução	6
1. Conceitos fundamentais	9
1.1 O que é Diversidade	10
1.2 O que é Inclusão	12
1.3 Grupos que serão abordados nesta publicação	14
1.3.1 Gênero	14
1.3.2 Raça	16
1.3.3 Orientação sexual	17
1.4 Por que esta publicação é importante?	18
1.5 As Ciências Comportamentais	18
2. Ciências Comportamentais e Diversidade e Inclusão	24
2.1 Estereótipos, preconceitos e discriminação	26
2.2 Vieses implícitos e explícitos	28
2.3 Que grupos sofrem preconceito e são discriminados?	33
2.4 Efeito sobre grupos afetados	35
2.5 Como reduzir os vieses entre grupos?	36
3. Intervenções no campo para a Diversidade e Inclusão	38
3.1 Ouvir, definir metas e acompanhar métricas relevantes	39
3.2 O papel das lideranças	42
3.3 A importância da representatividade	45
3.4 Treinamentos para a Diversidade e Inclusão	47
3.5 Recrutamento e Seleção	49
3.5.1 A importância da linguagem no processo de recrutamento	49
3.5.2 Análise de currículos	50
3.5.3 Anonimização de candidaturas	52
3.5.4 O processo de entrevistas	53
3.6 A avaliação de desempenho	55
3.7 Resposta a situações de assédio e discriminação	57
3.8 Diminuir o <i>pay gap</i>	61

4. Desafios para a realidade brasileira	62
4.1 Estereótipos ainda presentes?	65
4.2 Desafios para o futuro	68
5. Um <i>framework</i> para a abordagem da Diversidade e Inclusão a partir das Ciências Comportamentais	69

Autores

João Matos, Caio Cruz, Laura Davis Mattar, Carlos Mauro

Instituto Mattos Filho

Diretores

Flavia Regina Oliveira

Paula Vieira

Roberto Quiroga

Equipe

Ana Clara Agostinetti

Laura Davis Mattar

Mariana Rosati Amabile

CLOO

Equipe

Caio Cruz

Carlos Mauro

Hans Muller

Henry Nasser

João Matos

Luana Almeida

Tradução

Davi Sampaio

Mariana Lemann Ferreira

Timothy Kenneth Snowsill

Comunicação

Maria Eduarda de Carvalho Borges

Mayara Cossoniche Potenza

Mayara Menezes do Moinho

Monique Comitre Ceolin

Thiago Cesar da Silva

Prefácio | Instituto Mattos Filho

Olá,

O livro *Pessoas e Práticas: como as Ciências Comportamentais podem promover a Diversidade e a Inclusão nas organizações* é resultado de um projeto de pesquisa realizado pela CLOO – Behavioural Insights Unit em parceria com o Instituto Mattos Filho.

Fundado em 2018, o Instituto é uma iniciativa de sócios e sócias do escritório Mattos Filho, que tem como missão promover o Direito e fortalecer o acesso à Justiça para uma sociedade livre, diversa e democrática. A sua atuação é alicerçada em quatro pilares: fomentar a advocacia pro bono e ampliar o acesso à Justiça; conceder bolsas de estudos; difundir o conhecimento jurídico com metodologias inovadoras; e apoiar iniciativas da sociedade civil direcionadas à diversidade e à cidadania.

Esta publicação é a primeira iniciativa desenvolvida no âmbito desse último pilar. Trata-se de um livro pioneiro no Brasil por aplicar o conhecimento e a metodologia rigorosa das Ciências Comportamentais ao campo da Diversidade e Inclusão no mundo corporativo. Consegue, assim, fazer com que a compreensão acerca de boas políticas e práticas de Diversidade e Inclusão fuja do “achismo”, supere o senso comum e passe a ser guiada por argumentos sólidos, já que são cientificamente validados, sobre como combater as desigualdades vivenciadas nas organizações por profissionais em razão do seu gênero, raça e orientação sexual.

Ao identificar os principais desafios para a efetiva inclusão desses grupos no universo corporativo e apresentar propostas baseadas na evidência científica para superá-los, espera-se que as informações aqui publicadas sejam de grande valia para aqueles que já têm ou querem desenvolver, do início, um programa de Diversidade e Inclusão.

Com a difusão desse conhecimento voltado à promoção da Diversidade e Inclusão em ambientes de trabalho, o Instituto Mattos Filho contribui para a maior e melhor empregabilidade de profissionais de grupos minorizados, que poderão realizar seu pleno potencial ao se sentirem pertencentes e plenamente incluídos em suas organizações. Elas, por sua vez, terão todos os benefícios resultantes de um trabalho inovador e criativo, realizado por equipes mais diversas.

Desejamos uma boa leitura!

Instituto Mattos Filho

Prefácio | CLOO

Este livro é fruto do esforço conjunto do Instituto Mattos Filho e da CLOO – *Behavioral Insights Unit* na organização de conhecimento científico relevante sobre a aplicação das Ciências Comportamentais à Diversidade & Inclusão nas organizações.

Para a CLOO, foi uma grande satisfação trabalhar com o Instituto Mattos Filho neste projeto, principalmente pelo alinhamento específico de propósitos e pelo trabalho colaborativo entre as equipes. Mais do que um desafio organizacional, o tema da Diversidade e Inclusão é uma complexa teia de desafios éticos e sociais, na qual a cognição e o comportamento humano cumprem papéis fundamentais.

Nesta publicação, apresentamos o estado da arte da aplicação das Ciências Comportamentais à área de Diversidade e Inclusão. Exploramos conceitos chave nas dimensões cognitiva e comportamental, que ajudam a compreender de que forma se desenvolvem sentimentos de pertença de grupo, atitudes e estereótipos negativos sobre grupos e as suas consequências em comportamentos discriminatórios. Somente com uma compreensão acertada destes aspectos poderemos efetivamente encontrar soluções, seja por via de uma educação mais eficaz para a Diversidade e Inclusão, seja através de intervenções e políticas que diminuam o impacto de estereótipos existentes.

Apresentamos um conjunto de intervenções e políticas que foram testadas com bons resultados e que constituem, por isso, um conjunto promissor de práticas para promover a Diversidade e Inclusão. Os exemplos apresentados chegam de vários pontos do mundo, e devem ser contextualizados em conta com os fatores históricos, sociais e culturais de cada região. Não deixam por isso de ser aplicáveis ao contexto brasileiro, mas devem sempre ser alvo de adaptações aos contextos locais e organizacionais para que sejam realmente eficazes. Ao longo da publicação, promovemos esta reflexão crítica sobre as especificidades do contexto brasileiro, assim como os seus desafios particulares.

A etapa seguinte, e com a qual estamos perfeitamente comprometidos, é a de partir deste conhecimento e desta reflexão para realizar pesquisas específicas sobre o tema de Diversidade e Inclusão e desenvolver e testar intervenção no contexto brasileiro, e de língua portuguesa. Este é um ponto central da agenda da CLOO em 2021 e uma sequência lógica desta publicação, continuando o trilho de intervenções baseadas em evidências. Esperamos que este seja um movimento que tenha de fato continuidade, impacto social positivo e que contribua para a melhoria de práticas inclusivas em todas as esferas da sociedade.

Desejamos que a aplicação desse livro seja relevante para as pessoas e as organizações.

CLOO – Behavioral Insights Unit

Introdução

A pauta da Diversidade e Inclusão tem, de modo global, vindo a ganhar cada vez mais predominância no debate público e na agenda de vários governos, empresas e organizações multilaterais. Embora esta seja uma tendência positiva, encontramos ainda muito longe de alcançar um cenário ideal em que qualquer pessoa tenha o mesmo nível de oportunidades, independentemente do seu gênero, raça, orientação sexual ou qualquer outra característica que, no seu contexto, continue a levar a que sofra comportamentos discriminatórios.

Num tema tão complexo e que inclui dimensões sociais, econômicas e culturais, queremos que esta publicação contribua para a promoção de processos eficazes e efetivos de inclusão por via das chamadas Ciências Comportamentais. As Ciências Comportamentais englobam um conjunto de abordagens científicas que incluem a Psicologia Social, Psicologia Cognitiva, a Economia Comportamental, a Sociologia, a Neurociência, a Antropologia, o Direito, entre outras, para compreender o comportamento humano, os diversos fatores que o influenciam, e desenvolver políticas e intervenções baseadas em evidências.

Ao falar em evidências, nos referimos a um conjunto de pesquisas, muitas vezes no terreno, e muitas vezes utilizando o método experimental em que existe um grupo de controle (que não recebe a intervenção que está sendo testada) e um ou mais grupos experimentais (que recebem a intervenção, ou diferentes intervenções). Os resultados ou desempenhos de cada grupo são depois avaliados e comparados, de modo a perceber se a intervenção teve um efeito significativo ou não num conjunto de variáveis. A aplicação rigorosa dessa metodologia nos permite avaliar com maior grau de certeza aquelas que são as intervenções que realmente funcionam.

É precisamente o conjunto de pesquisas que apresentaram resultados mais promissores na área da Diversidade e Inclusão que apresentamos no **Capítulo 3**, com aplicação em processos como a definição de objetivos e acompanhamento de métricas, o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a redução da desigualdade salarial, o treinamento para a diversidade, o combate ao assédio e à discriminação, e ainda relativamente à importância da representatividade e ao papel das lideranças nos processos de Diversidade e Inclusão dentro das organizações.

A abordagem das Ciências Comportamentais não poderá, por si só, dar resposta a todos estes desafios. Ela nos permite encontrar práticas que reduzem o impacto negativo de vieses inadequados e muitas vezes inconscientes que levam a comportamentos discriminatórios, mas essa é apenas uma peça do *puzzle*, pois os fenômenos de exclusão têm também uma dimensão estrutural que precisa de ser tratada com outro tipo de políticas também elas estruturais,

econômicas e no campo da educação. Embora este não seja o foco desta publicação, deve ficar claro que os avanços na área da Diversidade e Inclusão dependem também da melhor aplicação dessas políticas, em paralelo com intervenções que tenham impacto a curto prazo nas atitudes e comportamento das pessoas, como é o caso das que apresentamos neste relatório.

Por outro lado, os contributos apresentados chegam de várias áreas do globo, pelo que, em todas as práticas e resultados que apresentamos fazemos também uma apreciação crítica sobre o que podem ser diferenças culturais e necessidades de adaptação relevantes.

Esta necessidade de reflexão crítica e adaptação está claramente enquadrada em um movimento contínuo de pesquisa e atualização de práticas. Não devemos nunca esquecer que os contextos também se alteram, as atitudes e os comportamentos modificam-se e, necessariamente, os desafios relacionados à diversidade e inclusão também. Por esse motivo, apresentamos no **Capítulo 4** uma análise à realidade brasileira e às suas especificidades, assim como os desafios que ainda existem para o futuro e as linhas de investigação que poderão ser seguidas para desenvolver e validar novas intervenções adaptadas ao contexto brasileiro.

Antes disso, começamos por apresentar ao leitor, no **Capítulo 1**, o conjunto de conceitos fundamentais tratados nesta publicação, nomeadamente Diversidade, Inclusão e Ciências Comportamentais. Embora esses conceitos possam parecer intuitivos, até pelo fato de serem cada vez mais utilizados no nosso cotidiano, é muito importante que sejam definidos claramente para que as problemáticas apresentadas possam ser compreendidas com clareza.

Desde logo, o conceito de Diversidade pode, numa lógica de senso comum ser entendido de variadas formas, como a diversidade de pensamento ou de formação académica, pelo que é fundamental clarificar que seguimos uma conceptualização que releva características intrínsecas, que cada pessoa não pôde decidir ter ou não e que, no contexto em que vivem levam a que sejam discriminadas.

De igual modo, discutimos um conjunto de dimensões que fazem parte da Inclusão, incluindo aspectos formais, como tipo de cargo ocupado e capacidade de autonomia e informais, como a inclusão adequada em atividades sociais. Por fim, apresentamos ao leitor o contexto histórico das Ciências Comportamentais e os seus aspectos teóricos e metodológicos centrais.

Após esta apresentação e reflexão conceptual, abordamos mais em profundidade, no **Capítulo 2**, os contributos teóricos das Ciências Comportamentais aplicada à Diversidade e Inclusão, apresentando um conjunto de mecanismos fundamentais para o tema, como Estereótipos, Preconceitos e Discriminação, e os fatores psicológicos e comportamentais que estão por trás destas atitudes e comportamentos, assim como princípios comportamentais que podem ajudar a reduzi-los ou inibi-los.

Embora tenham um caráter mais conceitual, esses dois capítulos ajudarão o leitor a compreender os princípios subjacentes às intervenções apresentadas no **Capítulo 3**, a refletir criticamente sobre como podem ser adaptadas e implementadas com maior eficácia à sua própria organização, assim como a identificar desafios específicos que poderão ser alvo de novas intervenções baseadas nas Ciências Comportamentais.

Assim, para que seja retirado o maior proveito desta publicação, aconselhamos uma leitura completa, seguindo as pontes de informação realizadas entre os diferentes capítulos.

The background is a light teal color with various abstract elements. In the top right, there are horizontal lines that fade out. In the bottom left, there are concentric circles. There are also several solid and dashed circles of different sizes scattered across the page. A large, irregular teal shape in the center contains the text.

1. Conceitos fundamentais

1. Conceitos fundamentais

1.1 O que é Diversidade

Felizmente, tornam-se cada vez mais frequentes os debates sobre Diversidade nos mais diversos contextos. O tema vem sendo discutido em termos de políticas públicas e organizacionais, mas é também assunto de conversa da população, gerando posições diferenciadas, em alguns momentos polarizadas, e dúvidas sobre quais ações práticas devem ser realizadas.

Como muitas vezes acontece nesses casos, o debate tem efeitos positivos, trazendo esclarecimento aos agentes de decisão, públicos ou privados, e à população, permitindo identificar problemas e desenvolver soluções. Por outro lado, necessariamente, a terminologia fundamental acaba por ser apropriada pelo senso comum e, conseqüentemente, utilizada com diferentes sentidos, aumentando o seu grau de imprecisão conceitual. Por essa razão, parece-nos crítico, desde agora, definir qual o significado e o uso que daremos ao termo Diversidade nesta publicação.

Quando falamos em Diversidade, podemos intuitivamente pensar nas várias diferenças que todos os seres humanos têm entre si e em como estas são mais ou menos heterogêneas num grupo ou organização. De fato, uma linha importante da literatura científica sobre Diversidade organizacional procura estudar o impacto no desempenho de uma composição de grupos de trabalho com perfis diferentes.¹ Esses investigadores se preocupam em compreender o efeito da interação de pessoas com diferentes características, de vários tipos, tais como: **(i)** formação acadêmica, experiência profissional e tipo de funções, **(ii)** valores e personalidade ou **(iii)** características sociodemográficas.

No entanto, existem diferenças fundamentais entre esses atributos:

- Os primeiros estão relacionadas com as competências, áreas disciplinares e experiências profissionais dos membros do grupo, levando ao estudo de como estas competências podem se complementar e melhorar o desempenho e os resultados do grupo.
- Os segundos estão relacionados com diferenças de opinião, visão do mundo e tipo de personalidade, levando ao estudo de como pessoas diferentes conseguem se relacionar e trabalhar em grupo.

1. VAN KNIPPENBERG, D.; SCHIPPERS, M. C. Work group diversity. **Annual Review of Psychology**, v. 58, p. 515-541, 2007.

- Os terceiros, por sua vez, apontam para características sociodemográficas visíveis, como gênero ou raça, para determinar os efeitos da Diversidade nos níveis de coesão, afetividade e cooperação dos grupos.²

Ao juntar todas estas categorias na mesma discussão sobre *Diversidade*, corremos um sério risco de menosprezar o impacto negativo do pertencimento a determinados grupos da categoria (iii).

Características como gênero, raça e orientação sexual, nada nos dizem sobre competências profissionais, capacidade de trabalho em equipe, gestão de equipes, desenvolvimento de soluções para problemas complexos ou para capacidade de decisão em momentos de grande pressão. Apesar disso, mulheres, pessoas transgênero, pessoas negras, gays, lésbicas e bissexuais continuam a ter menos oportunidades do que outras pessoas com igual ou com menor capacidade.

Por um lado, essa realidade está ainda bastante distante da igualdade entre todas as pessoas idealizada pela Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU); por outro, ela pode representar também uma incapacidade das organizações em atrair, desenvolver e reter os melhores talentos disponíveis no mercado.

Nesta publicação, não abordaremos a Diversidade olhando para diferenças individuais relacionadas com comportamentos, competências ou personalidade, mas, sim, às diferenças ligadas ao seu pertencimento, ou percepção de pertencimento, a um determinado grupo social relevante no contexto, e as consequências desse pertencimento para a sua inclusão no mercado de trabalho. Concordamos com os proponentes³ dessa perspectiva que delimita a Diversidade como algo que deve ser operacionalizado olhando e valorizando os grupos afetados em cada contexto.

Efetivamente, os grupos que sofrem em razão de suas características específicas não são iguais em todos os contextos. Por exemplo, a diferenciação por castas na Índia é um caso bastante particular de estratificação de grupos, mas que não faz sentido no restante dos países. Também em regiões específicas do globo, determinadas filiações religiosas são proibidas e até mesmo perseguidas, enquanto em outras existe efetiva liberdade religiosa com pouco estigma associado. No mundo ocidental, verificamos uma forte valorização da juventude,

2. Inicialmente, alguns investigadores colocaram a hipótese de que Diversidade no nível sócio-demográfico produziria menor coesão e empatia entre os grupos de trabalho, mas várias pesquisas obtiveram resultados de que este tipo de Diversidade estaria relacionado com maior satisfação no trabalho e compromisso com o grupo. Para uma revisão de pesquisas sobre os efeitos da Diversidade em grupos de trabalho, consultar: VAN KNIPPENBERG, D.; DE DREU, C. K. W.; HOMAN, A. C. Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, p. 1008-1022, 2004; e VAN KNIPPENBERG, D.; SCHIPPERS, M. C. Work group diversity. **Annual Review of Psychology**, v. 58, p. 515-541, 2007.

3. BARAK, M. E. M. **Managing diversity**: toward a globally inclusive workplace. Thousand Oaks, CA: Sage, 2016.

associada a competências tecnológicas e de inovação, enquanto que em países como a China a idade mais avançada continua a ser associada a maior sabedoria.

Desta forma, assumimos um critério que tem foco nas consequências do pertencimento a um grupo e não numa definição delimitada sobre quais os grupos que devem ser objeto de políticas de Diversidade.

Poderia pensar-se, então, que o termo Diversidade diz respeito apenas à integração de minorias. Essa descrição pode enviesar o entendimento de senso comum da questão, que tende a compreender minorias em uma perspectiva meramente quantitativa.

Os grupos que abordaremos não são necessariamente uma minoria quantitativa. Vejamos o exemplo das mulheres que compõem metade da população mundial, mas nem por isso deixam de estar pouco representadas em posições de liderança e de ter salários em média inferiores aos homens. No Brasil, por exemplo, podemos olhar para os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e verificar que a população negra representa 56,8% da população no país.⁴ Essa nota, apesar de parecer óbvia, é importante para que este tema não seja reduzido a uma questão de representação, também ela mínima. Uma empresa não resolve os seus problemas de diversidade fazendo o mínimo e contratando uma ou duas pessoas negras ou uma ou duas mulheres para os seus quadros.

Assim, quando pensamos e problematizamos a Diversidade, o fazemos pensando em grupos que, por motivos estruturais e por um conjunto de estereótipos associados, não são entendidos como fazendo parte dos grupos sociais dominantes e que, por isso, as pessoas percebidas como fazendo parte destes grupos acabam sendo prejudicadas.

1.2 O que é Inclusão

Outro termo central nesta publicação relatório é a Inclusão, utilizado para descrever um processo mais abrangente, com múltiplas dimensões que vão muito além da contratação de pessoas de grupos diversificados.⁵ Quando olhamos para a Inclusão no mercado de trabalho, percebemos que o pertencimento a um grupo pode colocar uma pessoa em situação de desfavorecimento logo nos processos de recrutamento. A linguagem da comunicação da vaga de emprego e a apresentação institucional da empresa podem, desde logo, sinalizar

4. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios Contínua (PNAD Contínua)** – Características Gerais dos Domicílios e dos Moradores 2019. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

5. BARAK, M. E. M. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 39(2), p. 83-88, 2015.

que a organização espera, em seu processo de seleção, candidatos com perfil normativo (por exemplo, masculino, branco, sem deficiências físicas e heterossexual). Isso pode acontecer por um viés consciente ou inconsciente da pessoa que recruta e/ou que cria a comunicação. Porém, mesmo quando essas barreiras são ultrapassadas e a pessoa com perfil diverso é contratada, continua a enfrentar desafios na integração dentro da empresa.

Devemos, então, nos perguntar: qual poder de decisão que a pessoa tem no seu grupo de trabalho e na organização? Quão estimulada é a participar de atividades e decisões de grupo relevantes? Sua chefia e colegas partilham com ela as informações importantes sobre os processos da organização? Ela tem acesso a uma rede de contatos abrangente e relevante dentro da organização? Todos esses pontos influenciam o seu bem-estar e o seu desenvolvimento dentro da organização.

Vejamos como a exclusão pode-se dar desde cedo num nível informal: por exemplo, em um escritório, alguns estagiários podem ser convidados para almoçar em um restaurante com preços mais caros do que a média do mercado. Se este for o caso e se não ficar claro que o almoço será oferecido gratuitamente, as pessoas com menos recursos *a priori* terão menor possibilidade de participar de uma rede de relacionamento considerada importante dentro do escritório.

Existem outras barreiras simbólicas no local de trabalho que podem desde o primeiro momento sinalizar se a pessoa é bem-vinda ou não. Por exemplo, se um banheiro tiver sinalizado na sua porta que é para homens ou mulheres, uma pessoa trans pode não se sentir à vontade em usá-lo, e pode sofrer repressão de outras pessoas que não aceitem ou compreendam um conceito não binário de gênero. Porém, se a organização demonstrar que tem uma perspectiva clara de aceitação da população trans e dos seus gêneros, essa situação pode ser evitada. Essa lógica pode parecer óbvia, mas é importante lembrar que vários colégios no sul do Estados Unidos, no fim da lei de segregação racial, negaram-se a receber pessoas negras sob a justificativa de que não tinham banheiro para elas⁶ – o que demonstra como pequenos detalhes podem contribuir para tornar um ambiente mais ou menos inclusivo.

A vontade da empresa de promover internamente Diversidade e Inclusão não pode ficar só no papel. Se ela criar um sistema de contratação que valoriza a contratação de pessoas de grupos diversos, mas não forem criadas condições para o seu desenvolvimento e integração plenos, acabarão tendo participação periférica nos processos-chaves da empresa, e competirão e colaborarão, recorrentemente, de modo desigual ao do restante dos trabalhadores. Esses exemplos nos ajudam a entender como o tema da Inclusão é complexo e difícil de delimitar ações.

6. BORIS, E. You Wouldn't Want One of 'Em Dancing With Your Wife: Racialized Bodies on the Job in World War II. **American Quarterly**, v. 50(1), p, 77-108, 1998.

A necessidade de medidas inclusivas pode variar ao longo do tempo e de grupo para grupo. No entanto, vários autores⁷ apontam que, para existir Inclusão, é necessária a participação das pessoas nos processos formais e informais da organização, gerando nelas um sentimento (pessoal e subjetivo) de pertencimento e de que as suas características sociodemográficas específicas são aceitas e respeitadas. Esperamos que os exemplos e questões descritos neste capítulo ajudem a melhor compreender e identificar barreiras e desafios para a Inclusão em diferentes contextos.

1.3 Grupos que serão abordados nesta publicação

Como dissemos anteriormente, os grupos diversos devem ser identificados por contraste com os grupos dominantes em cada contexto cultural. Como referimos, existem diferenças nos grupos excluídos e nas formas como são excluídos em variados contextos.

Existem fortes tendências históricas e globais para a exclusão com base em características como o gênero, a raça, a orientação sexual e a existência de deficiências. Nesse último caso, embora existam desafios específicos, não há ainda um conjunto sustentado de evidências em estudos das Ciências Comportamentais. Acreditamos que existe um grande potencial de aplicação das Ciências Comportamentais às intervenções de Diversidade e Inclusão voltadas para pessoas com deficiência e que o tema merecerá especial atenção nos próximos anos e em futuras publicações. Contudo, nesta primeira publicação, identificamos e sistematizamos evidências sobre intervenções e políticas comportamentais de diversidade e inclusão voltadas para gênero, raça e orientação sexual.

1.3.1 Gênero

A desigualdade de gênero tem sido um dos temas mais discutidos e trabalhados nas últimas décadas. Tem-se verificado, por exemplo, um conjunto de conquistas importantíssimas na participação social e profissional das mulheres. É também uma área com bastante foco na pesquisa empírica e experimental, que hoje nos ajuda a entender quais estratégias podem efetivamente funcionar, por exemplo, na real integração das mulheres em determinados ambientes.

7. Para revisão dessa discussão podem ser consultados: SHORE, L. M. *et al.* Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of management**, v. 37(4), p. 1262-1289, 2011; e BARAK, M. E. M. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 39(2), p. 83-88, 2015.

Apesar de se verificar uma melhora das condições de integração da mulher na sociedade, ela continua, como já referimos, a ter menor participação em cargos de decisão e salários em média inferiores.⁸ O desafio da plena integração terá que continuar a ser trabalhado até ser possível verificarmos uma igualdade efetiva.

Na base da desigualdade estão ainda bastante presentes estereótipos sobre os papéis sociais de mulheres e homens, sendo as mulheres tidas, por exemplo, como menos assertivas e como tendencialmente mais atenciosas e simpáticas.⁹ Esse tipo de estereótipo faz com que as mulheres sejam de início consideradas menos aptas para posições de liderança, pois as características associadas ao seu gênero são diferentes do temperamento do líder socialmente idealizado.

Por outro lado, quando as mulheres efetivamente demonstram características como assertividade, mais associadas aos papéis de liderança, são penalizadas por apresentarem um comportamento que desvia das expectativas do seu gênero.¹⁰ Ficam, assim, em uma situação de dupla penalização, que prejudica a possibilidade de sua progressão na carreira.

São também constituintes do tema do gênero as pessoas transgênero e as pessoas que apresentam uma identidade de gênero não binária. Existem várias formas de um gênero ser não binário que incluem, mas não se limitam a, pessoas que têm uma identidade de gênero oposta ao seu sexo no nascimento (por exemplo, pessoas que nascem tendo características biológicas masculinas, mas que se identificam como mulheres), pessoas que vivenciam ser homem ou mulher em momentos diferentes ou pessoas que não vivenciam ter um gênero definido de maneira alguma.¹¹

Apesar de ser um tema que tem obtido relevância social, a população transgênero ainda não é aceita em muitos contextos e enfrenta barreiras adicionais devido a uma falta de compreensão e empatia. Essas barreiras produzem maiores desafios à inclusão de pessoas transgênero e não binárias, o que faz com que sofram diferentes formas de discriminação no contexto de trabalho¹² e apresentem piores níveis de saúde mental em relação às pessoas com identificação binária de gênero¹³.

8. WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Gender Gap Report 2020**. Genebra: World Economic Forum, 2019.

9. HEILMAN, M.; OKIMOTO, T. Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, p. 81-92, 2007.

10. *Ibid.*

11. MATSUNO, E.; BUDGE, S. L. Non-binary/genderqueer identities: A critical review of the literature. **Current Sexual Health Reports**, v. 9(3), p. 116-120, 2017.

12. BONCORI, I.; SICCA, L. M.; BIZJAK, D. Transgender and Gender Non-conforming People in the Workplace: Direct and Invisible Discrimination. In: NACHMIAS S.; CAVEN V. (eds). **Inequality and Organizational Practice**. Londres: Palgrave Macmillan, 2019, p. 141-160.

13. JONES, B. A. *et al.* Mental health and quality of life in non-binary transgender adults: A case control study. **International Journal of Transgenderism**, v. 20(2-3), p. 251-262, 2019.

Parece-nos necessário reconhecer claramente que as populações transgênero e/ou não binária devem ser consideradas quando são discutidas questões de gênero no âmbito da Diversidade e Inclusão. Excluí-las significa que qualquer política direcionada à promoção da igualdade de gênero não levará em conta o modo pelo qual essas pessoas podem ser beneficiadas ou prejudicadas pela sua implementação e, ainda, não identificar casos que demandem políticas customizadas.

1.3.2 Raça

O conceito de “raça”, embora usualmente utilizado, não reúne consenso entre pesquisadores e ativistas de diferentes campos.¹⁴ Isso porque, de um lado, em termos biológicos, não se pode falar da existência de várias raças humanas, com diferenças intrínsecas relevantes entre si – isto é, do ponto de vista científico, rejeita-se a noção de que existem diferenças biológicas distintivas entre os grupos associados a diferentes “raças”, como negros, brancos, hispânicos, asiáticos ou árabes, que tendem a ter características físicas distintas de cor de pele e fenótipos.¹⁵ Por outro lado, populações racialmente discriminadas acabaram por desenvolver identidades de grupo, muitas vezes sustentadas numa autoidentificação embasada no conceito racial.¹⁶ Neste sentido, ao longo do tempo, foi desenvolvido um conceito socialmente construído de raça^{17, 18, 19} que é hoje aplicado em vários contextos.

Esse conceito aplica-se para grupos cujas identidades têm experiências compartilhadas, de discriminação e assimetrias de oportunidades. Neste sentido, leva em consideração e valoriza as experiências e identidades formadas e partilhadas por grupos, como o movimento negro, e a forma como tais identidades fortalecem a sua organização e mobilização. Não há dúvidas, portanto, que a categoria de “grupos raciais” se tornou socialmente relevante e pode ser utilizada para compreender variadas assimetrias.

14. WAGNER, J. K. *et al.* Anthropologists' views on race, ancestry, and genetics. **American Journal of Physical Anthropology**, v. 162(2), p. 318-327, 2017.

15. BETANCOURT, H.; LÓPEZ, S. R. The study of culture, ethnicity, and race in American psychology. **American Psychologist**, v. 48(6), p. 629, 1993.

16. JACKSON III, B. W. Black identity development. *In*: JACKSON III, B. W.; WIJEYESINGHE C. L. (eds). **New perspectives on racial identity development: integrating emerging frameworks**. Nova Iorque: NYU Press, 2012, p. 33-50.

17. FERNANDES, V. B.; SOUZA, M. C. C. D. Identidade Negra entre exclusão e liberdade. **Revista do Instituto de Estudos Brasileiros**, v. 63, p. 103-120, 2016.

18. SANTOS, D. J. D. S. *et al.* Raça versus etnia: diferenciar para melhor aplicar. **Dental Press Journal of Orthodontics**, v. 15(3), p. 121-124, 2010.

19. SMEDLEY, A.; SMEDLEY, B. D. Race as biology is fiction, racism as a social problem is real: Anthropological and historical perspectives on the social construction of race. **American Psychologist**, v. 60(1), p. 16, 2005.

No capítulo 4 exploramos um conjunto de desigualdades que a população negra enfrenta no Brasil, demonstrando exatamente isso.

Assim, para os efeitos desta publicação, utilizaremos o conceito de grupos raciais, no sentido de grupos socialmente relevantes, com identidade e experiências partilhadas assentes em cor de pele e/ou fenótipos e culturas comuns, ainda que se rejeite, ao mesmo tempo, que exista qualquer diferença biológica intrínseca relevante entre eles.

1.3.3 Orientação sexual

A orientação sexual é uma temática objeto de menos estudos sobre integração no mercado profissional. Isso acontece também porque é um grupo menos visível que os demais, o que coloca desafios adicionais ao seu estudo e identificação (autodeclaração) no campo profissional.

De fato, ao contrário das questões raciais e do gênero binário, a orientação sexual não é identificável numa fotografia no currículo e a pessoa pode não ser abertamente lésbica, gay ou bissexual (LGB). Assim, é uma característica identitária que pode ser ocultada para evitar discriminação em contextos sociais e profissionais.

No entanto, apesar da pessoa LGB poder tentar ocultar a sua orientação, esse esforço e o receio de poder ser “descoberto” criam uma tensão e cuidados extras que prejudicam não só seu bem-estar, como também e principalmente o desempenho de suas funções. Em pesquisas recentes,²⁰ as pessoas LGB que mencionam ter revelado sua orientação sexual na organização em que trabalham apresentaram maior satisfação e realização profissional.

É, por isso, muito importante que as organizações não olhem para a questão da orientação sexual como algo que não lhes diz respeito, ou seja, do foro privado de cada um, no sentido de que o papel da organização é simplesmente não discriminar objetivamente. É necessário dar um passo adicional e analisar internamente se estão dando sinais de que pessoas LGB não poderão ser discriminadas e quais são exatamente estas sinalizações.

A partir dessa análise, a organização deverá criar as condições necessárias para garantir que as pessoas LGB possam ser efetivamente recebidas e incluídas em igualdade de

20. WRIGHT, T. *et al.* Lesbian, gay and bisexual workers: equality, diversity and inclusion in the workplace. **Equal opportunities international**, v. 25(6), p. 465-470, 2006.

LEGATE, N.; RYAN, R. M.; WEINSTEIN, N. Is coming out always a “good thing”? Exploring the relations of autonomy support, outness, and wellness for lesbian, gay, and bisexual individuals. **Social Psychological and Personality Science**, v. 3(2), p. 145-152, 2012.

condições com as demais. É o caso, por exemplo, da garantia de que possam falar de suas companheiras ou companheiros com total abertura e sem receio de qualquer consequência para suas carreiras, reduzindo a pressão das regras sociais vigentes que podem gerar situações de maior tensão.

Não atuar nesse âmbito significa, por um lado, contribuir para que essas pessoas enfrentem mais uma camada de exclusão no seu percurso de vida, especialmente no campo profissional; e, por outro, a perda de uma parte importante da força de trabalho disponível.

1.4 Por que esta publicação é importante?

O tema de Diversidade e Inclusão pode gerar uma série de benefícios quando aplicado nas organizações, sejam eles econômicos ou sociais. Mas, pelo simples fato de criar ambientes menos desiguais e mais produtivos em benefício de uma sociedade mais justa, esse tema deve ser incentivado dentro das organizações.

Embora essas políticas possam significar algumas tensões para a organização no curto prazo, esse esforço é pequeno quando comparado ao nível de exclusão sentido por pessoas de vários grupos, assim como em relação à contribuição que podem dar num ambiente em que estejam plenamente incluídos, ampliando a produtividade da organização como um todo.

1.5 As Ciências Comportamentais

De uma forma ou de outra, todas as pessoas e organizações, sejam públicas ou privadas, têm em algum momento o objetivo de influenciar o comportamento de outras pessoas. Igualmente, procuramos aplicar as estratégias que acreditamos ser mais persuasivas na consecução de algum comportamento, seja incentivar a compra de um produto específico, obter um favor de um amigo, ou fazer com que as pessoas cumpram leis ou tenham comportamentos mais inclusivos e tolerantes.

Quando olhamos para políticas de organizações públicas e privadas, verificamos que tradicionalmente buscam **(i)** oferecer mais informação e/ou instrução, **(ii)** regular por meio de advertências e punições, ou **(iii)** criar conjuntos de incentivos e recompensas. Essas estratégias pressupõem um ser humano que delibera racionalmente, capaz de analisar toda a informação disponível, calcular os resultados esperados para cada opção e identificar aquela que mais lhe beneficia, sempre de uma forma auto interessada e egoísta.

Se é verdade que as pessoas, de fato, refletem sobre decisões que têm a tomar e procuram deliberar sobre o que é melhor para si e para a sociedade, por outro lado, um robusto corpo de

produção científica tem demonstrado que grande parte das decisões que tomamos é feita de forma inconsciente e sem deliberação²¹, e são antes baseadas em intuições, emoções, hábitos e mais especificamente em heurísticas e vieses cognitivos.²²

Heurísticas e vieses cognitivos

O que são heurísticas?

Heurísticas são “regras” ou “atalhos” mentais que usamos para tomar decisões de modo automático e inconsciente. Essas regras são modos automáticos do nosso cérebro fazer julgamentos e tomar decisões, selecionando informação no contexto, e são o mecanismo pelo qual tomamos a maior parte das nossas decisões no dia a dia, sempre sob constrangimento de tempo.

Exemplos de heurísticas:

- **Heurística da representatividade**²³

Tendemos a considerar ser mais provável um objeto A pertencer a uma categoria B quanto mais parecido A for com B.

Ex. podemos considerar que um estudante muito inteligente mas pouco criativo tem maior probabilidade de estudar ciências computacionais do que ciências da educação ou humanidades.

- **Heurística da disponibilidade**²⁴

Tendemos a considerar mais provável um acontecimento se tivermos facilidade em recuperar instâncias em que tenha acontecido no passado.

Ex. podemos estimar existir uma probabilidade maior de um avião ter um acidente se nos lembrarmos de acidentes que já ocorreram no passado.

21. FRANKISH, K. Dual-process and dual-system theories of reasoning. **Philosophy Compass**, v. 5(10), p. 914-926, 2010.

22. KAHNEMAN, D. **Thinking, fast and slow**. [Nova Iorque]: Macmillan/Farrar, Straus and Giroux, 2011.

23. KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. On the psychology of prediction. **Psychological review**, v. 80(4), p. 237-251, 1973.

24. TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Availability: A heuristic for judging frequency and probability. On the psychology of prediction. **Psychological review**, v. 5(2), p. 207-232, 1973.

O que são vieses cognitivos?

Falamos de vieses cognitivos quando a nossa forma de decidir automaticamente nos leva a cometer erros sistemáticos e previsíveis.²⁵

Ex. quando aplicamos a heurística da representatividade para estimar que um estudante bastante inteligente, mas pouco criativo, tem maior probabilidade de estudar ciências computacionais do que ciências sociais, poderemos estar a cometer um erro grosseiro de previsão se existirem oito vezes mais estudantes de ciências sociais.

Também a heurística da disponibilidade nos pode levar a erros de previsão quando nos lembramos mais facilmente de um acidente de avião pelo fato de ser um acidente de grande dimensão e bastante noticiado, mas termos mais dificuldade em nos lembrarmos de acidentes de automóvel, que, embora mais frequentes, são menos noticiados e têm uma dimensão menor. Assim, se usarmos a heurística de disponibilidade para determinar que há maior risco de um avião ter um acidente do que um carro, estaremos a incorrer num viés.

É importante compreender que as heurísticas nos levam muitas vezes a fazer julgamentos corretos, não resultando necessariamente em vieses. Porém, a complexidade do mundo faz com que, muitas vezes, sejam também inadequadas.

Como humanos, não temos capacidade cognitiva suficiente para processar corretamente toda a informação ao nosso redor; ou, por vezes, não temos o tempo e as condições necessárias para deliberar sobre as diferentes opções. Para responder a essas limitações, desenvolvemos mecanismos que, sem esforço, nos permitem tomar decisões razoáveis.

A verdade é que a maioria das nossas decisões diárias é feita de forma automática, rápida e inconsciente. Esse mecanismo tem a vantagem de permitir às pessoas aliviar o seu esforço cognitivo e alocar a sua atenção para outros processos que necessitam maior deliberação. Embora este modo de pensar e decidir seja bastante vantajoso e, em alguns casos, adaptado ao nosso ambiente, tal tomada de decisão intuitiva e inconsciente pode também levar a comportamentos indesejados ou que prejudicam o bem-estar individual ou social de forma sistemática. Por essa razão, é importante perceber quais são os mecanismos ou fatores que influenciam as pessoas a tomar certas decisões e não outras.

²⁵ TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. **Science**, v. 185(4157), p. 1124-1131, 1974.

As Ciências Comportamentais assumem abordagens baseadas em evidências que procuram apoiar as organizações privadas e governamentais na elaboração de políticas, intervenções e iniciativas que visem compreender e/ou alterar comportamentos humanos. Essas abordagens englobam diversas ciências que investigam o comportamento humano como a Psicologia Social, Psicologia Cognitiva, a Economia Comportamental, a Sociologia, a Neurociência, a Antropologia, o Direito, entre outras.

As Ciências Comportamentais permitem uma abordagem multidisciplinar cientificamente estruturada para: **(i)** diagnosticar os diversos fatores que podem interferir nas decisões das pessoas; e **(ii)** aplicar o conhecimento sobre o que influencia o comportamento e as decisões das pessoas para criar políticas e intervenções mais eficazes na mudança de comportamentos.

Na academia, o estudo da tomada de decisão humana e os avanços das Ciências Comportamentais já resultou em vários prêmios Nobel da Economia, designadamente, Herbert Simon em 1978, Daniel Kahneman em 2002 e, mais recentemente, Richard Thaler em 2017.

Nos últimos 15 anos, a aplicação desse conhecimento às políticas públicas tem crescido globalmente. Hoje em dia, existem mais de 200 instituições em todo o mundo que aplicam as Ciências Comportamentais em áreas como a saúde, meio ambiente, finanças, justiça, *product design*, recursos humanos, entre outras. No âmbito da Diversidade e Inclusão, as Ciências Comportamentais começam também a ser aplicadas para compreender que vieses estão por trás de tomadas de decisão e comportamentos discriminatórios, assim como para desenvolver e testar um conjunto de intervenções que tenham eficácia comprovada na diminuição de comportamentos discriminatórios.

Prêmios Nobel ligados à Economia Comportamental

Herbert Simon, 1978: Economista norte-americano e pesquisador na área da tomada de decisão, que ficou conhecido pelo conceito de *bounded rationality*,²⁶ ou seja, o princípio de que a racionalidade humana tem limites e que não é possível incorporar e processar toda a informação existente, e que os modelos de comportamento humano, nomeadamente os econômicos, precisam refletir essa realidade.

²⁶ SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 69(1), p. 99-118, 1955.

Daniel Kahneman, 2002: Psicólogo israelense que, com o seu colega Amos Tversky (falecido em 1996), realizou um conjunto de estudos experimentais inovadores que demonstraram como as pessoas não agiam de acordo com o princípio da racionalidade econômica da maximização dos ganhos esperados, mas de acordo com regras mentais automáticas que facilitam o processo de decisão: heurísticas e vieses. Entre muitas outras contribuições, desenvolveu a Teoria do Prospecto²⁷ que postula que, na tomada da decisão, perdas e ganhos não assumem o mesmo valor nas mesmas quantidades, mas que “a dor de perder” é maior que “o prazer de ganhar” a mesma quantidade. O seu *best seller* “Rápido e Devagar – Duas Formas de Pensar” sistematiza várias das suas descobertas sobre a forma como pensamos e decidimos de modo automatizado.

Richard Thaler, 2017: Economista norte-americano que ajudou a desenvolver o campo da Economia Comportamental, tendo colaborado por diversas vezes com Kahneman e Tversky para melhor compreender por que motivo as pessoas decidem e agem contrariamente ao que seria esperado de acordo com a teoria econômica neoclássica. Demonstrou a força das *opções default* (opções escolhidas previamente) ao verificar que muito mais pessoas estavam dispostas a reservar parte do seu salário para um plano de poupança caso essa fosse a opção predefinida, contribuindo assim para um aumento relevante de poupança em planos de previdência desenvolvidos por empresas²⁸. Escreveu com Cass Sunstein o *best seller* “Nudge” em que propõem a aplicação das Ciências Comportamentais na política pública por meio de pequenas intervenções comportamentais (*nudges*) que, sem limitar a possibilidade de escolha das pessoas, as orientam na direção certa.

Um importante benefício das Ciências Comportamentais é o desenvolvimento de intervenções baseadas em evidências. A recomendação padrão é “testar antes de escalar” intervenções ou políticas.

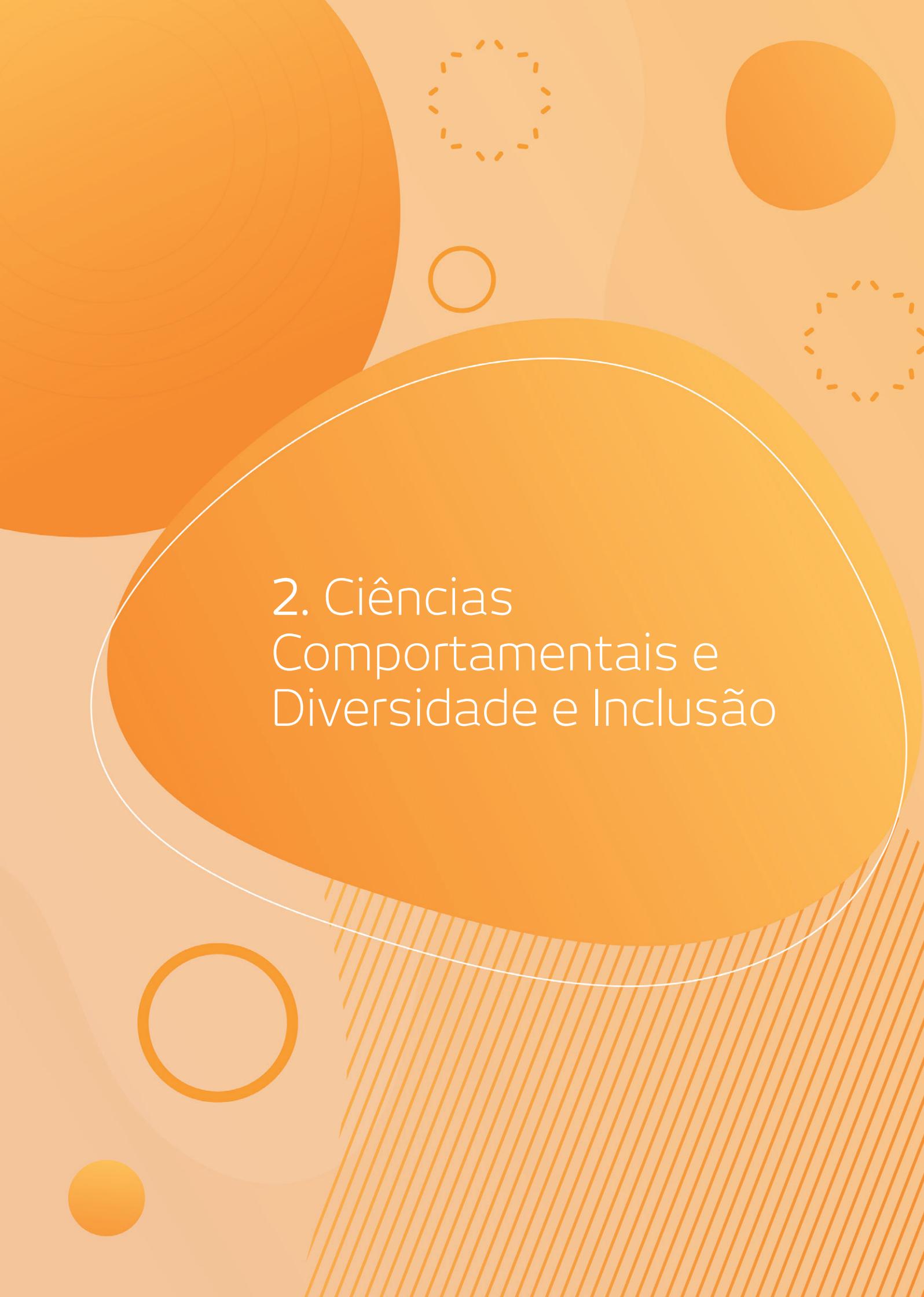
O campo da Diversidade e Inclusão tem sido alvo de uma crescente onda de intervenções e produção de conhecimento empírico. Os processos ligados à aceitação e integração de pessoas com diversas origens, características, mentalidades, orientações e hábitos são processos intrinsecamente ligados a questões do comportamento humano. É importante perceber quais são os mecanismos mentais que vigoram quando julgamos e lidamos com

²⁷. KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econometrica**, v. 47(2), p. 263-291, 1979.

²⁸. THALER, R. H.; BENARTZI, S. Save more tomorrow™: Using behavioral economics to increase employee saving. **Journal of Political Economy**, v. 112(S1), p. S164-S187, 2004.

as pessoas à nossa volta. Igualmente, é essencial para as organizações que pretendem ter melhorias efetivas na Diversidade e Inclusão dos seus colaboradores, que apliquem políticas com resultados comprovados. De outra forma, corre-se o risco de investir tempo e dinheiro em intervenções que podem não ter os resultados pretendidos.

Esta publicação, pioneira em língua portuguesa, tem o propósito de contribuir de modo prático com as organizações e, ao mesmo tempo, iniciar um respeitoso debate produtivo sobre a aplicação das Ciências Comportamentais às intervenções e políticas de Diversidade & Inclusão.

The background is a warm, light orange color. It features several abstract elements: a large, semi-transparent orange circle on the left; a smaller, solid orange circle in the top right; a dashed orange circle in the top center; a solid orange circle in the middle center; a dashed orange circle in the middle right; a large, solid orange circle in the bottom left; a large, solid orange circle in the bottom center; and a large, semi-transparent orange circle in the bottom right. The bottom right corner is filled with a pattern of thin, parallel orange lines.

2. Ciências Comportamentais e Diversidade e Inclusão

2. Ciências Comportamentais e Diversidade e Inclusão

Importa agora fazer uma síntese e entender de que modo as áreas de Diversidade e Inclusão e das Ciências Comportamentais se relacionam. A pertinência deste cruzamento pode parecer óbvia. Afinal, a área de Diversidade e Inclusão está repleta de questões comportamentais e de políticas e intervenções que têm como objeto o comportamento e o bem-estar humano. Mas antes de conhecermos o conjunto de possibilidades de políticas de Inclusão que trazem as ciências comportamentais, importa focarmos naquilo que antecede todos os comportamentos de exclusão. Por que as pessoas discriminam outras pessoas por serem diferentes?

Podemos apenas olhar para este comportamento como um traço de caráter negativo da pessoa que discrimina, ou precisamos ir mais a fundo e compreender os fenômenos cognitivos e sociais que existem por trás?

Acreditamos que, com um olhar profundo sobre os aspectos cognitivos e sociais subjacentes aos processos de exclusão, é possível realmente avançar no entendimento sobre como podemos realisticamente contrariar esses processos.

Acreditamos também que os fenômenos e as relações sociais são fatores estruturais e devem sempre ser colocados como elementos centrais quando falamos em Diversidade e Inclusão. As políticas e intervenções comportamentais podem ajudar na solução do problema, aumentando rapidamente o bem-estar das pessoas, mas não são a solução. As questões estruturais serão sempre determinantes. Vale dizer que, embora esta publicação não trate das questões sociais estruturais, não significa que não as valoriza. Pelo contrário, colocamos claramente as Ciências Comportamentais a serviço de quem lida diretamente com questões estruturais²⁹.

De uma forma simples, quando abordamos as questões de Diversidade e Inclusão estamos necessariamente falando de processos que envolvem uma interação entre grupos que se

²⁹. MAURO, C. Indisciplinar a disciplinaridade: o que são, afinal, as Ciências Comportamentais?. **O Concreto**, 30 set. 2020. Disponível em: <https://estadodaarte.estadao.com.br/indisciplinar-disciplinaridade-o-concreto-2/>. Acesso em: 03 mar. 2021.

MAURO, C. A ignorância é quase sempre protagonista: o que são, afinal, as Ciências Comportamentais?. **O Concreto**, 20 ago. 2020. Disponível em: <https://estadodaarte.estadao.com.br/ignorancia-ciencias-comportamentais-concreto/>. Acesso em: 03 mar. 2021.

identificam e se percebem como tendo características distintas. Nesta relação entre diferentes grupos, é um fenômeno psicológico comum o desenvolvimento de percepções e atitudes negativas sobre o outro grupo e apreciações positivas sobre o grupo de pertencimento.³⁰

Este tipo de percepção pode ser baseado em características tão simples como o gosto musical (“pessoas que gostam de música *pop* têm péssimo gosto”) ou o pertencimento a um departamento específico da organização (“nós temos muito mais trabalho e damos respostas mais rápidas que o departamento Financeiro”) e as suas consequências podem ir desde um simples olhar de desdém até a exclusão do outro de processos organizacionais e sociais relevantes. Vale dizer que até mesmo a violência física e/ou psicológica contra o outro não estão excluídas.

2.1 Estereótipos, preconceitos e discriminação

Podemos organizar os mecanismos que atuam sobre como as pessoas pensam e agem enviesadamente sobre e perante membros de outros grupos em três processos, que muitas vezes são entendidos como tendo significados muito próximos.^{31, 32} São eles:

1. Estereótipos
2. Preconceitos
3. Discriminação

Falamos em **estereótipos** quando nos referimos a características que associamos a certos grupos ou categorias de pessoas.³³ Este é um processo cognitivo e automatizado que utilizamos para criar juízos e expectativas rápidas, com pouco recurso à deliberação. A ativação dos estereótipos resulta no julgamento das pessoas à luz das expectativas que temos em relação ao seu grupo, e não da informação que temos sobre a pessoa ou as características que ela efetivamente tem. Os estereótipos tanto podem ser positivos ou negativos, podendo os membros de um grupo ser alvo de ambos.

Exemplo de estereótipo: “As pessoas que se vestem de cor de laranja são preguiçosas e descuidadas, mas são bons atletas”.

30. DOVIDIO, J. F.; GAERTNER, S. L. Intergroup bias. In: FISKE, S. T.; GILBERT, D. T.; LINDZEY, G. (eds.). **Handbook of social psychology**, Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2010, p. 1084-1121.

31. TAYLOR, D. M., & MOGHADDAM, F. M. **Theories of intergroup relations: International social psychological perspectives**. 2. ed. Westport: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group, 1994.

32. FISKE, S. T. Stereotyping, prejudice, and discrimination. **The handbook of social psychology**, v. 2(4), p. 357-411, 1998.

33. SCHNEIDER, D. J. **The psychology of stereotyping**. Nova Iorque: Guilford Press, 2005.

Os **preconceitos** são as reações afetivas negativas (ou menos positivas) que temos em relação às pessoas devido ao seu pertencimento a um certo grupo.³⁴ Este processo baseia-se em crenças inflexíveis de que as pessoas do grupo afetado têm comportamentos ou atitudes pejorativas ou censuráveis. É um processo que envolve sempre um julgamento não justificado e uma emoção negativa.

Exemplo de preconceito: “As pessoas que se vestem de cor de laranja são repugnantes e não devemos nos envolver com elas”.

Por último, a **discriminação** é o comportamento efetivo resultante dos estereótipos e preconceitos.³⁵ Discrimina-se negativamente um indivíduo ou um grupo quando este é tratado de forma injusta e/ou que lhe é prejudicial pelo simples fato de pertencer a um determinado grupo³⁶.

Exemplo de discriminação: “As pessoas que se vestem de cor de laranja não estão autorizadas a entrar na festa”.

Quando abordamos o tema de Diversidade e Inclusão, é importante termos em conta esses três processos. Repare, quando desenvolvemos um modelo de avaliação de candidatos em que o recrutador, ao avaliar uma candidatura e o currículo, não tem acesso ao nome, foto e nacionalidade, podemos impedir comportamentos discriminatórios contra mulheres, pessoas de gênero não binário ou pessoas negras, mas isso não significa necessariamente que os estereótipos e preconceitos sobre essas pessoas não existam e não se façam sentir caso a pessoa seja contratada. Embora todos esses processos estejam relacionados, eles podem ocorrer em distintos momentos e com diferentes impactos.

É importante, por isso, levar sempre em consideração em cada intervenção se queremos trabalhar estereótipos, preconceitos, comportamentos discriminatórios ou mais de uma dessas dimensões em conjunto. Só assim é possível definir objetivos tangíveis e avaliar se foram alcançados, assim como desenvolver políticas completas e articuladas.

34. DOVIDIO, J. F.; GLICK, P.; RUDMAN, L. A. (eds.). **On the nature of prejudice:** Fifty years after Allport. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2008.

35. ALLPORT, G. W.; CLARK, K.; PETTIGREW, T. **The nature of prejudice.** Cambridge, MA: Addison-Wesley, 1954.

36. O conceito de discriminação tem, felizmente, vindo a tornar-se social e politicamente relevante com várias definições práticas a serem desenvolvidas, como por exemplo, a da ONU que usa a definição jurídica de discriminação como sendo “toda a distinção, exclusão ou restrição baseada em alguma característica específica – sexo, raça, idade etc. – e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural e civil ou, ainda, em qualquer outro campo”.

2.2 Vieses implícitos e explícitos

Podemos nos perguntar, então, sobre o porquê das pessoas pensarem e agirem de modo enviesado e negativo em relação a membros de outros grupos. Se esta forma de pensar é uma generalização excessiva e muitas vezes infundada, por que as pessoas continuam a recorrer a ela? Em uma era com cada vez mais informação disponível, não deveriam as pessoas ser e estar educadas para evitar essas formas de pensamento?

Na verdade, isto acontece em parte. A tendência atualmente é que as pessoas (por exemplo, homens brancos) tendam a declarar menos estereótipos e preconceitos relativamente a outros grupos raciais.³⁷ Seja porque as pessoas ganharam maior consciência de que esses estereótipos e preconceitos são inadequados, seja porque se tornaram socialmente censuráveis, as pessoas começaram a deixar de assumir de modo explícito, por exemplo, o seu racismo, sexismo, homofobia e/ou transfobia. Embora em alguns contextos o inverso pareça estar ocorrendo e passos estejam sendo dados para trás, existe hoje um maior constrangimento na sociedade relacionado a atitudes desse tipo.

As evidências também apontam que crenças explícitas sobre negros podem ser alteradas com educação e informação³⁸. No entanto, os comportamentos discriminatórios efetivos não diminuem na mesma proporção.³⁹

Acontece que os processos que nos referimos em relação ao estereótipo, ao preconceito e à discriminação acontecem em muitos casos de modo automático e inconsciente. Como vimos no item **1.2**, a nossa forma de tomar decisões, em grande parte dos casos, não é deliberada e esse modo de funcionamento afeta diretamente o modo como julgamos pessoas de outros grupos.

Existem muitas pessoas que genuinamente são bem intencionadas e não se consideram racistas ou sexistas, mas que por via de processos inconscientes e automáticos, fazem associações enviesadas sobre outros grupos.

Essas associações automáticas e inconscientes derivam da exposição recorrente a estereótipos e preconceitos em diferentes contextos que começa logo no início do nosso desenvolvimento, podendo ou não ter como base experiências de fato, mas por exposição

37. DOVIDIO, J. F.; GAERTNER, S. L. Aversive racism. *In*: ZANNA, M. P. **Advances in experimental social psychology**. Amsterdam: Elsevier Academic Press, v. 36, p. 1-52, 2004.

38. WILSON, T. D., LINDSEY, S., & SCHOOLER, T. Y. A model of dual attitudes. **Psychological review**, v. 107(1), p. 101-126, 2000.

39. DOVIDIO, J. F.; GAERTNER, S. L. Aversive racism. *In*: ZANNA, M. P. **Advances in experimental social psychology**. Amsterdam: Elsevier Academic Press, v. 36, p. 1-52, 2004.

a representações nos meios de comunicação (mídia) e a opiniões de outras pessoas próximas de nós.^{40, 41}

Essas associações cumprem uma função prática: quando nos relacionamos com uma nova pessoa, sobre a qual temos pouca ou nenhuma informação, ativamos automaticamente associações que temos sobre os elementos disponíveis (por exemplo, gênero ou raça). O problema é precisamente quando esses pressupostos são inadequados e/ou exagerados.

Especialmente quando as capacidades cognitivas estão sobrecarregadas (por exemplo, se estivermos mais cansados ou pensando em vários assuntos), tendemos a recorrer às categorias que parecem mais relevantes e acessíveis e que podem ser enviesadas e incorretas. Nesses casos, falamos de **vieses implícitos** (também conhecidos como vieses inconscientes), que a própria pessoa muitas vezes não sabe que tem.

Por oposição, continuam a existir pessoas com **vieses explícitos**, caracterizados por um nível de preconceito assumido e aceito pela própria pessoa, mesmo que ela evite fazê-lo em determinados contextos sociais, por receio de ser alvo de julgamento social.⁴² No entanto, embora essas pessoas possam não exprimir as suas percepções publicamente, tem-se percebido bastante atividade em comunidades *online*, tendencialmente anônimas, em que o discurso de ódio e exclusão é feito de forma assumida e direta⁴³, mostrando que este é e continuará a ser um problema relevante, e que tem de ser tratado com políticas de educação de base.

No entanto, acreditamos que no mundo organizacional e nas empresas que querem realmente melhorar a sua política e suas práticas de Diversidade e Inclusão, é fundamental focar nos vieses implícitos. Estes vieses são mais difíceis de serem identificados e alterados. Como exemplo, pesquisadores aplicam exercícios em que pedem aos participantes para completar o máximo possível de um conjunto de palavras fragmentadas^{44, 45}. Neste exercício é analisado se as palavras completadas variam

40. BAR-TAL, D., & LABIN, D. The effect of a major event on stereotyping: Terrorist attacks in Israel and Israeli adolescents' perceptions of Palestinians, Jordanians and Arabs. **European Journal of Social Psychology**, v. 31(3), p. 265-280, 2001.

41. POSTHUMA, R. A.; CAMPION, M. A. Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. **Journal of Management**, v. 35(1), p. 158-188, 2009.

42. DOVIDIO, J. F. et al. On the nature of prejudice: Automatic and controlled processes. **Journal of experimental social psychology**, v. 33(5), p. 510-540, 1997.

43. STEPHENS-DAVIDOWITZ, S. **Everybody lies**. Nova Iorque: Harper Collins, 2017.

44. TULVING, E.; SCHACTER, D. L.; STARK, H. A. Priming effects in word-fragment completion are independent of recognition memory. **Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition**, v. 8(4), p. 336-342, 1982.

45. BRUSS, P. J.; MITCHELL, D. B. Memory systems, processes, and tasks: Taxonomic clarification via factor analysis. **The American journal of psychology**, v. 122(2), p. 175-189, 2009.

consoante um estímulo recebido pelo participante. Por exemplo, se após observar uma fotografia de um homem negro os participantes tenderem a completar a palavra “preguiça”, poderá haver uma associação implícita de que os homens negros são preguiçosos.⁴⁶ Este tipo de teste nos ajuda, assim, a identificar vieses infundados que os próprios participantes podem não ter consciência de que têm, ou que de outro modo não revelariam.

Outro teste comumente utilizado é o Teste de Associações Implícitas (IAT – *Implicit Association Test*)⁴⁷ em que é medida a velocidade com que os participantes conseguem categorizar corretamente palavras e conceitos apresentados.

O Teste de Associações Implícitas (IAT – *Implicit Association Test*)

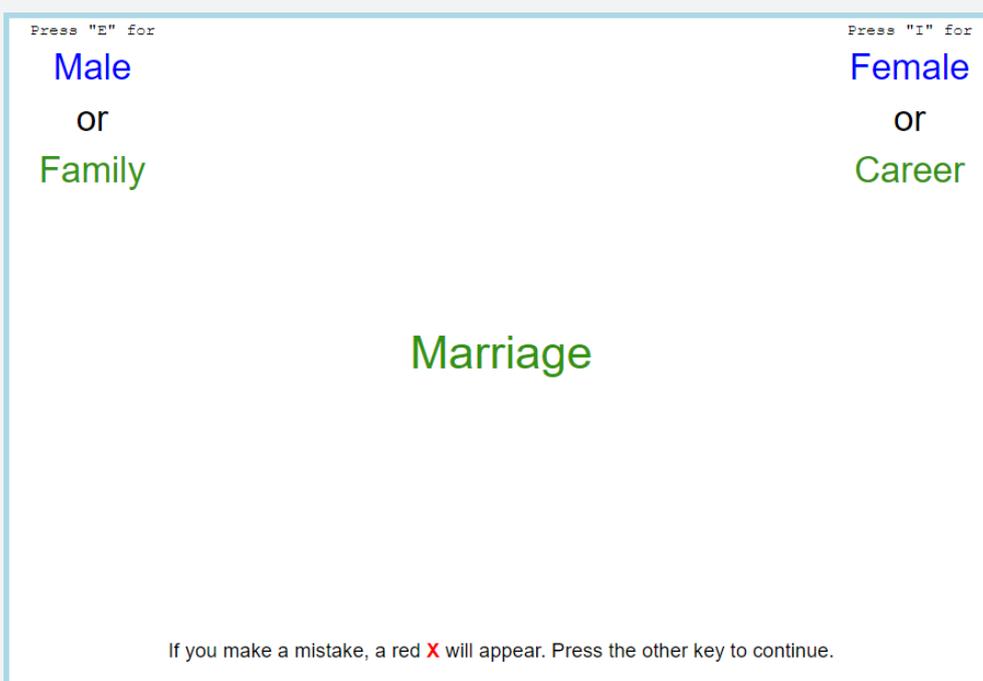
Como exemplo do funcionamento deste teste, na versão que mede associações implícitas de gênero, são utilizados nomes masculinos (Ben, Paul etc.) ou femininos (Emily, Julia etc.) e conceitos relacionados com carreira profissional (salário, negócio, escritório) ou família (casamento, casa, crianças). As primeiras tarefas dos participantes são simples: têm de ler sequencialmente um conjunto de nomes que vão surgindo na tela e indicar se são masculinos ou femininos (ex. Emily – feminino). Depois, da mesma forma, devem indicar para cada conceito se está relacionado com carreira profissional ou família (ex. casamento – família).

⁴⁶. KOOPMAN, J. et al. A framework for developing word fragment completion tasks. **Human resource management review**, v. 23(3), p. 242-253, 2013.

⁴⁷. LANE, A. K. et al. Understanding and using the Implicit Association Test: IV. What we know (so far) about the method. In: WITTENBRINK, B.; SCHWARZ, N. S. (eds.). **Implicit measures of attitudes: procedures and controversies**. Nova Iorque: Guilford Press, 2007. p. 59-102.



Nas etapas seguintes a tarefa é complexificada. As categorias são agrupadas de modo consistente com estereótipos de gênero que associam a mulher a um papel de tarefas familiares e o homem a um papel de garantir a subsistência (“nomes masculinos + carreira profissional” e “nomes femininos + família”), ou, ainda, de modo a contrariar esses estereótipos (“nomes masculinos + família” e “nomes femininos + carreira profissional”).



Nesta fase, surgem na tela do participante tanto nomes como conceitos e o teste mede se os tempos de resposta dos participantes são maiores quando as categorias contrariam expectativas de gênero tradicionais.

Se isso acontecer, conclui-se que o participante tem associações implícitas de papéis de gênero ligados à carreira e à família.⁴⁸

Muitos estudos revelam que, apesar de menos aparente, hoje em dia subsistem estereótipos e preconceitos ligados a pessoas relacionados a sua raça ou seu gênero, que inconscientemente podem levar a comportamentos discriminatórios.⁴⁹

É importante, por isso, em um primeiro momento, que cada pessoa tenha alguma desconfiança sobre a imunidade que imagina ter em relação à utilização de estereótipos e preconceitos. Temos uma tendência natural para criar uma autoimagem positiva de nós próprios e daqueles que estão próximos de nós.⁵⁰ Por isso, pode ser tentador acreditar que nosso grupo de trabalho ou a nossa organização não tem um problema de Diversidade e Inclusão e que as pessoas que lá trabalham e tomam decisões nunca incorreriam em comportamentos discriminatórios.

No entanto, assumir que esses problemas podem existir é um importante primeiro passo para alterar positivamente políticas e enquadramentos organizacionais. Por exemplo, a pesquisa científica^{51, 52} mostra que quando pessoas brancas revelam ter pensamentos sobre pessoas negras que não consideram apropriados ou que têm receio de, por vezes, ter comportamentos discriminatórios, o mais provável é ajustarem as suas atitudes e comportamentos, de modo a se comprometerem com a promoção da igualdade. Por outro lado, o não reconhecimento da própria pessoa de que pode incorrer num pensamento ou comportamento inadequados aumenta a sua probabilidade de não acreditar que existam efetivamente problemas de Inclusão nos seus espaços sociais e profissionais e de incorrer em atitudes e comportamentos discriminatórios.

48. Diferentes testes de associação implícita podem ser realizados em: <https://implicit.harvard.edu/>

49. NOSEK, B. A.; GREENWALD, A. G.; BANAJI, M. R. Understanding and using the Implicit Association Test: II. Method variables and construct validity. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 31(2), p. 166-180, 2005.

50. ARONSON, E. (1969). The theory of cognitive dissonance: A current perspective. **Advances in experimental social psychology**, v. 4(1), p. 1-34, 1969.

51. MONTEITH, M. J.; ARTHUR, S. A.; FLYNN, S. M. Self-regulation and bias. In: DOVIDIO, J. F. et al (eds.). **The Sage handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination**. Los Angeles: Sage, 2010, p. 493-507.

52. MONTEITH, M. J.; MARK, A. Y.; ASHBURN-NARDO, L. The self-regulation of prejudice: Toward understanding its lived character. **Group Processes & Intergroup Relations**, v. 13(2), p. 183-200, 2010.

2.3 Que grupos sofrem preconceito e são discriminados?

A discriminação entre grupos pode envolver as mais variadas categorias, mesmo quando são definidas de forma arbitrária e aparentemente irrelevante. Vários estudos revelam que a simples alocação de pessoas em grupos a partir de um lançamento de moeda, uso de camisetas de cores diferentes ou mesmo pela divisão por tarefas, são suficientes para gerar comportamentos que favorecem o grupo a que se pertence e/ou desfavorecem os demais.⁵³

Existem processos e mecanismos intrínsecos do ser humano que alteram o nosso comportamento em relação a grupos de pessoas que julgamos ter traços distintivos (sejam estes quais forem) ou que aparentam ter semelhanças conosco.

Chamamos de **categorização social**⁵⁴ o processo subjetivo de classificação de pessoas em grupos que aparentam ter semelhanças em comum. Psicólogos e sociólogos cognitivos⁵⁵ defendem que este é o processo primário a partir do qual surgem e se perpetuam vieses em relação a grupos distintos. Alguns autores defendem que essa categorização é um recurso que teria o propósito de nos ajudar a identificar mais facilmente as pessoas em quem podemos confiar e de quem podemos esperar cooperação.⁵⁶ Mas, como qualquer processo cognitivo automatizado, embora útil e eficaz em determinados momentos, acaba também por levar a erros sistemáticos de julgamento.

Como pensamos sobre pessoas de outros grupos

- A categorização social realça as semelhanças intragrupos assim como as diferenças entre grupos. Ou seja, os membros de uma categoria são vistos como mais parecidos entre si do que realmente o são e as distinções entre membros de diferentes grupos são realçadas.⁵⁷

53. TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *In*: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. G. (eds.). **Psychology of Intergroup Relation**, Chicago: Hall Publishers, 1986, p. 7-24.

54. TAJFEL, H.; TURNER, J. C. An integrative theory of intergroup conflict. *In*: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. G. (eds.). **The social psychology of intergroup relations**. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979, p. 33-47.

55. ZERUBAVEL, E. **Social mindscapes: an invitation to cognitive sociology**. Cambridge: Harvard University Press, 2009.

56. DOVIDIO, J. F.; GAERTNER, S. L. (2010). Intergroup bias. *In*: FISKE, S. T.; GILBERT, D. T.; LINDZEY, G. (eds.). **Handbook of social psychology**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2010, p. 1084-1121.

57. TAJFEL, H. Cognitive aspects of prejudice. **Journal of biosocial science**, v. 1(S1), p. 173-191, 1969.

- Um comportamento de um membro de outro grupo tende a ser percebido como representativo de todo o grupo, especialmente se esse comportamento confirma estereótipos negativos.^{58, 59}
- O mesmo não acontece quando o membro de outro grupo se comporta de forma não estereotipada. Os comportamentos de um membro de outro grupo são enfatizados quando são congruentes com as nossas expectativas (ou seja, quando confirmam estereótipos), e desvalorizados quando se desviam das nossas expectativas (ou seja, quando não confirmam estereótipos), o que realça ainda mais uma percepção errada de que certos comportamentos estão correlacionados com a categoria do grupo.⁶⁰

Se, como referimos, os julgamentos de pertencimento a um mesmo grupo podem ser feitos a partir das mais diferentes variáveis, não espanta que as diferenças mais visíveis relacionadas a raça e a gênero sejam mais suscetíveis de categorização social e do desenvolvimento de estereótipos e preconceitos. Esses estereótipos e preconceitos são depois reproduzidos e amplificados socialmente devido a toda uma história de divisão de tarefas e representação de papéis em público, opiniões difundidas e representação em diferentes meios e formas de comunicação.

É, então, possível concluir que a discriminação contra grupos, tais como negros e mulheres, é natural e inevitável? Para responder a essa pergunta, apresentamos uma pesquisa relevante: vários neurocientistas têm utilizado ressonâncias magnéticas funcionais para entender de que modo as pessoas reagem quando expostas a fotos de pessoas brancas ou de pessoas negras, e se uma reação diferenciada surge de forma natural e intrínseca ou se se deve a estereótipos socialmente construídos e aprendidos. Em particular, analisam a zona do cérebro chamada amígdala, que é ativada quando a pessoa se encontra perante uma ameaça.^{61, 62}

58. PERDUE, C. W. *et al.* Us and them: social categorization and the process of intergroup bias. **Journal of personality and social psychology**, v. 59(3), p. 475-486, 1990.

59. MUMMENDEY, A. *et al.* Positive-negative asymmetry in social discrimination: Valence of evaluation and salience of categorization. **Personality and social psychology bulletin**, v. 26(10), p. 1258-1270, 2000.

60. PERDUE, C. W. *et al.* Us and them: social categorization and the process of intergroup bias. **Journal of personality and social psychology**, v. 59(3), p. 475-486, 1990.

61. PHELPS, E. A. *et al.* Performance on indirect measures of race evaluation predicts amygdala activation. **Journal of cognitive neuroscience**, v. 12(5), p. 729-738, 2000.

62. HART, A. J. *et al.* Differential response in the human amygdala to racial outgroup vs ingroup face stimuli. **Neuroreport**, v. 11(11), p. 2351-2354, 2000.

Várias replicações realizadas nos Estados Unidos da América mostram que, ainda que as imagens fossem mostradas durante meros milésimos de segundo, tempo insuficiente para que as pessoas as processassem devidamente, a probabilidade de ativarem a amígdala é bastante superior quando expostas a uma foto de uma pessoa negra. Com isso, os participantes revelam ter estereótipo e preconceito sobre negros num nível inconsciente, que os associa automaticamente a uma ameaça. Posteriormente, verificou-se que os participantes que ativavam esta parte do cérebro tinham resultados superiores em testes de preconceito contra negros.

Algumas variações do estudo têm-nos permitido entender mais sobre estes mecanismos: em 2012, em uma replicação com crianças e adolescentes verificou-se que a sensibilidade da amígdala a pessoas negras apenas surgia em participantes a partir dos 14 anos.⁶³ A conclusão dos investigadores é que o estereótipo de que a pessoa negra, por ter uma aparência diferente, é uma ameaça não é algo intrínseco à cognição humana, apesar de crianças entre os três e seis anos começarem a ser capazes de categorizar pessoas em grupos diferentes. Além disso, os adolescentes que declararam ter mais contato com pessoas de outros grupos raciais apresentaram também menor ativação da amígdala perante rostos negros. Os autores propõem, então, que esta associação de grupo racial a perigo não é algo inato, mas antes desenvolvida por meio da assimilação de estereótipos ligados aos grupos raciais no contexto social das pessoas.

O que esses exemplos nos mostram é que, apesar dos processos de discriminação e exclusão poderem ser estudados e entendidos de um ponto de vista cognitivo e neurológico, eles não são inevitáveis e podem igualmente ser contrariados.

2.4 Efeito sobre grupos afetados

Os processos de exclusão não ocorrem apenas por comportamentos ativos de populações normativas (por exemplo, masculinas, brancas, sem deficiências físicas e heterossexuais) sobre populações de grupos minorizados. A mera consciência de que existem preconceitos socialmente difundidos sobre o seu grupo de pertencimento faz com que as pessoas desses grupos tenham que enfrentar desafios cognitivos adicionais.

Essa consciência cria nas pessoas uma pressão adicional de eventualmente confirmar um estereótipo negativo sobre o seu grupo de pertencimento, o que acaba por afetar negativamente o seu desempenho. Por exemplo, estudantes negros têm melhor desempenho na resolução de testes se estes não forem considerados de “diagnóstico de capacidade intelectual” ou quando não lhes é pedido para indicarem a sua raça na identificação do teste.

⁶³. TELZER, E. H. *et al.* Amygdala sensitivity to race is not present in childhood but emerges over adolescence. **Journal of cognitive neuroscience**, v. 25(2), p. 234-244, 2013.

Isso acontece porque estes rótulos salientam o estereótipo absurdo de que os negros são naturalmente menos inteligentes.⁶⁴

Assim, é fundamental que as políticas de Inclusão tenham também como objetivo criar condições psicológicas adequadas para que todas as pessoas possam participar na vida pública e organizacional sem barreiras adicionais decorrentes de estereótipos relativos ao seu grupo de pertencimento.

Existem evidências de um conjunto de intervenções neste sentido,⁶⁵ como a diminuição da visibilidade do estereótipo, a existência de *role models*, ou seja, pessoas que pertencem ao mesmo grupo e são exemplos que contrariam os estereótipos existentes ou, ainda, a criação de atividades que façam as pessoas refletirem sobre os seus valores e características pessoais, reforçando uma identidade individual, não estereotipada.

2.5 Como reduzir os vieses entre grupos?

Em conclusão, as Ciências Comportamentais ajudam-nos a compreender como a categorização social é um processo cognitivo inevitável na nossa relação com as pessoas que nos rodeiam. Porém, isso não significa que tais processos levam inevitavelmente ao preconceito e a comportamentos discriminatórios com base em gênero, raça, orientação sexual e outras características demográficas. O estudo destes processos cognitivos, ademais, permite também perceber de que forma eles podem ser limitados e/ou contrariados.

Desde logo, facilitar o contato entre pessoas de diferentes grupos é uma forma de diluir as percepções negativas e injustificadas entre os grupos e os seus membros.^{66, 67, 68} Esse contato pode formar relações interdependentes que diminuem as diferenças entre grupos, focando mais no “eu e você” em vez de “nós e vocês”. Estudos mostram que o contato interpessoal se torna tão mais eficaz em reduzir vieses entre grupos quanto mais representativos forem os

64. STEELE, C. M.; ARONSON, J. Stereotype threat and the intellectual test performance of African-Americans. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 68, p. 797-811, 1995.

65. COHEN, G. L., et al. Reducing the racial achievement gap: A social-psychological intervention. **Science**, v. 313(5791), p. 1307-1310, 2006.

66. AL RAMIAH, A.; HEWSTONE, M. (2013). Intergroup contact as a tool for reducing, resolving, and preventing intergroup conflict: Evidence, limitations, and potential. **American Psychologist**, v. 68(7), p. 527-542, 2019.

67. BROOCKMAN, D.; KALLA, J. Durably reducing transphobia: A field experiment on door-to-door canvassing. **Science**, v. 352(6282), p. 220-224, 2016.

68. SANDERS, M. et al. **Increasing Social Trust with an Ice-Breaking Exercise**: an RCT Carried out with NCS participants. Londres: BIT, 2017.

membros de cada grupo. Desta forma, pode-se estender a mudança de atitudes para um maior número de membros do outro grupo.

Por outro lado, cada pessoa pode pertencer a diversos grupos e a diferentes categorias. Portanto, é possível recategorizá-las por meio da eleição de novas categorias comuns de forma a gerar um sentimento de pertencimento a um grupo comum.⁶⁹ Essa recategorização pode envolver diversas dimensões, como uma escola, uma equipe, uma cidade, ou até mesmo uma partilha de objetivos pessoais. Ao gerar um sentido de presença, um “nós”, facilitam-se atitudes e comportamentos positivos entre os membros deste novo grupo de pertencimento.

Esses e outros princípios podem ser aplicados para desenvolver políticas e intervenções que promovam efetivamente maior Inclusão. Nos últimos anos, tem sido feito um esforço significativo por parte de empresas e cientistas comportamentais para desenvolver intervenções com base nestes princípios, aplicando-os em contexto laboratorial, mas também em campo, de modo rigoroso, para perceber efetivamente quais as políticas que são realmente eficazes na promoção da Inclusão.

No próximo capítulo, apresentamos em detalhe um conjunto de intervenções aplicadas a diferentes áreas e processos e com grupos variados.

⁶⁹ TAJFEL, H. *et al.* Social categorization and intergroup behaviour. **European journal of social psychology**, v. 1(2), p. 149-178, 1971.

The background is a vibrant orange color with various abstract shapes and patterns. There are several overlapping circles and ovals in different shades of orange. A large, irregular white shape is outlined in white, containing the text. In the bottom left corner, there is a pattern of fine, parallel lines. At the top and bottom center, there are dashed circular outlines.

3. Intervenções no campo para a Diversidade e Inclusão

3. Intervenções no campo para a Diversidade e Inclusão

Neste capítulo, sistematizamos um conjunto de intervenções que se mostraram eficazes na melhoria de políticas e práticas de Diversidade e Inclusão em organizações. Privilegiamos intervenções aplicadas em campo, com metodologias de avaliação robustas e cientificamente adequadas, mas incluímos também intervenções com resultados menos conclusivos ou realizadas em laboratório.

Antes de avançar nesta leitura, é importante levar em conta que não existem “receitas mágicas”. Cada contexto organizacional tem aspectos estruturais e culturais que podem potencializar ou dificultar a aplicação de intervenções que vamos apresentar.

Esta não é uma posição pessimista em relação às intervenções apresentadas: elas são a nossa melhor perspectiva, fundamentada em evidências científicas, e em seus resultados mais promissores sobre aquilo que pode ter impacto nas organizações. Mas em um campo tão dinâmico como é o do comportamento humano, é importante perceber que o conhecimento não é algo estanque, mas, sim, algo que vai sendo construído a partir da reprodução e inovação de intervenções práticas, que nos permitem criar e consolidar conhecimento.

Paralelamente, é importante entender quais são os desafios específicos de cada organização. As organizações têm práticas consolidadas e culturas próprias que precisam ser diagnosticadas e monitoradas para que as intervenções de Diversidade e Inclusão tenham o impacto pretendido. Uma prática importante para garantir que sejam compreendidos os problemas efetivos da sua organização é ouvir as pessoas dos grupos que têm mais dificuldades de Inclusão e acompanhar métricas relevantes sobre Diversidade e Inclusão.

3.1 Ouvir, definir metas e acompanhar métricas relevantes

Como referido, um primeiro passo é ouvir as pessoas de grupos não privilegiados ou vulnerabilizados, entender como se sentem na sua organização e qual a sua visão sobre a forma como a organização trata a Diversidade.

Naturalmente que todos os trabalhadores devem ser ouvidos e podem ter preocupações válidas sobre a sua organização. No entanto, deve ganhar prioridade o fato de haver pessoas que podem ter sua Inclusão limitada pela sua raça, pelo seu gênero ou pela sua orientação sexual. Quando as organizações não ouvem e não agem ativa e preventivamente sobre as

preocupações dessas pessoas, tendem a reagir defensivamente quando surgem queixas formais de discriminação e a observar maior número de desligamentos voluntários por parte de pessoas de grupos não privilegiados.^{70, 71}

A escuta ativa dessas pessoas pode ser feita por meio de questionários anonimizados, entrevistas ou (facilitação de) criação de grupos organizados, que possam representar tais pessoas e comunicar as suas preocupações. Além disso, pessoas desses grupos devem ter participação relevante na definição das políticas de Diversidade e Inclusão, e não ser relegadas a um papel consultivo, que facilmente pode se tornar pró-forma.

Além da importância de garantir voz àqueles que menos têm, as organizações têm condições de monitorar e analisar dados relevantes para perceber em que momentos a sua política de D&I está falhando. Esses dados permitem às organizações definir metas com prazos e acompanhar seu desenvolvimento. Essa prática é basilar para que as políticas de D&I sejam estruturadas, consistentes e eficazes e permite também às empresas engajar e responsabilizar suas lideranças e obter melhores indicadores.^{72, 73}

Embora cada organização deva refletir sobre os seus desafios e objetivos específicos na definição de métricas, um registro básico deve incluir:

DADOS FUNDAMENTAIS A RECOLHER

1. Qual a porcentagem de candidatos de grupos diversos nas vagas da organização?
2. Dos candidatos pertencentes a grupos diversos, qual a porcentagem de pessoas que é chamada para entrevistas?
3. Como são avaliados, em média, os candidatos pertencentes a grupos diversos em comparação com o restante dos candidatos?
4. Dos candidatos pertencentes a grupos diversos, quantos são contratados?
5. Como se comparam as avaliações de desempenho de pessoas de grupos diversos com as avaliações médias da organização?
6. Qual a porcentagem de pessoas de grupos diversos que foi promovida?
7. Qual a porcentagem de pessoas de grupos diversos que atinge os objetivos de desempenho?
8. Qual a porcentagem de pessoas de grupos diversos que sai voluntária e involuntariamente da empresa?

70. ROSCIGNO, V. **The Face of Discrimination**: How Race and Gender Impact Work and Home Lives. Nova Iorque: Rowman and Littlefield, 2007.

71. BERREY, E.; NELSON, R. L.; NIELSEN, L. B. **Rights on trial**: How workplace discrimination law perpetuates inequality. Chicago: University of Chicago Press, 2017.

72. KALEV, A; DOBBIN, F; KELLY, E. Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. **American Sociological Review**, v. 71, n. 4, p. 589-617, 2006.

73. CASTILLA, E. Accounting for the Gap: A Firm Study Manipulating Organizational Accountability and Transparency in Pay Decisions. **Organization Science**, v. 26, n. 2, p. 311-333, 2015.

Esses dados, em muitos casos fáceis de coletar e organizar, permitem à organização ter uma visão mais clara sobre padrões de desigualdade interna que podem passar despercebidos. Além disso, a análise dessas informações permite maior transparência e responsabilização, em particular a relevantes tomadores de decisão na organização.

Para gerar o envolvimento desses decisores, é importante que sejam convidados a fazer parte do processo de definição de métricas e objetivos, tornando-os parceiros na missão de aumentar os níveis de diversidade e inclusão.^{74, 75}

Algumas organizações ainda estabelecem metas para a Diversidade como um componente dos bônus anuais dos seus executivos e lideranças. Essa é uma política seguida por empresas como Microsoft, Intel, P&G e Walmart.⁷⁶

Apesar de essas organizações já terem anunciado tais políticas, ainda não encontramos pesquisas que medissem a sua eficácia. Ainda que essa medida possa parecer intuitiva, a atribuição de bônus por objetivos relacionados à Diversidade está associada à perda da motivação “natural” (intrínseca) para “fazer o que está certo”, fazendo com que os objetivos sejam instrumentalizados e perseguidos essencialmente pela motivação de obter o bônus monetário ao final.⁷⁷

Em princípio, isso poderia não parecer um problema, mas sabemos que quando as pessoas estão motivadas intrinsecamente elas tendem a ter um desempenho melhor e mais consistente, enquanto a motivação por incentivos extrínsecos leva a uma abordagem mais fria de “cumprir o mínimo” ou necessário para conseguir o incentivo, ou abdicar do incentivo caso seja demasiado trabalhoso alcançá-lo. Este risco torna-se ainda maior se forem definidos objetivos de fácil ou muito difícil alcance.

Embora políticas de bônus e metas bem definidas possam efetivamente proporcionar melhor desempenho, no caso de D&I alertamos para a necessidade de serem realizados estudos para entender quais são os efeitos e impactos desta política a médio e longo prazos.

-
74. SANDHOLTZ, K.; BURROWS, T. Compliance Police or Business Partner? Institutional Complexity and Occupational Tensions in Human Resource Management. *In*: COHEN, L. BURTON, D.; LOUNSBURY, M. (ed.). **The Structuring of Work in Organizations**. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 2016, p. 161-191.
75. DOBBIN, F.; SCHRAGE, D.; KALEV, A. Rage Against the Iron Cage: The Varied Effects of Bureaucratic Personnel Reforms on Diversity. **American Sociological Review**, v. 80, n. 5, p. 1014-1044, 2015.
76. BOURKE, J.; GARR, S.; VAN BERKEL, A.; WONG, J. Diversity and inclusion: the reality gap. *In*: WALSH, B.; VOLINI, E. (ed.). **Rewriting the rules for the digital age**: 2017 Deloitte global human capital trends. Deloitte University Press, 2017, p. 105-116.
77. GNEEZY, U.; RUSTICHINI, A. Pay enough or don't pay at all. **Quarterly Journal of Economics**, v. 115, n. 3, p. 791-810, 2000.

3.2 O papel das lideranças

Inevitavelmente, as lideranças são agentes fundamentais nos processos de D&I. São as lideranças que permitem criar um espaço seguro para que os trabalhadores possam se manifestar, ser ouvidos e se sentir integrados nas organizações e nas suas equipes.

Um estudo⁷⁸ feito com várias empresas encontrou relação entre seis práticas de liderança inclusiva e a existência de uma cultura de Inclusão em que os trabalhadores de grupos não privilegiados se sentem seguros e bem-vindos nas organizações, sabendo que podem contribuir, propor ideias e ser ouvidos e levados a sério.

Esses comportamentos são os seguintes:

1. Garantir que todos os trabalhadores têm a oportunidade de falar e de ser ouvidos;
2. Garantir que é seguro para os trabalhadores propor ideias novas;
3. Dar poder aos membros da equipe para tomar decisões;
4. Receber e implementar sugestões e *feedbacks* de trabalhadores;
5. Oferecer *feedback* acionável, ou seja, que permita ao trabalhador melhorar o seu desempenho e tomada de decisão;
6. Compartilhar o crédito pelo sucesso da equipe.

Todos esses comportamentos são, de um modo geral, importantes para uma liderança eficaz, mas **são especificamente críticos para uma liderança inclusiva.**

Há vasta literatura sobre perfis e práticas de liderança e não é nosso objetivo esgotar o tema da liderança e definir o perfil de liderança ideal para a Diversidade e Inclusão. No entanto, os comportamentos e práticas que aqui identificamos são certamente um bom início. Quando a organização realiza pesquisas de clima organizacional ou sobre outros temas correlatos com os seus trabalhadores, pode incluir esses itens, formulando uma escala de concordância:

⁷⁸ HEWLETT, S. A. *et al.* **Innovation, diversity and market growth.** Nova Iorque: Center for Talent Innovation, 2013.

	1. Discordo fortemente	2. Discordo	3. Discordo um pouco	4. Concordo um pouco	5. Concordo	6. Concordo fortemente
1. Sinto que a minha liderança tem abertura para ouvir as minhas preocupações e meus problemas na equipe e na organização.						
2. Sinto que a minha liderança tem abertura para ouvir as minhas ideias, mesmo que sejam disruptivas em relação à estratégia e às práticas atuais.						
3. Frequentemente, a minha liderança me dá poder para tomar decisões autonomamente.						
4. A minha liderança considera as minhas sugestões e <i>feedbacks</i> e age perante elas.						
5. A minha liderança me dá <i>feedbacks</i> claros sobre como posso melhorar o meu desempenho.						
6. A minha liderança me dá crédito publicamente pelo meu trabalho e minhas ideias.						

É importante que essas questões sejam colocadas a todos os trabalhadores, mas que sejam analisadas separando os respondentes de diferentes grupos não privilegiados ou vulnerabilizados – só assim será possível identificar os desafios para uma liderança inclusiva.

De outro modo, um *score* geral bom ou médio a essas questões, numa primeira leitura, pode levar a acreditar que uma liderança está tendo um bom desempenho ou que precisa, no máximo, se desenvolver em questões de liderança. Mas olhar os resultados diferenciando por gênero, raça ou orientação sexual pode mostrar uma diferença significativa entre as respostas de pessoas de grupos não privilegiados e as demais, mostrando que a liderança tem um comportamento diferente perante mulheres, pessoas transgênero, pessoas negras ou pessoas LGB. Este exercício é fundamental, pois tais pessoas podem já ser uma minoria na equipe, e em um resultado agrupado suas vozes ficam mais uma vez diminuídas ou silenciadas.

Todas essas questões podem ser analisadas e ter os seus resultados validados com diferentes níveis de confiabilidade estatística. Idealmente, a organização poderá ter um perito em análise de dados para a orientar acerca da confiabilidade estatística das conclusões retiradas de uma pesquisa deste tipo. No entanto, mesmo que a organização não tenha esse técnico e

não possa contratar serviços de alguém com esse perfil, a análise e discussão de estatísticas descritivas, como a comparação de resultados médios ou a distribuição de respostas, é suficiente para auxiliar no processo de diagnóstico e percepção dos desafios de Inclusão.

Nota: Embora estejamos a abordar especificamente as questões raciais, de gênero e de orientação sexual, esta prática pode ser aplicada a outros grupos não privilegiados relevantes na organização, como pessoas com deficiência ou com mais idade.

Uma liderança não inclusiva não vai produzir os melhores resultados com sua equipe. Pelo contrário, os vieses (conscientes ou inconscientes) da liderança podem levar a uma “profecia que se autocumpre”⁷⁹ com os trabalhadores de grupos não diversos.⁸⁰

Num estudo⁸¹ numa rede de lojas de conveniência na França, foi realizado o teste de medição de atitudes implícitas (ver **2.2**) aos supervisores dos trabalhadores nas caixas. Os pesquisadores concluíram que, nos dias em que os supervisores apresentavam níveis mais elevados de vieses implícitos, os trabalhadores de origem africana⁸² tinham piores desempenhos: estavam ausentes do posto de trabalho durante mais tempo, demoravam mais para escanear objetos e atender cada cliente. No entanto, no restante dos dias, quando o supervisor apresentava níveis inferiores de vieses implícitos, os trabalhadores tinham um desempenho superior à média dos trabalhadores brancos.

Os pesquisadores verificaram também que não existia qualquer medida para entender com quais supervisores as pessoas de origem africana preferiam trabalhar, tampouco para que trabalhassem mais dias com supervisores de origem africana.

A gestão das lojas simplesmente tratava e avaliava todos os trabalhadores igualmente, sem qualquer política de Inclusão. A coleta e a análise dos dados não eram sensíveis às questões de diversidade e inclusão. Como resultado, os trabalhadores de origem africana que se mantinham nas lojas eram aqueles que apresentavam resultados acima da média nos dias com supervisores não enviesados, pois só assim compensavam os desempenhos piores nos dias em que trabalhavam com supervisores com níveis mais elevados de vieses implícitos.

79. Este efeito verifica-se bastante em contextos educacionais em que as atitudes e vieses implícitos de professores afetam negativamente o desempenho de alunos de grupos não privilegiados.

80. GLOVER, D.; PALLAIS, A.; PARIENTE, W. Discrimination as a self-fulfilling prophecy: Evidence from French grocery stores. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 132, n. 3, p. 1219-1260, 2017.

81. Ver **capítulo 2**.

82. Na França, não é possível coletar dados relativos à raça, razão pela qual o estudo é baseado na análise dos nomes. De qualquer modo, mantém-se o ponto de trabalhadores serem *overachievers* quando têm supervisores não enviesados e *underachievers* quando têm supervisores enviesados.

Esse é apenas mais um exemplo de como a falta de medidas para a Inclusão faz com que as organizações não retirem o melhor dos seus trabalhadores, por não lhes proporcionar as condições ideais para a sua integração.

3.3 A importância da representatividade

É cada vez mais comum o reconhecimento de assimetrias no acesso a cargos de poder e decisão com base no gênero, raça ou orientação sexual, que refletem os preconceitos existentes sobre estes grupos e a consequente desigualdade de oportunidades. No entanto, a forma de dar resposta a este problema continua a gerar debate.

Alguns consideram que promover pessoas de grupos não privilegiados pode constituir uma forma de “discriminação inversa”, não necessariamente justa ou que, por outro lado, os beneficiários desta política poderiam sofrer de um estigma adicional, como o de que não conseguiu o cargo por mérito próprio, não sendo por essa razão valorizados e respeitados da mesma forma que as outras pessoas na mesma posição.

É importante, porém, perceber quais são as evidências que existem sobre este tipo de política. Existe evidência⁸³ de que políticas de quotas podem, por si só, ajudar a alterar positivamente as atitudes sobre os grupos beneficiados.

Em 1993, o governo indiano implementou uma política que reservava vaga para candidatas do sexo feminino a posição de liderança do conselho em determinadas aldeias e vilas. Esta posição era historicamente ocupada por candidatos do sexo masculino, sendo que as populações mostravam resistência em considerar que mulheres teriam aptidão para a função.

Um grupo de pesquisadores⁸⁴ quis compreender o impacto desta medida e, para tanto, selecionou participantes tanto de aldeias e vilas que tinham sido abrangidas pela política, como de aldeias e vilas que nunca tiveram a posição de liderança reservada para candidatas do sexo feminino. Foi pedido aos participantes para ouvir um discurso gravado e avaliar a sua qualidade. Um grupo de participantes ouviu uma versão do discurso proferida por um homem, enquanto o outro grupo ouviu outra versão, com o mesmo conteúdo e entoações, mas desta vez proferido por uma mulher.

Analisando as avaliações dos participantes a ambas as versões dos discursos, os investigadores verificaram que nas aldeias e vilas onde nunca tinha havido a reserva do cargo

83. BEAMAN, L. et al. Powerful women: does exposure reduce bias?. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 124(4), p. 1497-1540, 2009.

84. Ibid.

de liderança para uma mulher, os participantes avaliaram o discurso proferido por uma mulher como tendo menos qualidade. No entanto, os participantes de vilas e aldeias que já tinham tido a política não apresentaram diferenças na avaliação dos discursos, fossem eles proferidos por um homem ou por uma mulher.

Apesar da especificidade cultural e política desse exemplo, ele é paradigmático ao demonstrar que garantir a representatividade de grupos prejudicados por preconceitos pode ser uma forma efetiva de alterar representações e vieses, implícitos ou explícitos, sobre tais grupos. A experiência de ter mulheres em posições de poder e responsabilidade, mesmo que recebida com resistência inicialmente, fez com que os habitantes alterassem a sua percepção sobre papéis de gênero e passassem a reconhecer às mulheres competência para que pudessem assumir cargos de responsabilidade política. A promoção de pessoas de grupos não privilegiados a posições de decisão pode também permitir mais interações positivas entre grupos, o que tenderá a levar a que outros membros desenvolvam atitudes positivas.⁸⁵

Esse fato mostra a importância de serem assumidas medidas proativas na promoção de grupos diversos como forma de alterar as próprias percepções e comportamentos dentro da organização, sendo a sua legitimação empírica fundamental para sustentar uma estratégia de promoção da diversidade.

A representatividade em lugares de decisão tem, ainda, outro papel fundamental: ela permite não apenas alterar estereótipos, como pode, por si só, ser um fator positivo para a integração de pessoas do mesmo grupo.

No caso da integração de pessoas LGB, a probabilidade de assumirem a sua orientação sexual perante a totalidade ou parte dos seus colegas está associada a diferentes fatores, incluindo a existência de políticas que mencionam expressamente casais do mesmo sexo, a existência de grupos LGB na organização e a presença de pessoas LGB em cargos de chefia e gestão. Por outro lado, a falta de exemplos de outras pessoas assumidamente LGB em posições relevantes pode levar as pessoas LGB a assumir um comportamento de vigilância e proteção da sua orientação sexual, por receio de represálias e discriminação.

⁸⁵. MACINNIS, C.; PAGE-GOULD, E.; HODSON, G. Multilevel Intergroup Contact and Antigay Prejudice (Explicit and Implicit), Evidence of Contextual Contact Benefits in a Less Visible Group Domain. **Social Psychological and Personality Science**, v. 8(3), p. 243-251, 2017.

3.4 Treinamentos para a Diversidade e Inclusão

O efeito de treinamentos direcionados a D&I tem suscitado muita discussão nos últimos anos, com alguns autores^{86, 87} defendendo que, de modo geral, os estudos mostram que não são eficazes e podem até aumentar a resistência dos trabalhadores ao tema.

Como abordamos no item 2.2, as pessoas podem tender a ter uma autoimagem positiva, levando-as a negar a possibilidade de ter vieses, mesmo que inconscientes, perante pessoas de outros grupos. Isso pode fazer com que a participação em treinamentos sobre Inclusão possa ser vista como um ataque à sua integridade, levando a pessoa um comportamento reativo, considerando que não necessita do treinamento ou que o treinamento não é algo sério. Este é apontado como um dos possíveis motivos pelos quais a eficácia de treinamentos para D&I tendem a ser nulos ou negativos.

No entanto, nem todos os treinamentos usam as mesmas metodologias e conteúdos, razão pela qual é necessário analisar mais a fundo quais são as características dos treinamentos que funcionam e as dos que não.

Um artigo de revisão recente⁸⁸ demonstra que algumas atividades podem ser particularmente úteis para que os treinamentos sejam eficazes. Desde logo, esta revisão mostra que são mais eficazes treinamentos longos e que sejam integrados com outras políticas de Diversidade e Inclusão desenvolvidas pela organização.

Neste caso, revela-se a importância das organizações sinalizarem com ações concretas o seu compromisso efetivo com a Diversidade e Inclusão. Os autores verificaram também que os treinamentos focados em medidas e comportamentos concretos têm mais eficácia do que os treinamentos que têm como objetivo apenas sensibilizar os participantes para Diversidade e Inclusão.

Outra revisão⁸⁹ da eficácia de metodologias utilizadas em treinamentos de Diversidade e Inclusão identificou atividades associadas a treinamentos mais eficazes. A aplicação do teste de vieses implícitos, por exemplo, funciona como um momento de autodescoberta para os participantes. A realização do teste seguido de uma sessão de esclarecimento (*debriefing*) não

86. DOBBIN, F.; KALEV, A.; KELLY, E. Diversity management in corporate America. **Contexts**, v. 6, n. 4, p. 21-27, 2007.

87. DUGUID, M. M.; THOMAS-HUNT, M. C. Condoning stereotyping? How awareness of stereotyping prevalence impacts expression of stereotypes. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 2, p. 343-359, 2009.

88. BEZRUKOVA, K.; SPELL, C. S.; PERRY, J. L.; JEHN, K. A. A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. **Psychological Bulletin**, v. 142, n. 11, p. 1227-1274, 2016.

89. ATEWOLOGUN, D.; CORNISH, T.; TRESH, F. **Unconscious bias training: an assessment of the evidence for effectiveness**. Manchester: Equality and Human Rights Commission, 2018.

intrusiva e não acusatória, explicando aos participantes o objetivo do teste e os seus resultados, ajuda-os a perceber que os vieses inconscientes existem e são, em alguns casos, difíceis de impedir, podendo, assim, ajudar a quebrar resistências ao tema e levar à diminuição de vieses implícitos. É importante que esse exercício não tenha o objetivo de normalizar socialmente as ações derivadas desses vieses implícitos. O objetivo deverá ser sempre tornar as pessoas mais conscientes de que realmente possuem tais vieses e que podem mudar o jogo positivamente.

Um estudo⁹⁰ com alunos de uma faculdade do sul dos Estados Unidos testou o efeito de realizar uma atividade de definição de objetivos pessoais no início de um treinamento para D&I na área da orientação sexual. Os pesquisadores verificaram que os estudantes que realizaram a atividade declararam, em média, uma atitude mais favorável a pessoas LGBT e mais comportamentos de apoio a pessoas LGBT do que os estudantes que fizeram o mesmo treinamento, mas não realizaram a atividade. Alguns exemplos de objetivos que podem ser definidos são: “Não vou usar a palavra ‘gay’ de forma derogatória”, “não vou rir de piadas sobre homossexualidade” e “vou pesquisar e aprender sobre um homossexual famoso”.

Outro estudo⁹¹ testou a eficácia de diferentes abordagens de treinamento de D&I e verificou maior eficácia numa atividade de “*perspective taking*”. Nela, os participantes escreveram um pequeno texto em que se colocaram na posição de uma pessoa LGB ou negra e descreveram como seria o dia típico dessa pessoa, refletindo sobre os desafios que enfrentaria. Os participantes que realizaram esta atividade reportaram melhoria nas suas atitudes em relação a pessoas LGB.

Os treinamentos não funcionam de modo isolado no tempo, não podem por si só eliminar vieses implícitos e dificilmente terão influência em pessoas com vieses explícitos, isto é, pessoas que têm atitudes negativas fortes e conscientes contra pessoas de outros grupos.

Ao integrar treinamentos para a D&I nos programas de trabalhadores e lideranças, é importante entender quais objetivos são alcançáveis, sem idealizar cenários irrealistas pós-treinamentos. Ao planejar e propor treinamentos, é fundamental que a organização faça a sua própria medição de eficácia e seja crítica na análise das metodologias utilizadas para que possa, no médio prazo, identificar quais as ações de treinamento realmente funcionaram para os seus colaboradores.

Contudo, não é fácil obter dados conclusivos sobre a influência dos treinamentos de Diversidade e Inclusão na alteração efetiva de comportamentos, pois a maior parte dos

90. MADERA, J. M.; KING, E. B.; HEBL, M. R. Enhancing the effects of sexual orientation diversity training: The effects of setting goals and training mentors on attitudes and behaviors. **Journal of Business and Psychology**, v. 28, n. 1, p. 79-91, 2013.

91. LINDSEY, A.; KING, E.; HEBL, M.; LEVINE, N. The impact of method, motivation, and empathy on diversity training effectiveness. **Journal of Business and Psychology**, v. 30, n. 3, p. 605-617, 2015.

estudos⁹² consegue apenas aceder ao autorrelato dos participantes, isto é, à sua declaração sobre a alteração dos seus próprios comportamentos, não sendo possível comprovar se de fato isso sucedeu.

No entanto, este é um registro que cada organização pode fazer internamente, analisando se a realização de treinamentos leva à melhoria das métricas de D&I, avaliando a evolução de chamadas para entrevistas e contratação de candidatos de grupos não privilegiados, a sua satisfação no local de trabalho, suas avaliações de desempenho e seu nível de rotatividade.

3.5 Recrutamento e Seleção

3.5.1 A importância da linguagem no processo de recrutamento

Uma das primeiras barreiras no acesso ao mercado de trabalho por parte de pessoas de grupos não privilegiados é o próprio processo de recrutamento e seleção. Vários estudos^{93, 94, 95} têm demonstrado a importância que a linguagem dos anúncios de vagas de trabalho tem para encorajar ou desencorajar candidatos do gênero masculino ou feminino. A linguagem de um anúncio pode desencorajar mulheres a candidatar-se, por exemplo, ao fazer referência ao perfil da vaga sempre no masculino, ou a fazer referência a características tradicionalmente associadas ao sexo masculino, especialmente em áreas que são já dominadas por homens.

Por exemplo, as mulheres são tradicionalmente associadas a competências de caráter interpessoal, enquanto os homens são tidos como mais aptos para liderança e tomada de decisão e mais competitivos^{96, 97}. A forma como as características de homens ou mulheres são descritas refletem muitas vezes estes estereótipos⁹⁸.

92. BEZRUKOVA, K.; SPELI C. S.; PERRY, J. L.; JEHN, K. A. A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. **Psychological Bulletin**, v. 142, n. 11, p. 1227-1274, 2016.

93. GAUCHER, D.; FRIESEN, J.; KAY, A. C. Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. **Journal of personality and social psychology**, v. 101, n. 1, p. 109-128, 2011.

94. KUHN, P.; SHEN, K. Gender discrimination in job ads: Evidence from china. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 128, n. 1, p. 287-336, 2013.

95. BEM, S. L.; BEM, D. J. Does Sex-biased Job Advertising "Aid and Abet" Sex Discrimination? **Journal of Applied Social Psychology**, v. 3, n. 1, p. 6-18, 1973.

96. EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. **Journal of personality and social psychology**, v. 60, n. 5, p. 685-710, 1991.

97. RUDMAN, L. A.; KILIANSKI, S. E. Implicit and explicit attitudes toward female authority. **Personality and social psychology bulletin**, v. 26, n. 11, p. 1315-1328, 2000.

98. MADERA, J. M.; HEBL, M. R.; MARTIN, R. C. Gender and letters of recommendation for academia: agentic and communal differences. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n.6, p. 1591-1599, 2009.

Assim, a integração de características ligadas a estereótipos masculinos em vagas de trabalho contribui para que potenciais candidatas do gênero feminino considerem as vagas menos apelativas e antecipem a sensação de menor pertencimento naquela organização⁹⁹.

Desse modo, os empregadores que não desejam vieses de gênero nos processos de recrutamento devem impedir a utilização de palavras estereotipadas. A seguir apresentamos exemplos de palavras estereotipadas com relação ao gênero:

Exemplos de palavras associadas ao gênero masculino: ativo, ambição, assertividade, decisão, líder, lógica, objetividade e autoconfiança.

Exemplos de palavras associadas ao gênero feminino: apoio, carinho, compaixão, compreensão, emocional, gentil, modéstia e sensibilidade.

Nota: O estudo referido foi realizado em língua inglesa com estudantes canadenses. Por isso, é importante ressaltar que os termos utilizados expressam práticas de linguagem em anúncios no contexto cultural canadense. Embora os estereótipos de gênero estejam presentes também no contexto brasileiro, é fundamental continuar estudando quais aspectos e conceitos específicos da linguagem contribuem efetivamente para encorajar ou desencorajar candidatos dos vários gêneros. Além disso, a linguagem dos anúncios pode refletir também outros estereótipos relacionados à raça e à orientação sexual. Sugerimos que sejam realizadas pesquisas com metodologia experimental, utilizando participantes brasileiros, para entender de que forma a linguagem pode ser mais ou menos inclusiva e contribuir para a criação de um glossário para um recrutamento neutro.

3.5.2 Análise de currículos

O recrutamento é apenas o primeiro obstáculo que pessoas de grupos não privilegiados enfrentam no acesso ao mercado de trabalho. Vários estudos^{100, 101} utilizam a técnica de envio de currículos fictícios, semelhantes no seu conteúdo, mas com diferenças em características demográficas (utilização de nomes femininos vs. nomes masculinos, ou utilização de nomes com diferentes conotações étnicas ou sociais). As conclusões são, frequentemente, que os fatores demográficos afetam fortemente a probabilidade de a pessoa ser chamada para

⁹⁹. GAUCHER, D.; FRIESEN, J.; KAY, A. C. Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. **Journal of personality and social psychology**, v. 101, n.1, p. 109-128, 2011.

¹⁰⁰. OREOPOULOS, P. Why do skilled immigrants struggle in the labor market? A field experiment with thirteen thousand resumes. **American Economic Journal: Economic Policy**, v. 3, n. 4, p. 148-71, 2011.

¹⁰¹. BERTRAND, M.; MULLAINATHAN, S. Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. **American Economic Review**, v. 94, n. 4, p. 991-1013, 2004.

entrevista de emprego. Por exemplo, em um estudo,¹⁰² foram enviadas candidaturas a vagas de emprego em Boston e Chicago, nos Estados Unidos, e verificou-se que os perfis com nomes tradicionalmente brancos eram 50% mais chamados para entrevistas de emprego do que perfis com nomes tradicionalmente afrodescendentes. Ademais, no caso dos currículos com nomes “afrodescendentes”, o fato de ter elevada qualidade pouco aumenta a probabilidade da pessoa ser chamada para entrevista, o que demonstra que os recrutadores têm um viés racial que os leva a fazer inferências sobre a qualidade dos candidatos, ignorando a informação objetiva apresentada.

Outro estudo¹⁰³ mais recente concluiu que recrutadores são também afetados por acontecimentos recentes, o que diminui ainda mais a probabilidade de candidatos negros serem chamados para entrevistas em zonas onde a criminalidade é mais elevada e onde recentemente tenha existido algum incidente criminal violento. Nesse caso, a prevalência de ocorrências criminais parece levar recrutadores a ativar estereótipos de que pessoas negras são mais violentas, levando-os a desconsiderar suas candidaturas.

Na dimensão de gênero, os estudos mostram também assimetrias relevantes. Vários estudos^{104, 105} na área de recrutamento em organizações tecnológicas mostram que, de modo consistente, candidatos do gênero masculino são preferidos quando competem com candidatas do gênero feminino com as mesmas qualificações. Um estudo mais recente¹⁰⁶ mostra como esse viés pode estar associado a fatores subjetivos da avaliação, com os recrutadores atribuindo uma avaliação relevantemente mais positiva a candidatos masculinos que tenham realizado estágios em organizações importantes, mas não atribuem a mesma avaliação positiva a candidatas do gênero feminino.

Essa descoberta está longe de esgotar a explicação de como a discriminação ocorre nestes processos, mas mostra claramente o risco de se ter procedimentos sem parâmetros de avaliação pré-definidos, deixando na subjetividade do recrutador e avaliador o peso de cada elemento da candidatura.

¹⁰². Ibid.

¹⁰³. MOBASSERI, S. Race, place, and crime: how violent crime events affect employment discrimination. **American journal of sociology**, v. 125, n. 1, p. 63-104, 2019.

¹⁰⁴. RÉGNER, I. *et al.* Committees with implicit biases promote fewer women when they do not believe gender bias exists. **Nature human behaviour**, v. 3, n. 11, p. 1171-1179, 2019.

¹⁰⁵. GLASS, C.; MINNOTTE, K. L. Recruiting and hiring women in STEM fields. **Journal of diversity in Higher Education**, v. 3, n.4, p. 218-229, 2010.

¹⁰⁶. KESSLER, J. B.; LOW, C.; SULLIVAN, C. D. Incentivized resume rating: Eliciting employer preferences without deception. **American Economic Review**, v. 109, n. 11, p. 3713-44, 2019.

A análise dos vários estudos feitos nesta área mostra que, desde 1980, não houve melhorias significativas na diminuição da discriminação no momento de seleção pela análise de currículos.¹⁰⁷

3.5.3 Anonimização de candidaturas

Uma das formas que tem sido testada com sucesso é o processo de anonimização de candidaturas, retirando dados como gênero, nome, idade e universidade.

Esse método tornou-se bastante utilizado a partir de 1990 nas audições para orquestras, com os avaliadores a ouvir apenas a interpretação dos candidatos, não podendo assistir à sua execução e não sabendo, por isso, se o candidato era homem ou mulher. A análise de seleção de candidatos e de composição de orquestras mostra que esse método aumenta em aproximadamente 50% a probabilidade de uma candidata do gênero feminino ser contratada.¹⁰⁸

No mesmo sentido, a utilização desse método para posições no setor público e privado também tem demonstrado eficácia relevante no aumento de chamadas para entrevistas e contratação de candidatas do gênero feminino ou com nomes étnicos (ou que em um dado contexto sejam compreendidos como nomes tradicionalmente negros).^{109, 110, 111}

Os avanços tecnológicos permitem que a anonimização possa ser feita de forma eficaz e com baixos custos, com as organizações podendo desenvolver formulários de candidatura com os campos que consideram relevantes para a vaga em questão. Esse processo facilita e torna mais objetivo o papel do recrutador, que pode comparar de modo objetivo as características que define *a priori*.

Além desta forma de registro, temos também visto iniciativas mais ambiciosas de utilização da tecnologia para criar processos de contratação mais justos. São exemplos:

¹⁰⁷. QUILLIAN, L.; PAGER, D.; Hexel, O.; Midtboen, A. Meta-Analysis of Field Experiments Shows No Change in Racial Discrimination in Hiring Over Time. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 114, n. 4, p. 10870-10875, 2017.

¹⁰⁸. GOLDIN, C.; ROUSE, C. Orchestrating impartiality: The impact of “blind” auditions on female musicians. **American economic review**, v. 90, n. 4, p. 715-741, 2000.

¹⁰⁹. KRAUSE, A.; RINNE, U.; ZIMMERMANN, K. F. Anonymous job applications in Europe. **IZA Journal of European Labor Studies**, v. 1, n. 5, 2021.

¹¹⁰. BØG, M.; KRANENDONK, E. **Labor market discrimination of minorities? Yes, but not in job offers**. MPRA Paper 33332, University Library of Munich, Germany, 2011.

¹¹¹. BURSELL, M. **Ethnic discrimination, name change and labor market inequality**: Mixed approaches to ethnic exclusion in Sweden. Dissertação (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Ciências Sociais, Universidade de Estocolmo, Estocolmo, 2012.

- **Pymetrics:**¹¹² esta ferramenta utiliza um conjunto de avaliações das ciências comportamentais, devidamente validados em estudos com revisão de pares, que medem traços cognitivos, sociais e emocionais relevantes em várias culturas e contextos. Os programadores fazem auditorias recorrentes ao sistema e sempre que se verifica que alguma das variáveis medidas tem alguma correlação com dimensões raciais ou de gênero, o algoritmo é reprogramado para não beneficiar ou prejudicar membros de nenhum grupo específico. Por meio da avaliação realizada, os resultados criam um conjunto de perfis relevantes para as empresas.
- **Applied:**¹¹³ uma plataforma tecnológica em que os candidatos são avaliados a partir de respostas dadas a cenários de trabalho relevantes para a vaga em questão. As respostas são anonimizadas e aleatorizadas para que um conjunto de recrutadores avalie cada resposta de modo independente, sem qualquer informação relativa aos aspectos demográficos do candidato ou sobre a avaliação realizada pelos outros recrutadores.

Essas ferramentas e os seus resultados mostram a importância de serem criados processos que tornem os avaliadores cegos a elementos que os possam enviesar, que existam critérios prévios de avaliação de candidaturas e que auxiliem no monitoramento da eficácia das políticas e intervenções de D&I relacionadas ao aumento da contratação de pessoas do gênero feminino ou gênero não binário, negras, gays, lésbicas e bissexuais.

Caso não haja aumento dessas contratações, a organização deverá tentar entender por qual motivo isso não acontece: por exemplo, os critérios definidos podem eles próprios ser enviesados por valorizarem experiências em programas de verão pagos, que nem todos os candidatos têm possibilidade financeira de participar, ou valorizarem *hobbies* associados a classes de elite como tocar música clássica ou praticar polo¹¹⁴, mas não valorizarem experiência prévia em empregos em cafés e padarias.

3.5.4 O processo de entrevistas

A realização de entrevistas é uma etapa do processo de seleção bastante suscetível aos vieses, pois é o momento em que recrutador e candidato supostamente se encontram presencialmente pela primeira vez. Várias experiências mostram que essa é uma etapa em que, mais uma vez, a probabilidade de pessoas de grupos não privilegiados ser contratada é afetada.

112. Para mais informação sobre esta ferramenta, consulte: <https://www.pymetrics.ai/>.

113. Para mais informação sobre esta ferramenta, consulte: <https://www.beapplied.com/>.

114. RIVERA, L. A.; TILCSIK, A. Class advantage, commitment penalty: The gendered effect of social class signals in an elite labor market. **American Sociological Review**, v. 81, n. 6, p. 1097-1131, 2016.

Estudos mostram^{115, 116, 117, 118} que pormenores como elementos da aparência física têm um efeito na avaliação de candidatos. Mulheres consideradas pelos selecionadores como menos atraentes têm menos probabilidade de serem contratadas, especialmente para posições consideradas tradicionalmente femininas. No entanto, em algumas circunstâncias, como vagas para posições consideradas tradicionalmente masculinas ou em que a aparência é considerada pouco relevante, mulheres podem ser penalizadas por serem consideradas mais atraentes.¹¹⁹ Paralelamente, homens com traços físicos considerados mais femininos têm menos probabilidade de serem contratados para posições tradicionalmente masculinas.¹²⁰

Além disso, as impressões do recrutador acerca do candidato durante a entrevista podem ser tão fortes que ele baseará sua avaliação em elementos subjetivos da postura e da personalidade do candidato, valorizando mais essa avaliação do que a informação objetiva e comparável.¹²¹

A análise de processos de seleção de empresas mostra que, na maior parte dos casos, não existe um guia de entrevistas estruturado a ser seguido, tampouco registros sobre a avaliação de desempenho dos candidatos nas entrevistas.

GUIAS DE ENTREVISTA ESTRUTURADOS E COM CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DEFINIDOS

Desenvolver guias de entrevista estruturados e com critérios de avaliação definidos é uma das estratégias que podem ser utilizadas para diminuir a influência de vieses. O simples fato de garantir que todas as entrevistas seguem o mesmo padrão e a mesma ordem de perguntas garante que o processo se torne mais sistematizado. A avaliação e o

¹¹⁵. HOSODA, M.; STONE-ROMERO, E. F.; COATS, G. The effects of physical attractiveness on job-related outcomes: A meta-analysis of experimental studies. **Personnel psychology**, v. 56, n. 2, p. 431-462, 2003.

¹¹⁶. WHEELHOUSE, K. L. **The impact of a woman's physical attractiveness on the height of her glass ceiling**. Monografia (Graduação em Administração de Negócios) – Departamento de Administração, Universidade de Arkansas, Fayetteville, 2016.

¹¹⁷. MARLOWE, C. M.; SCHNEIDER, S. L.; NELSON, C. E. Gender and attractiveness biases in hiring decisions: Are more experienced managers less biased?. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 1, p. 11-21, 1996.

¹¹⁸. CANN, A.; SIEGFRIED, W. D.; PEARCE, L. Forced attention to specific applicant qualifications: Impact on physical attractiveness and sex of applicant biases. **Personnel Psychology**, v. 34, n. 1, p. 65-75, 1996.

¹¹⁹. JOHNSON, S. K.; PODRATZ, K. E.; DIPBOYE, R. L.; GIBBONS, E. Physical attractiveness biases in ratings of employment suitability: Tracking down the "beauty is beastly" effect. **The Journal of Social Psychology**, v. 150, n. 3, p. 301-318, 2010.

¹²⁰. SCZESNY, S.; KÜHNEN, U. Meta-cognition about biological sex and gender-stereotypic physical appearance: Consequences for the assessment of leadership competence. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 30, n. 1, p. 13-21, 2004.

¹²¹. DEVAUL, R. A. *et al.* Medical school performance of initially rejected students. **JAMA**, v. 257, n. 1, p. 47-51, 1987.

registro de cada resposta também devem ser realizados imediatamente, de preferência concomitantemente à entrevista, pois uma avaliação posterior pode estar sujeita a um conjunto de outros vieses.¹²²

Todos esses passos ajudam a tornar o momento das entrevistas mais objetivo e justo e, também, a oferecer transparência ao processo. Do mesmo modo, fornece dados adicionais à organização sobre a forma como os candidatos de grupos diversos são avaliados em comparação com outros, possibilitando identificar possíveis assimetrias na sua avaliação.

PROMOVER RECRUTADORES DE GRUPOS NÃO PRIVILEGIADOS

As organizações podem, ainda, diminuir vieses no momento de contato com candidatos ao facilitar que a própria equipe de recrutamento seja constituída por membros de grupos não privilegiados. Afinal, grande parte dos vieses ligados a dimensões raciais, gênero e orientação sexual está presente em pessoas que não fazem parte dos grupos não privilegiados e que têm uma tendência para valorizar candidatos parecidos consigo. Da mesma forma, existem dados que mostram que pessoas negras têm maior tendência a contratar candidatos negros¹²³ ou que mulheres têm maior tendência a contratar outras mulheres.¹²⁴

Uma outra vantagem de ter recrutadores de grupos não privilegiados é o fato de poderem funcionar como *role models* para candidatos de grupos diversos e influenciar positivamente o seu desempenho, diminuindo a ansiedade no momento de entrevista.¹²⁵

3.6 A avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um processo considerado fundamental para a justiça organizacional e, por isso, também o é para as políticas de Inclusão. Esse processo sofre com muitos dos mesmos vieses que o processo de seleção.

¹²². BOHNET, I. How to Design Talent Management. In: BOHNET, I. **What works**. Harvard University Press, 2016, p. 103-164.

¹²³. STOLL, M. A.; RAPHAEL, S.; HOLZER, H. J. **Why Are Black Employers More Likely Than White Employers to Hire Blacks?**. 2001. Discussion Paper, Institute for Research on Poverty.

¹²⁴. WORLD ECONOMIC FORUM. **The global gender gap report**. Genebra: World Economic Forum, 2017.

¹²⁵. MCINTYRE, R. B. et al. A social impact trend in the effects of role models on alleviating women's mathematics stereotype threat. **Current Research in Social Psychology**, v. 10, n. 9, p. 116-136, 2015.

Por exemplo, vários estudos^{126, 127, 128, 129} demonstram que: (i) os avaliadores classificam homens e mulheres de modo diferente (é muito mais provável uma mulher ser avaliada criticamente por ser demasiado “agressiva” e um homem por ser demasiado “suave” do que o contrário); (ii) as mulheres se autoavaliam de forma menos positiva que os homens e isso influencia a sua avaliação final; (iii) as organizações raramente têm políticas de monitoramento da avaliação para identificar e atuar sobre assimetrias de gênero e relacionadas a outros grupos.

A utilização de perguntas abertas e de reuniões entre lideranças para discutir o desempenho dos trabalhadores abre a porta a juízos subjetivos e enviesados que levam a decisões também enviesadas. Aconselha-se, então, a utilização de formulários com critérios de avaliação pré-definidos e que tenham foco em comportamentos e resultados concretos em vez de aspectos ligados à personalidade. Por exemplo “apresentou sugestões sobre como melhorar os processos internos” é uma variável mais objetiva que “tem uma atitude empreendedora?”.

Um estudo recente¹³⁰ mostra também que uma das formas de reduzir vieses nas avaliações pode ser a redução de pontos na escala de avaliação dos profissionais. Neste caso, os investigadores pediram aos participantes para avaliar a transcrição de uma aula e mediram o impacto da avaliação realizada numa escala com 6 ou 10 intervalos. Os resultados mostraram que os participantes tendiam a dar pontuações máximas (9 e 10) quando acreditavam que o autor do trabalho era um homem, mas quando acreditavam ter sido uma mulher dificilmente ultrapassavam a pontuação 8. Como resultado, quando os participantes acreditavam que estavam avaliando um homem a sua pontuação média foi de 7.8 e quando acreditavam estar avaliando uma mulher a média foi de 7.1.

No entanto, realizando o mesmo exercício, mas aplicando escalas de apenas 6 pontos, essa diferença foi anulada, com a avaliação média dos participantes sendo 4.9 e 4.8, para homens ou mulheres respectivamente. Essa diferença não é estatística, nem substantivamente significativa, o que torna as avaliações menos enviesadas com base no gênero.

126. RIDGEWAY, C. L. **Framed by gender**: How gender inequality persists in the modern world. Oxford: Oxford University Press, 2011.

127. CORRELL, S.; SIMARD, C. Vague feedback is holding women back. **Harvard Business Review**, v. 94, p. 2-5, 2016.

128. WYNN, A. T.; CORRELL, S. J. Combating gender bias in modern workplaces. In: RISMAN, B.; FROYUM, C.; SCARBOROUGH, W. (ed.). **Handbook of the Sociology of Gender**, Springer, Cham. p. 509-521, 2018.

129. HEILMAN, M. E. Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. **Journal of Social Behavior & Personality**, v. 10, n. 6, p. 3-26, 1995.

130. RIVERA, L.; TILCSIK, A. Scaling Down Inequality: Rating Scales, Gender Bias, and the Architecture of Evaluation. **American Sociological Review**, v. 84, n. 2, p. 248-274, 2019.

3.7 Resposta a situações de assédio e discriminação

Um dos pilares de suporte para a Diversidade e Inclusão nas organizações é a existência de mecanismos de queixa contra comportamentos de assédio e discriminação. Embora esses procedimentos existam formalmente, têm geralmente um caráter legalista e confidencial que tornam os seus efeitos discutíveis. Ao analisar os estudos e dados existentes sobre os efeitos dos processos de queixas formais por assédio e discriminação, Alexandra Kalev e Frank Dobbin¹³¹ concluem que:

1. Metade das queixas de discriminação e assédio levam à retaliação;
2. As pessoas que fazem queixas de assédio têm piores carreiras e pior saúde física e mental do que outras pessoas que experimentaram níveis semelhantes de assédio, mas nunca apresentaram queixa;
3. A probabilidade dos profissionais acusados serem transferidos do seu local de trabalho ou perderem o seu emprego é praticamente inexistente;
4. Lideranças acusadas de discriminação raramente são sancionadas de forma alguma; e
5. Os processos formais de queixa e investigação têm caráter de confidencialidade que acaba protegendo abusadores.

Ademais, os processos de queixa são difíceis e dolorosos para as vítimas. Eles fazem com que tenham de se expor, testemunhar e reviver experiências em alguns casos traumáticas. A baixa probabilidade dos acusados serem seriamente punidos faz com que seja mais provável que estes processos levem à saída da vítima do que a mudanças na organização.

Os autores propõem, no entanto, alternativas a uma abordagem legalista, sendo elas:

- **Ombudsperson**

A *ombudsperson* organizacional é uma parte independente cujo papel é ouvir a queixa da vítima e oferecer aconselhamento confidencial. Esse aconselhamento pode consistir em apoio sobre como falar com a pessoa que assediou ou discriminou, como agir caso aconteça de novo ou como procurar um novo emprego. Em algumas organizações, a *ombudsperson* pode se comunicar diretamente com a pessoa acusada ou com alguém do time de Recursos Humanos para discutir alternativas às condições de trabalho, a distribuição de tarefas ou a formação de equipes. Este modelo faz com que vítimas possam ter aconselhamento de qualidade e ser representadas, sem ter que se expor a um processo moroso e conflituoso.

131. DOBBIN, F.; KALEV, A. The promise and peril of sexual harassment programs. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 116, n. 25, p. 12255-12260, 2019.

- **Planos de apoio a trabalhadores**

Planos de apoio que dão suporte aos trabalhadores em questões relacionadas ou não com o trabalho e que poderão afetar a sua saúde, bem-estar ou desempenho. Geralmente, são executados por uma terceira parte que coloca profissionais especializados em contato com os trabalhadores da empresa. Tais profissionais acabam tendo um papel semelhante ao da *ombudsperson*, mas atua de forma remota e com menor ligação à organização.

- **Gabinete de resolução de disputas**

Trata-se de um gabinete interno ou externo à organização que utiliza arbitragem e mediação para chegar a uma resolução que satisfaça ambas as partes. Em casos mais extremos ou em que haja um grande diferencial de poder entre as partes, essa pode não ser a solução mais eficaz. Ademais, a existência desse gabinete nunca deve impedir a vítima de recorrer a outras formas de apresentar queixa e procurar suporte.

- **Modelo de disputa transformacional**

Um modelo que tem como objetivo a transformação do espaço de trabalho ao colocar ênfase num trabalho de mediação que ouve ambas as partes, faz a avaliação dos fatos e argumentos e ajuda a proporcionar um diálogo entre as partes e a encontrar soluções para que os incidentes abordados não se repitam. Procura, assim, se diferenciar do caráter adversarial de um modelo legalista, aumentar a satisfação dos queixosos e reduzir a retaliação.

Um estudo¹³² de longo prazo com o Serviço Postal dos Estados Unidos, que utilizava este modelo, mostrou que 90% dos participantes neste processo se declararam satisfeitos e que supervisores envolvidos reportaram que a participação no processo ajudou a desenvolver a sua capacidade de gestão de conflitos e a sua competência para saber ouvir. O estudo mostrou ainda que, neste modelo, 30% das vítimas reportaram ter recebido um pedido de desculpas sincero, um resultado praticamente impossível num modelo legalista em que tal pedido representa uma admissão de culpa.

Em suma, as alternativas acima apresentadas pretendem: **(i)** proporcionar apoio e aconselhamento aos trabalhadores vítimas de discriminação e assédio; **(ii)** fazer com que a sua experiência seja representada junto aos tomadores de decisão e levar a atuação da organização, seja por meio de alterações na organização do trabalho que coloquem as vítimas em equipes em que se sentem mais confortáveis, seja por proporcionar contato e resolução entre as partes, nos casos em que isso é possível.

132. BINGHAM, L. B. **Mediation at work:** transforming workplace conflict at the United States Postal Service. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 2003.

NECESSIDADE DE ATUAR SOBRE SITUAÇÕES DE ASSÉDIO

Embora exista uma crescente clareza acerca da importância e do impacto de processos de assédio e discriminação nos locais de trabalho, esses temas continuam desvalorizados e, em particular, pode existir resistência em atuar tanto por parte dos tomadores de decisão, como de outros trabalhadores que testemunhem situações do tipo.

Estudos recentes demonstram que, desde o surgimento do movimento #MeToo, o número de comportamentos de assédio sofrido reportado nas organizações diminuiu¹³³ e que homens declararam ter uma maior consciência daquilo que são comportamentos inapropriados e dos efeitos que podem ter na outra pessoa.¹³⁴ Assim, ainda que seja cedo para perceber os efetivos impactos a longo prazo desse movimento, e se as atitudes reportadas refletem, de fato, um aumento de empatia pelas vítimas ou uma reação de cautela, os resultados parecem indicar que a partilha de histórias e a problematização pública de comportamentos de assédio ajudaram a estabelecer um conjunto partilhado mais claro daqueles que são comportamentos adequados ou não.

Nesse sentido, o *Behavioral Insights Team* do Reino Unido, juntamente com *Vic Health*, desenvolveu e testou uma intervenção¹³⁵ que visa, não só, continuar a sensibilizar as pessoas para a problemática do assédio, mas, também, incentivá-las a executar passos concretos quando testemunham situações de assédio ou sexismo. O racional da intervenção segue o princípio de que o processo de confronto e queixa por parte das vítimas são emocionalmente desgastantes e que a atuação de outras pessoas pode ser fundamental para prevenção e impedimento de situações de assédio.

A equipe de pesquisa desenvolveu uma campanha de *e-mails* relativos a tópicos de assédio sexual e comportamentos sexistas que foi enviada a estudantes de duas faculdades australianas. Os *e-mails* continham cinco tópicos:

- E.1. Introdução e exemplificação do que sexismo e assédio sexual são;
- E.2. Comentários e piadas sexistas;
- E.3. Atenção sexual não desejada;
- E.4. Contato físico inapropriado; e
- E.5. Comunicações sexuais inapropriadas.

¹³³. KEPLINGER, K. et al. Women at work: Changes in sexual harassment between September 2016 and September 2018. *PloS one*, v. 14(7), e0218313, 2019.

¹³⁴. FISHER, H.; GARCIA, J. R. (2019). **Singles in America**. Disponível em: <https://www.singlesinamerica.com/#SINGLESINAMERICA>. Acesso em: 03 mar. 2021.

¹³⁵. VICHEALTH AND BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM. **Take Action: Empowering Bystanders in Australian Universities**. Melbourne: Victorian Health Promotion Foundation, 2019. Disponível em: https://www.vichealth.vic.gov.au/-/media/ResourceCentre/PublicationsandResources/PVAW/Bystander/Bystander_Final-ReportPhase2Trials.pdf. Acesso em: 03 mar. 2021.

Cada e-mail tinha os seguintes objetivos:

1. Por um lado, ajudar a identificar e delimitar situações inapropriadas com exemplos e situações práticas, como: (i) insistir em convites para sair após a outra parte ter demonstrado desinteresse e ter relatado sentir-se desconfortável; (ii) enviar mensagens com linguagem, imagens ou animações com caráter sexual; e (iii) contatar fisicamente e fazer convite para sair durante momentos de trabalho.
2. Por outro, apresentar passos concretos de ação para diferentes situações de sexismo e assédio, como a sugestão de uma intervenção quando alguém realiza uma piada sexista, dizendo “Desculpe, pode explicar a piada? Não entendi” ou “Você pode achar que isso é apenas uma piada, mas acho o que você disse ofensivo e depreciativo das mulheres”.

Os investigadores verificaram um efeito significativo quando os e-mails eram acompanhados por uma afirmação de que a maioria dos estudantes considera correto confrontar alguém por fazer comentários e piadas racistas e que 78% deles declararam que interviriam caso vissem situações de sexismo e assédio sexual no *campus*. Essa estratégia é frequentemente usada nas ciências comportamentais e baseia-se no fato das pessoas tenderem a conformar o seu comportamento ao da maioria. Ao tornar visível um comportamento predominante, ele se torna em uma **norma social**¹³⁶ e as pessoas tendem a reproduzi-lo.

No entanto, a intervenção por si só não aumentou significativamente a probabilidade de homens agirem como observadores perante outros homens. A equipe de pesquisa acredita que futuras intervenções podem tentar ser mais efetivas ao explicar melhor o que é o sexismo, como identificá-lo e porque é problemático, e usar estratégias de normas sociais e mensageiros baseados em grupos com os quais os homens tenham mais probabilidade de se identificar.

Os pesquisadores prepararam um guia¹³⁷ para que a sua intervenção e os seus princípios possam ser adaptados e aplicados a outros grupos e organizações, demonstrando como pode ser feito um diagnóstico eficaz para entender em que aspectos se deve focar a campanha.

Embora essa campanha relatada tenha tido o foco nas questões de gênero, os princípios podem ser aplicados para campanhas semelhantes para intervenção de observadores perante situações de discriminação em razão da raça ou da orientação sexual.

¹³⁶. CIALDINI, R. B.; TROST, M. R. Social influence: Social norms, conformity and compliance. In: FISKE, S. T.; GILBERT, D. T.; LINDZEY, G. (ed.). **Handbook of social psychology**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1998, p. 151-192.

¹³⁷. VICHEALTH AND BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM. **Take Action: empowering bystanders to act on sexist and sexually harassing behaviours**. Melbourne: Victorian Health Promotion Foundation, 2019. Disponível em: https://www.vichealth.vic.gov.au/-/media/ResourceCentre/PublicationsandResources/PVAW/Take-Action-Bystander_Oct2019.pdf. Acesso em: 03 mar. 2021.

3.8 Diminuir o *pay gap*

A diferença salarial continua a ser um dos temas mais discutidos no âmbito da igualdade de gênero. Uma grande parte do diferencial entre pessoas dos dois gêneros, numa visão binária, está ligada ao fato de, desde logo, as mulheres terem mais dificuldades em ascender posições nas organizações. Além dos vários processos já abordados nesta publicação que podem ser trabalhados, como recrutamento, seleção e avaliação de desempenho, existem ainda evidências de que os homens podem ter uma maior tendência para negociar o seu salário.¹³⁸

Explorando alternativas para contrariar esta tendência, uma pesquisa experimental¹³⁹ testou o impacto de colocar no anúncio de vaga de emprego explicitamente que o salário para a vaga era negociável. Verificou-se que, nesse caso, não só houve mais mulheres candidatando-se à vaga com salário negociável, como também a probabilidade de negociarem o seu salário era três vezes superior.

Os pesquisadores concluíram que utilizar a expressão “salário negociável” pode tanto atrair mais candidatas do gênero feminino, como anular a tendência de homens negociarem mais os seus salários, contribuindo assim para diminuir a diferença salarial.

Futuras intervenções com anúncios de vagas podem também testar o efeito desta medida com pessoas de outros grupos não privilegiados.

¹³⁸. LEIBBRANDT, A.; LIST, J. A. Do women avoid salary negotiations? Evidence from a large-scale natural field experiment. **Management Science**, v. 61, n. 9, p. 2016-2024, 2015.

¹³⁹. Ibid.

The background is a vibrant purple with various abstract elements. At the top, there are concentric, curved lines that resemble a fingerprint or a stylized wave. In the top left, a dashed circle is visible. In the top right, a solid circle is partially shown. The central focus is a large, dark purple, irregular blob shape that contains the text. Below this blob, there are several other shapes: a dashed circle on the left, a solid circle below it, and a large, dark purple, irregular shape at the bottom right with concentric curved lines inside it. The overall aesthetic is modern and graphic.

4. Desafios para a realidade brasileira

4. Desafios para a realidade brasileira

Fruto da sua história, o Brasil tem uma composição bastante heterogênea em termos raciais. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população negra constitui cerca de 58,6% do total da população no Brasil,¹⁴⁰ contando neste grupo as pessoas autodeclaradas pretas e pardas. Seria de se esperar que esta diversidade se refletisse nas diferentes esferas do país, desde o acesso à educação aos níveis de emprego ou cargos de poder. Ou, pelo menos, que não estando esta diversidade refletida em tais esferas, que causasse estranheza e desconforto e que levasse a um debate sistemático em toda a sociedade sobre os porquês de isso acontecer e sobre as melhores estratégias de mudança da realidade.

Entretanto, o que se verifica é uma naturalização da assimetria na condição social e no acesso a cargos de poder por parte de pessoas de diferentes grupos raciais. Por exemplo, uma pesquisa realizada em São Paulo¹⁴¹ mostrou que a população negra está majoritariamente presente nos serviços considerados de base, como profissões de auxiliares de limpeza, serviços domésticos, mecânicos e auxiliares em geral. Essa realidade é aceita e naturalizada, fazendo com que a população negra seja sistematicamente associada a posições e funções de menor capacitação técnica e remuneração.

Tal associação, presente de forma explícita ou implícita, limita as expectativas sobre o que os membros desta população são capazes de alcançar, reforçando estereótipos sobre as pessoas negras, lhes originando uma série de problemas em cadeia.

Além de compor cerca de metade da população no Brasil, as pessoas negras¹⁴² compõem ainda aproximadamente 51% dos alunos da universidade públicas do país. Porém, esses números também não se refletem no mercado de trabalho.

Segundo análise do IBGE,¹⁴³ pretos e pardos ocupam somente 29,9% dos cargos gerenciais, são cerca de 65% dos desempregados no país¹⁴⁴ e recebem, em média, um salário que equivale a 58%

140. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios Contínua (PNAD Contínua)** – Características Gerais dos Domicílios e dos Moradores 2019. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

141. FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS (SEADE). **Os Negros no Mercado de Trabalho da Região Metropolitana de São Paulo**. São Paulo: SEADE, 2018. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analiseped/2018/2018pednegrossao.html>. Acesso em: 03 mar. 2020.

142. Ou seja, o conjunto de pessoas pretas e pardas.

143. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

144. Ibid.

do salário médio de brancos. Em termos globais, segundo o Instituto Locomotiva,¹⁴⁵ em 2018, a diferença anual de renda entre pessoas brancas e negras era de 776 bilhões de reais no Brasil.

Considerando a dimensão de gênero, verifica-se que tem existido um aumento da participação da mulher em cargos de liderança, chegando a 37% em 2019. Entretanto, esse número diminuiu para 10% quando analisamos a sua presença em cargos executivos.¹⁴⁶ As mulheres continuam a enfrentar outros desafios, como seu salário médio ser 20,5% menor que o salário médio dos homens,¹⁴⁷ além da prevalência de fenômenos de assédio sexual no local de trabalho.¹⁴⁸

Em geral, o debate sobre a Inclusão de mulheres e pessoas negras ocorre com maior frequência do que a de outros grupos, o que pode estar ligado à maior sistematização e facilidade de coleta, consulta e análise de dados sobre os temas em questão.

No caso da orientação sexual é mais difícil mensurar objetivamente desigualdades. A presença de pessoas LGB em cargos de liderança nas organizações é mais difícil de diagnosticar, pois a orientação sexual é um dado privado e sensível e, por isso, menos acessível. No entanto, por meio de pesquisas no campo, é possível identificar algumas das barreiras que esta população enfrenta no Brasil.

Uma pesquisa da consultoria Santo Caos¹⁴⁹ mostra-nos que 40% dos inquiridos revelou já ter sofrido discriminação no trabalho por conta da sua orientação sexual, incluindo ter sua orientação exposta e ser pedida a sua demissão; ser excluído socialmente; ou ter sido alvo de piadas não consentidas. O estudo mostra ainda que 47% dos inquiridos revela ter declarado a sua orientação sexual no local de trabalho, um número que consideramos positivo à luz de um contexto hostil. Entretanto, chamamos a atenção, numa perspectiva mais ampla, a um problema relevante que se coloca, qual seja a necessidade, obrigação ou expectativa de que alguém precisa ou deve declarar sua orientação sexual quando essa não é heterossexual. Em um ambiente realmente inclusivo não é necessário nenhum tipo de declaração por mais informal que seja.

Outros indicadores nos mostram que a violência contra pessoas LGB é um problema relevante no Brasil, com o número de denúncias de homicídios de pessoas lésbicas, gays, bissexuais, pessoas transgênero e com identidade de gênero não binária, na plataforma Disque 100, a

¹⁴⁵. INSTITUTO LOCOMOTIVA. **Qual o Impacto do Racismo na Economia**. São Paulo: Instituto Locomotiva, 2018.

¹⁴⁶. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

¹⁴⁷. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Rendimento de todas as fontes 2019 in PNAD Contínua**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

¹⁴⁸. SOUZA DIAS, E. P.; CASARA, M.; WERLE, S. Condenada por ser mulher. **Observatório Social em Revista**, ano 2, n. 5, 2004.

¹⁴⁹. SANTO CAOS. **Demitindo preconceitos: por que as empresas precisam sair do armário**. São Paulo: Santo Caos, 2015.

crescer substancialmente nos últimos anos: de 85 denúncias em 2016 para 197 denúncias em 2017.¹⁵⁰ Este aumento pode ser resultado de um maior ativismo por parte desta comunidade que gera mais denúncias, e não necessariamente um aumento do número de homicídios – isso indica que ainda estamos entendendo os números reais e o impacto da discriminação relacionada à orientação sexual e identidade de gênero na realidade brasileira.

No ritmo atual, segundo dados do Instituto Ethos e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID),¹⁵¹ a igualdade racial no ambiente de trabalho só será alcançada em 150 anos e a de gênero, na ótica binária, em 80 anos.

É ainda urgente coletar dados sobre os níveis de desigualdade e exclusão relacionados à orientação sexual, transgeneridade e identidade de gênero não binária no país, que nos leva a questionar as razões da diversidade populacional do Brasil não estar refletida em suas diferentes dimensões sociais.

4.1 Estereótipos ainda presentes?

“Outra mãe, esta de um menino, ficou sem respostas diante de duas perguntas sequenciais do filho pequeno: “Por que ela é marrom?”, o menino indagou referindo-se à empregada. E logo em seguida: “Onde dormem as pessoas marrons?”, já que as “pessoas marrons” deixavam os muros ao final do dia, tanto na casa dele quanto na casa dos amiguinhos, mas ele não sabia para onde iam. Outro condomínio?”

Neste texto,¹⁵² Eliane Brum fala sobre as experiências de crianças brancas em um condomínio de luxo em São Paulo, marcadas por um contexto fechado e controlado, que as leva a indagar sobre onde e como vivem as pessoas de outras raças. A pergunta “onde moram as pessoas marrons?” pode parecer muito problemática, mas ilustra um mecanismo de organização mental de diferentes categorias sociais que os adultos também realizam. Da mesma forma, poderíamos perguntar “quais os trabalhos das pessoas marrons?”.

O que as crianças e os adultos têm em comum em situações desse tipo? Talvez o desconhecimento da realidade das pessoas de outro grupo ou a impressão inconsciente de pensar conhecer tudo sobre o outro grupo, imaginando que todas as pessoas que o compõem

150. CERQUEIRA, D. *et al.* **Atlas da violência 2019**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)/Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2019.

151. GONÇALVES, B. S. (ed.). **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos/Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016.

152. BRUM, E. Mãe, onde dormem as pessoas marrons? **El País**, Madrid, 22 jun. 2015. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2015/06/22/opinion/1434983312_399365.html. Acesso em: 03 mar. 2020.

têm as mesmas características e capacidades. É importante, por isso, que esta curiosidade pelo outro sirva como um chamamento para promover contato e gerar conhecimento e empatia por meio de experiências próprias, e não seja somente respondido entre muros, reproduzindo estereótipos e preconceitos.

Afinal, como vimos, este mecanismo de homogeneização das pessoas de outro grupo não passa de uma simplificação: um homem branco pensando no conjunto “homens brancos” rapidamente se dá conta de que não tem cabimento a ideia de que todos os brancos estão talhados para ser médicos, políticos, advogados ou outra posição de topo.¹⁵³

A homogeneização dos grupos a que não pertencemos é um atalho cognitivo¹⁵⁴ que utilizamos e do qual precisamos estar conscientes. Isso porque, se sabemos que somos diferentes dentro de nossos grupos, por qual motivo achamos que com um outro grupo seria distinto?

No Brasil, identificamos estereótipos comuns a outros países como a associação da mulher ao trabalho doméstico, que faz com que façam a maior parte das tarefas de casa mesmo quando trabalham o mesmo número de horas que o companheiro homem¹⁵⁵; ou, ainda, a associação de pessoas negras a desonestidade e agressividade¹⁵⁶, que prejudica suas possibilidades de empregabilidade.

No que diz respeito à orientação sexual, até há pouco tempo, homens gays não podiam doar sangue no Brasil devido a um estereótipo ligado a um estilo de vida boêmio e uma sexualidade dita “promíscua”. Em sua decisão, um ministro do Supremo Tribunal Federal menciona que declarar inconstitucional a proibição de doação de sangue por homens gays busca combater estereótipos e preconceitos dessa população que foi estigmatizada durante todos esses anos.¹⁵⁷

No caso das pessoas transgênero, em virtude de seu reconhecimento físico, verifica-se uma necessidade de, em alguns casos, recorrerem à prostituição devido às dificuldades de entrar

¹⁵³. No **item 2.1** analisamos em detalhe estes fatores cognitivos e a sua influência na criação de estereótipos, preconceitos e comportamentos discriminatórios.

¹⁵⁴. Ver **item 2.1**.

¹⁵⁵. BRUSCHINI, M. C. A.; RICOLDI, A. M. Revendo estereótipos: o papel dos homens no trabalho doméstico. **Revista Estudos Feministas**, v. 20, n. 1, p. 259-287, 2012.

¹⁵⁶. BATISTA, J. R. M. *et al.* Negros e nordestinos: similaridades nos estereótipos raciais e regionais. **Revista Psicologia Política**, v. 14, n. 30, p. 325-345, 2014.

¹⁵⁷. SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (Brasil). **Proibição de doação de sangue por homens homossexuais é inconstitucional, decide STF**. Brasília, 2020. Disponível em: <http://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=443015&ori=1>. Acesso em: 03 mar. 2020.

ao mercado de trabalho.¹⁵⁸ Embora não existam dados oficiais e claramente faltem estudos aprofundados sobre as populações transgênero e com identidade de gênero não binária, a Associação Nacional de Travestis e Transexuais estima que 90% dos travestis ou mulheres transgênero recorrem à prostituição.¹⁵⁹

Outro caso prático que verificamos no Brasil é a percepção de que a população negra tem maior resistência à dor e que também tem mais força e brutalidade.^{160, 161} As consequências podem ser drásticas, como se verifica pelo fato de mulheres negras tenderem a receber com menor frequência e menor dosagem analgesia no parto do que as mulheres brancas.^{162, 163} Esse caso é uma situação extrema, mas demonstra claramente o impacto de estereótipos sobre negros de robustez, força, truculência e violência. Da mesma forma, verificamos processos tanto de não representação como de caracterização estereotipada no Brasil, como a representação da mulher preta ou parda como empregada doméstica, que levam à exclusão simbólica e à consolidação de estereótipos sobre esse grupo.¹⁶⁴

A institucionalização de práticas racistas e homofóbicas tem raízes profundas e esses casos as ilustram e nos mostram o quanto a distância entre a realidade e a percepção pode prejudicar toda uma população de modo estrutural. No entanto, são casos que nos ajudam a montar o quebra-cabeça social brasileiro e que nos alertam para a importância de continuar a estudar os efeitos da exclusão, entender como afetam desproporcionalmente um conjunto de pessoas.

Ademais, são casos que nos mostram a importância de contornar e derrubar muros que foram sendo criados e fazer com que pessoas não privilegiadas sejam ouvidas, compreendidas e incluídas, de modo a poder realizar todo o seu potencial, ter melhor qualidade de vida e viver com dignidade humana, ou seja, ter minimamente seus direitos humanos respeitados.

158. REIDEL, M. **A pedagogia do Salto Alto:** histórias de professoras transexuais e travestis na educação brasileira. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

159. ALMEIDA, C. B. D.; VASCONCELLOS, V. A. Transexuais: transpondo barreiras no mercado de trabalho em São Paulo?. **Revista Direito GV**, v. 14, n. 2, p. 303-333, 2018.

160. BATISTA, J. R. M. et al. Negros e nordestinos: similaridades nos estereótipos raciais e regionais. **Revista Psicologia Política**, v. 14, n. 30, p. 325-345, 2014.

161. JARDIM, S. Reconhecendo estereótipos racistas na mídia norte-americana. **MEDIUM**. 15 jul. 2016. Disponível em: <https://medium.com/@suzanejardim/alguns-estere%C3%B3tipos-racistas-internacionais-c7c7bfe3dbf6>. Acesso em: 03 mar. 2021.

162. LEAL, M. D. C., et al. A cor da dor: iniquidades raciais na atenção pré-natal e ao parto no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 33, suppl. 1, e00078816, 2017.

163. DINIZ, C. S. G.; CHACHAM, A. S. O “corte por cima” e o “corte por baixo”: o abuso de cesáreas e episiotomias em São Paulo. **Questões de saúde reprodutiva**, v. 1 n. 1, p. 80-91, 2006.

164. CARNEIRO, S. Mulheres em movimento. **Estudos avançados**, v. 17, n. 49, p. 117-133, 2003.

4.2 Desafios para o futuro

Como vimos ao longo desta publicação, as nossas decisões são realizadas quase sempre de forma rápida e automática. Na área da Diversidade e Inclusão encontramos um duplo desafio.

Por um lado, queremos diminuir os vieses implícitos das pessoas, diminuindo a probabilidade de termos comportamentos discriminatórios. Isso pode acontecer com o tempo, com contatos positivos com as populações discriminadas e até por meio de treinamentos, mas sobretudo com uma política de base que promova a Diversidade e Inclusão desde a educação primária.

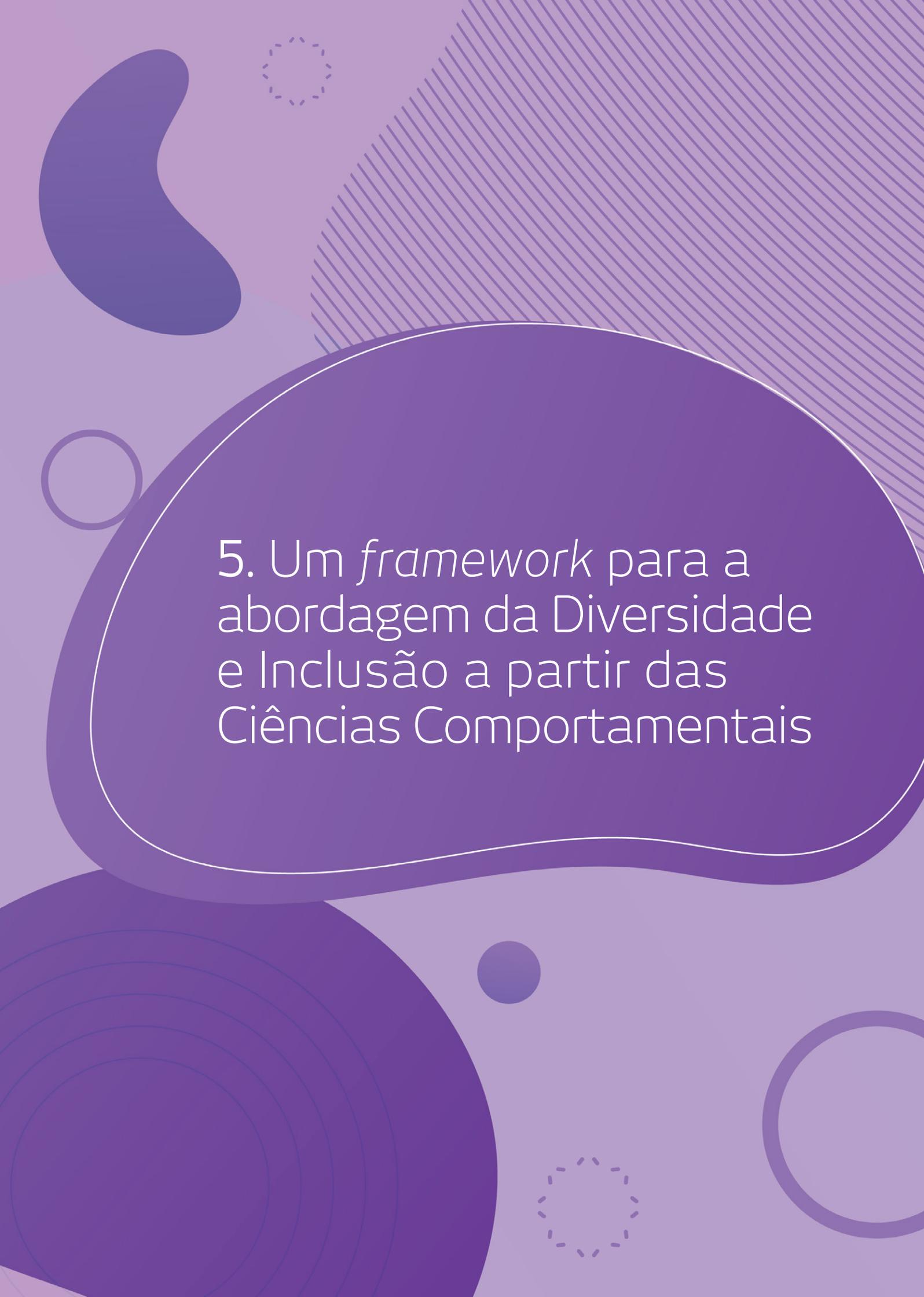
Por outro lado, muitas vezes com efeitos a curto prazo, podemos também criar políticas e procedimentos para contestar decisões automáticas enviesadas. Da mesma forma que podemos retirar a orientação sexual dos formulários de doação de sangue e realizar a mesma triagem de risco que homens e mulheres heterossexuais realizam, podemos coletar e monitorar dados sobre procedimentos analgésicos para mulheres de diferentes grupos raciais nos partos, ou, ainda, podemos criar nas organizações mecanismos de monitoramento dos indicadores de Diversidade e Inclusão e políticas que impeçam ou diminuam o efeito dos vieses implícitos.

Nesta publicação, apresentamos evidências e intervenções que podem contribuir no processo de Inclusão de alguns grupos nas organizações, como retirar informações desnecessárias dos currículos, incluindo apenas informação relevante para a vaga, conforme apresentamos no item **3.5.3**.

Acreditamos que o conjunto de intervenções apresentadas constitui uma importante base para que as organizações melhorem os seus processos de D&I. Sabemos que existem obstáculos para conseguirmos a Inclusão plena, já que existem formas de discriminação sutis que ainda não compreendemos ou não encontramos a melhor forma de combater. Existem, certamente, formas de melhorar processos que ainda não foram desenvolvidas ou que devem ser aperfeiçoadas para os tornar mais inclusivos. Existe, claramente, muito trabalho de pesquisa e teste pela frente para entendermos a eficácia destas intervenções com as populações gay, lésbica, bissexual, transgênero e com identidade de gênero não binária.

Considerando tudo isso, além do fato da mobilização de grupos não privilegiados ser cada vez maior¹⁶⁵ e o tema da Diversidade e Inclusão cada vez mais relevante nas organizações, percebemos a possibilidade de criar impacto no curto prazo, sempre olhando para as questões estruturais e para os possíveis resultados no longo prazo: basta continuarmos ouvindo as pessoas de grupos não privilegiados e tentando entender as suas experiências, procurando nas evidências científicas novas formas de desenvolver políticas inovadoras e se abrindo para a possibilidade de medir os impactos de tais políticas para que sejam, efetivamente, baseadas em evidências e, por isso, mais eficazes para a promoção da Diversidade e Inclusão.

165. MACHADO, J. A. S. Ativismo em rede e conexões identitárias: novas perspectivas para os movimentos sociais. **Sociologias**, v. 18, p. 248-285, 2007.

The background is a light purple color with various abstract shapes and patterns. There are several dark purple shapes: a large irregular blob in the top left, a circle with a dashed outline in the top center, a circle with a solid outline in the middle left, a large irregular blob in the bottom left, a solid circle in the bottom center, and a circle with a solid outline in the bottom right. A large, dark purple, irregular shape in the center contains the text. A pattern of fine, parallel lines is visible in the top right corner.

5. Um *framework* para a abordagem da Diversidade e Inclusão a partir das Ciências Comportamentais

5. Um *framework* para a abordagem da Diversidade e Inclusão a partir das Ciências Comportamentais

Ao longo desta publicação, fazemos a apresentação da abordagem das Ciências Comportamentais à área de Diversidade e Inclusão e apresentamos propostas que resultam de vários estudos e que podem ser aplicadas nas organizações.

Neste capítulo, para uma mais fácil sistematização dos conteúdos apresentados, oferecemos um sumário das intervenções, juntamente com um conjunto de questões chave. Suas respostas ajudarão a identificar tanto falhas nas políticas inclusivas da sua organização, como oportunidades de implementação de outras políticas e intervenções.

Ouvir, definir metas e monitorar métricas relevantes

As organizações devem dar voz aos trabalhadores de grupos não privilegiados usando diferentes metodologias:

- Entrevistas
- Questionários anonimizados
- Facilitação de grupos de afinidade organizados

Desenvolver métricas e objetivos ligados à Diversidade e Inclusão permite às organizações tornar os seus processos de Inclusão mais transparentes, diagnosticar falhas e responsabilizar agentes-chave.

O conjunto de métricas coletadas deve sempre incluir dados de:

- atração de candidatos;
- avaliações de desempenho; e
- recrutamento de candidatos;
- taxas de *turnover*.

Tanto lideranças como pessoas de grupos não privilegiados devem ser incluídas neste processo.

QUESTÕES-CHAVE

1. A minha organização procura ativamente receber *feedback* de pessoas de grupos não privilegiados sobre a sua satisfação com a organização, a sua percepção sobre a cultura inclusiva da empresa e as suas preocupações?
 - a. O *feedback* recebido resulta frequentemente em alterações no modo de trabalhar e nas políticas internas da organização?
2. A minha organização promove explicitamente meios para que as pessoas de grupos não privilegiados partilhem as suas preocupações?
 - a. Esses meios são utilizados com frequência?
 - b. A utilização desses meios leva a alterações no modo de trabalho e nas políticas internas da empresa?
3. No que diz respeito a pessoas de grupos não privilegiados, a minha organização acompanha métricas específicas sobre a Diversidade:
 - a. Na atração de candidatos?
 - b. Na avaliação de candidaturas?
 - c. Na contratação de candidatos?
 - d. Na avaliação de desempenho? e
 - e. Na satisfação quanto ao ambiente de trabalho? e
 - f. Taxa de *turnover*?
4. Trabalhadores de grupos não privilegiados estão envolvidos no processo de definição de métricas e objetivos para a Diversidade & Inclusão e respectiva avaliação?

O papel das lideranças

Lideranças com vieses implícitos sobre grupos não privilegiados têm um impacto negativo no desempenho de pessoas de grupos não privilegiados.

Perguntar e analisar respostas de pessoas de grupos não privilegiados sobre os comportamentos da sua liderança pode permitir à organização identificar aquelas menos aptas para lidar com a Diversidade.

A realização de **treinamentos** para lideranças tem resultados mistos na literatura. No entanto, os treinamentos que apresentam melhores resultados parecem ser os que utilizam metodologias que, de modo não intrusivo, levam os participantes a compreender como funcionam vieses implícitos e que estes são normais, designadamente por meio da aplicação de testes de vieses implícitos.

A organização pode internamente **monitorar o impacto** dos treinamentos realizados, verificando se houve alteração nas métricas para a Diversidade ligadas aos participantes.

QUESTÕES-CHAVE

1. A minha organização coleta dados dos seus trabalhadores de grupos não privilegiados e avalia de que modo se sentem engajados com a sua liderança?
 - a. Esses dados são utilizados para identificar lideranças mais e menos aptas para lidar com a Diversidade?
 - b. Esses dados são utilizados para redefinir equipes e modos de trabalho?
2. A minha organização utiliza treinamentos para aumentar a capacidade das lideranças para lidar com a Diversidade?
 - a. Os conteúdos dos treinamentos são avaliados internamente?
 - b. São privilegiados treinamentos de maior duração?
 - c. É avaliado se os participantes após os treinamentos apresentam uma maior sensibilidade para a importância e impacto dos vieses implícitos?
 - d. É avaliado se as métricas de recrutamento, avaliação, satisfação e *turnover* na área do participante melhoram após o treinamento?

A importância da representatividade

Ter pessoas de grupos não privilegiados em cargos de liderança e executivos causa impacto positivo ao:

- Ajudar a combater estereótipos; e
- Servir de *role models* e facilitar a integração e Inclusão de outras pessoas dos mesmos grupos.

QUESTÕES-CHAVE

1. A minha organização tem pessoas de grupos não privilegiados em posições de liderança e em altos cargos de gestão?
2. Qual a probabilidade de uma pessoa de um grupo não privilegiado ao começar a trabalhar na minha organização, na sua primeira semana de trabalho, encontrar exemplos de pessoas do seu ou de outros grupos não privilegiados?

A importância da linguagem no processo de recrutamento

A linguagem utilizada nos processos de recrutamento pode definir perfis estereotipados de gênero e desencorajar a candidatura de pessoas com outro gênero ou gênero não binário.

Estudos futuros podem focar no estudo de linguagem inclusiva para proporcionar a atração de mais candidatos de grupos não privilegiados.

QUESTÕES-CHAVE

1. A minha organização analisa internamente a linguagem dos seus anúncios de emprego?
 - a. Os anúncios de vagas de emprego são testados internamente, coletando a opinião de pessoas de diferentes grupos sobre o quão atrativos lhes parecem?
 - b. São testados diferentes tipos de anúncio para tentar atrair mais pessoas de grupos não privilegiados?
 - c. São analisados os resultados da atração de candidatos diversos e definidas boas práticas internas?

Análise de currículos e anonimização de candidaturas

A anonimização de candidaturas na análise de currículos impede o viés do recrutador na decisão. Para esse efeito, vários dados devem ser anonimizados:

- Nome;
- Idade;
- Gênero;
- Nacionalidade;
- Instituição de ensino; e
- Região de origem.

A definição de critérios prévios para a análise de currículos diminui a subjetividade na decisão:

- Os critérios devem estar relacionados com a vaga em si e com as situações que a pessoa terá que enfrentar na função e não com características pessoais;
- O monitoramento das avaliações é necessário para assegurar que os critérios definidos não discriminam grupos não privilegiados.

Podem ser utilizados meios tecnológicos para desenvolver formulários ou aplicativos que utilizem os princípios apresentados na fase de avaliação.

QUESTÕES-CHAVE

1. Os recrutadores na minha organização têm acesso a dados demográficos dos candidatos quando fazem a sua avaliação?
2. São definidos previamente os critérios pelos quais os candidatos serão avaliados?
 - a. São mantidos registros relativos à avaliação de cada candidatura?
 - b. Após a avaliação de candidatos, existe uma análise para verificar a existência de assimetrias entre candidatos de grupos não privilegiados?
3. A minha organização tem formulários de candidatura próprios?
 - a. Em caso afirmativo, esses formulários separam a informação relevante para a vaga em questão dos dados demográficos do candidato?
 - b. Em caso afirmativo, os formulários permitem que, em cada campo, possam ser avaliadas as respostas de cada candidato comparativamente?
 - A avaliação de respostas é feita por mais de um avaliador?
 - A ordem com que cada resposta é avaliada é aleatorizada?

O processo de entrevistas

Muitos processos de entrevistas não são estruturados, permitindo avaliações enviesadas e subjetivas.

Entrevistas estruturadas asseguram que:

- São feitas as mesmas perguntas e na mesma ordem a todos os candidatos;
- Existem critérios de avaliação previamente definidos; e
- Existe um registro das guias de entrevista utilizados (ordem e classificação de cada pergunta) e das avaliações de desempenho em entrevistas.

Ter recrutadores de grupos não privilegiados é uma forma de combater o viés de recrutadores de grupos privilegiados na contratação de pessoas semelhantes.

QUESTÕES-CHAVE

1. A minha organização utiliza entrevistas estruturadas com os candidatos a vagas de emprego?
 - a. Existe um registro dos guias de entrevista utilizados?
 - b. São feitas questões relativas a situações de trabalho relacionadas com a vaga em questão?
 - c. Os critérios de avaliação das respostas de candidatos são definidos previamente?
 - d. Existe um registro da avaliação e das observações dos recrutadores após a entrevista?
2. Existem recrutadores de grupos não diversos na minha organização?
 - a. Qual a probabilidade de um candidato ser entrevistado por um recrutador
 - do gênero feminino?
 - de gênero não binário?
 - negro?
 - gay, lésbica ou bissexual?

Avaliação de desempenho

Critérios abertos e reuniões de discussão de desempenho resultam em avaliações subjetivas e enviesadas. As seguintes práticas ajudam a diminuir os vieses nos momentos de avaliação, tornando-o mais inclusivo:

- Definir previamente os critérios de avaliação;
- Focar em comportamentos e resultados específicos e não em traços de personalidade;
- Não utilizar escalas de avaliação com mais pontos que o necessário; e
- Monitorar avaliações de grupos não privilegiados para identificar se critérios definidos ou determinados avaliadores estão avaliando de modo assimétrico certos grupos.

QUESTÕES-CHAVE

1. A avaliação de desempenho na minha organização inclui perguntas abertas?
2. Quais itens são mais frequentes na avaliação de desempenho na minha organização:
 - a. itens gerais, como capacidade de trabalho de equipe?
 - b. comportamentos específicos, como "incorpora sugestões de colegas na resolução de problemas", "dá crédito a colegas pela sua contribuição" ou "oferece *feedback* acionável aos colegas, indicando-lhes como podem melhorar o seu desempenho?"
3. São utilizadas escalas de avaliação com mais de seis pontos?
4. São analisados os resultados das avaliações de pessoas de grupos não privilegiados?
 - a. Caso exista assimetria na avaliação de pessoas de grupos não privilegiados, são revistos os critérios de avaliação?

Resposta a situações de assédio e discriminação

Os modelos tradicionais e formais de queixa levam a processos confrontacionais, que provocam frequentemente desgaste emocional nas vítimas e conduzem a resultados pouco satisfatórios.

As organizações podem utilizar modelos alternativos como incluir sistemas de apoio a vítimas e/ou proporcionar resoluções por meio de arbitragem. Os seguintes modelos podem ser testados e implementados para lidar com questões de assédio e discriminação:

- *Ombudsperson*;
- Planos de apoio a trabalhadores;
- Gabinete de Resolução de Conflitos; e
- Modelo de Disputa Transformacional.

Observadores não diretamente envolvidos podem ter um papel decisivo na prevenção e diminuição de comportamentos de assédio e discriminação no local de trabalho. No entanto, muitas vezes, tais observadores têm somente um papel passivo.

A probabilidade de observadores atuarem perante situações de assédio ou discriminação pode ser promovida por meio de campanhas que:

- Ajudem a identificar comportamentos inadequados;
- Determinem estratégias de atuação em caso de testemunho de assédio ou discriminação; e
- Torne visível a intenção da maioria das pessoas em atuar no caso de testemunhar assédio ou discriminação.

QUESTÕES-CHAVE

1. Na minha organização, os processos de queixa por assédio e discriminação são formais e legalistas?
2. Caso alguém seja vítima de assédio ou discriminação, a organização facilita algum ponto de contato externo para apoio e aconselhamento?
 - a. Em caso afirmativo, o ponto de contato tem poder para comunicar o time de Recursos Humanos e encontrar soluções que satisfaçam a vítima?
3. Existe algum processo de resolução de conflitos alternativo à queixa formal e nota de culpa?
4. A sua organização já realizou ações de sensibilização que identificam explicitamente comportamentos inapropriados e não aceitáveis?
 - a. Em caso afirmativo, tais campanhas foram direcionadas a observadores não diretamente envolvidos em casos de assédio ou discriminação?
 - b. Em caso afirmativo, tais campanhas contêm indicações práticas sobre como agir em caso de testemunho de alguma situação inapropriada?

Diminuir o *pay gap*

Tornar explícito e transparente o processo de negociação salarial pode atrair mais candidatas do gênero feminino e aumentar a probabilidade de negociarem o seu salário, aumentando a probabilidade de obterem salários mais próximos de outros candidatos do gênero masculino.

QUESTÕES-CHAVE

1. A sua organização monitora a diferença de salários entre pessoas de grupos privilegiados e grupos não privilegiados?
2. Existe transparência sobre a real possibilidade de negociar salários nos momentos de contratação e promoção?
3. Quando um salário é efetivamente negociável, esse fato é tornado explícito na vaga de emprego?

Pessoas e Práticas

Como as Ciências
Comportamentais podem
promover a Diversidade e a
Inclusão nas organizações

Autores: João Matos, Caio Cruz,
Laura Davis Mattar, Carlos Mauro

ISBN 978-65-995364-0-3

INSTITUTO
MATTOS FILHO >
Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr e Quiroga


Behavioral Insights Unit

× **Biilab**
Behavioral Insights
for Inclusion Lab