

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

CRISTINA KERR DE BARROS PEREIRA

**O IMPACTO DO VIÉS INCONSCIENTE NA CARREIRA DAS MULHERES:
CASO DE ENSINO “CONSTRUTORA MEIRELLES & SILVA”**

**SÃO PAULO
2020**

CRISTINA KERR DE BARROS PEREIRA

**O IMPACTO DO VIÉS INCONSCIENTE NA CARREIRA DAS MULHERES:
CASO DE ENSINO “CONSTRUTORA MEIRELLES & SILVA”**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Andrey Fernandes

**SÃO PAULO
2020**

Pereira, Cristina Kerr de Barros.

O impacto do viés inconsciente na carreira das mulheres: caso de ensino
"Construtora Meirelles & Silva" / Cristina Kerr de Barros Pereira. - 2020.
96 f.

Orientador: Gustavo Andrey de A. L. Fernandes.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas,
Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Diversidade no ambiente de trabalho. 2. Relações de gênero. 3.
Mulheres nos negócios. 4. Estereótipo (Psicologia). I. Fernandes, Gustavo
Andrey de A. L.. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de
Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV.
Título.

CDU 658.3-055.2

CRISTINA KERR DE BARROS PEREIRA

**O IMPACTO DO VIÉS INCONSCIENTE NA CARREIRA DAS MULHERES
CASO DE ENSINO “CONSTRUTORA MEIRELLES & SILVA”**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Sustentabilidade

Data de aprovação:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Gustavo Andrey Fernandes
(Orientador)
FGV-EAESP

Profa. Dra. Maria José Tonelli
FGV-EAESP

Profa. Dra. Regina Madalozzo
INSPER

A minha filha, Beatriz, por quem tenho o maior amor do mundo
e é a principal razão por eu trilhar este caminho
mais justo e igualitário para as mulheres.

AGRADECIMENTOS

O ano de 2019 foi desafiador! Conciliar a profissão com o mestrado exigiu uma dedicação intensa, com muitas horas de leitura de textos, livros e artigos que foram essenciais para construção deste trabalho aplicado.

Começo agradecendo a minha família, especialmente a minha filha Beatriz e ao meu companheiro Ernesto (Junior) pelo incentivo, compreensão, amor e respeito que tiveram comigo em todos os momentos que estive ausente, me dedicando a realizar este trabalho.

Minha gratidão do fundo do coração aos professores e professoras do Mestrado, em especial ao meu orientador Gustavo Andrey Fernandes que esteve ao meu lado nesta jornada, dedicando seu tempo e compartilhando toda a sua experiência, com muito carinho e atenção.

Aos meus colegas de mestrado que foram essenciais neste caminho pelo apoio e trocas de experiências.

O trabalho aplicado me ajudou a focar ainda mais no meu propósito e paixão de vida que são: transformar e fazer a diferença no mundo. Como diz Rudolf Steiner: “a nossa mais elevada tarefa deve ser a de formar seres humanos livres, que sejam capazes de, por si mesmos, encontrar propósito e direção para suas vidas.”

“Seja a mudança que você quer ver no mundo.”

Mahatma Gandhi

RESUMO

Os vieses inconscientes, baseados nos preconceitos, crenças culturais e estereótipos, formam uma barreira invisível e poderosa que dificulta o avanço das mulheres nas corporações. Os vieses inconscientes não são intencionais, mas prejudicam a carreira das mulheres, reduzem a chance da equidade de gênero e por outro lado, favorecem os homens. A tomada de consciência sobre o impacto negativo dos vieses de gênero é o primeiro passo para ajudar os profissionais a terem uma nova forma de olhar e pensar sobre a importância da equidade de gênero. Este trabalho aplicado está estruturado em formato de caso de ensino e tem como propósito sensibilizar, conscientizar e reduzir os vieses inconscientes, crenças e estereótipos dos profissionais em relação as mulheres, além de promover o diálogo sobre a importância da diversidade de gênero nas corporações.

Palavras-chave: viés inconsciente; viés de gênero; diversidade de gênero; estereótipos; preconceitos; crenças.

ABSTRACT

Unconscious biases based on prejudice, cultural beliefs and stereotypes form an invisible and powerful barrier that hinders women's advancement in corporations. Unconscious biases are unintentional, but they undermine women's careers, reduce the chance of gender equity and favor men. Awareness of the negative impact of unconscious biases is the first step in helping professionals have a new way of looking and thinking about the importance of gender equity. This work is structured in a teaching case format, and its purpose is to sensitize, raise awareness and reduce the unconscious biases, beliefs and stereotypes of professionals regarding women, as well as to promote dialogue about the importance of gender diversity in corporations.

Keywords: unconscious bias; gender bias; gender diversity; stereotypes; prejudices; beliefs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Setores com mais mulheres em cargos de liderança.....	11
Figura 2: Mulheres em cargos de liderança x setor das empresas.....	11
Figura 3: Comparativo do nível educacional entre homens x mulheres no Brasil.....	12
Figura 4: Comparativo do nível educacional entre mulheres brancas x mulheres negras no Brasil.....	12

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais barreiras para as mulheres chegarem aos cargos de liderança.....	13
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Pipeline Corporativo por Gênero.....	33
Tabela 2: Percentual do Recorte por gênero.....	33
Tabela 3: Recorte de gênero feminino e raça.....	34
Tabela 4: Dinâmica dos Estereótipos.....	42
Tabela 5: Dinâmica dos Vieses de Afinidade (sem todas as informações)	44
Tabela 6: Dinâmica dos Vieses de Afinidade (com todas as informações)	44
Tabela 7: Dinâmica da Desconstrução dos Estereótipos.....	45
Tabela 8: Tipos de Vieses que mais impactam a carreira das mulheres.....	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 O cenário e os desafios das mulheres nas empresas no Brasil.....	10
1.1.1 Benefícios da Diversidade e da Equidade de Gênero.....	15
1.2 Por que um caso de ensino?.....	16
1.3 Da estrutura do trabalho.....	17
1.4 Nota sobre personagens.....	18
2. CASO CONSTRUTORA MEIRELLES & SILVA.....	19
2.1 Narrativa do Caso de Ensino.....	19
3. CASO CONSTRUTORA MEIRELLES & SILVA: NOTAS DE ENSINO.....	38
3.1 Sinopse do caso.....	38
3.2 Sugestão de aplicação.....	39
3.3 Objetivos e técnicas de ensino.....	39
3.4 Material didático, equipamentos e montagem da sala de aula.....	41
3.5 Atividade prévia a ser realizada antes da aula.....	41
3.6 Roteiro para discussão do caso.....	41
3.6.1 Parte 1: Conectando emocionalmente os participantes ao tema.....	42
3.6.2 Parte 2: Percebendo seus próprios vieses inconscientes e a necessidade individual por mudança.....	43
3.6.3 Parte 3: Como juntos podemos reduzir os vieses inconscientes para acelerar a diversidade de gênero na Construtora Meirelles & Silva?.....	46
3.7 Análise Teórica.....	49
3.7.1 Introdução.....	49
3.7.2 Preconceito.....	51
3.7.3 Estereótipos e Crenças.....	53
3.7.4 Viés inconsciente.....	56
3.7.4.1 Sobre o Teste de Associação Implícita.....	59
3.7.4.2 As implicações do viés inconsciente na carreira das mulheres.....	59
3.7.4.3 O que é Viés de Gênero?.....	62
3.7.4.4 Como o Viés de Gênero é ativado?.....	64
3.7.4.5 Os Vieses que mais impactam a carreira das mulheres.....	65
3.7.4.5.1 Viés de Maternidade.....	66
3.7.4.5.2 Viés de Afinidade.....	67
3.7.4.5.3 Viés de Comportamento.....	69
3.7.4.5.4 Viés de Desempenho.....	70
3.7.4.5.5 Viés de Percepção.....	70
3.7.4.5.5.1 Viés de percepção nas áreas de <i>STEM</i>	71
3.7.4.5.6 Viés Confirmatório.....	73
3.7.4.5.7 Viés de Efeito Grupo.....	73
3.7.4.5.8 Viés de Efeito Halo.....	74
3.7.5 A interseccionalidade.....	75
4. CONCLUSÃO.....	78
5. REFERÊNCIAS.....	81
6. ANEXO.....	92

1. INTRODUÇÃO

1.1 O cenário e os desafios das mulheres nas empresas no Brasil

Ao longo dos anos as mulheres estão ocupando mais espaço no mercado de trabalho. No entanto a Pesquisa “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas” realizada em 2016 pelo Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) mostra que as mulheres têm mais dificuldade para chegar aos cargos de liderança e aos assentos dos conselhos de administração.

Analizando o mapeamento da diversidade de gênero no contexto organizacional destas 500 maiores empresas, percebe-se que as mulheres brancas começam com uma leve vantagem nas vagas de estágio em relação aos homens brancos, com participação de 58,9%. No entanto, a partir do nível de trainee, o percentual começa a decrescer com 42,6%, e o número de mulheres brancas vai diminuindo ainda mais conforme o nível vai aumentando, respectivamente 35,5% no quadro funcional, 38,8% nos cargos de supervisão, 31,3% no nível gerencial, 13,6% no nível executivo (cargos de liderança) e 11% nos conselhos de administração¹.

Tonelli (2018) aponta que o número de mulheres nos cargos de entrada das empresas é semelhante ao número dos homens, praticamente 50%, mas quando se chega aos cargos de alta liderança e conselhos de administração, elas estão sub-representadas. É fundamental entender os motivos desta queda de representatividade das mulheres.

Um relatório produzido pelo W20², aponta que entre os principais desafios estão: a conciliação entre vida pessoal e profissional, assédio moral e sexual e os vieses inconscientes no ambiente corporativo. (TONELLI, 2018).

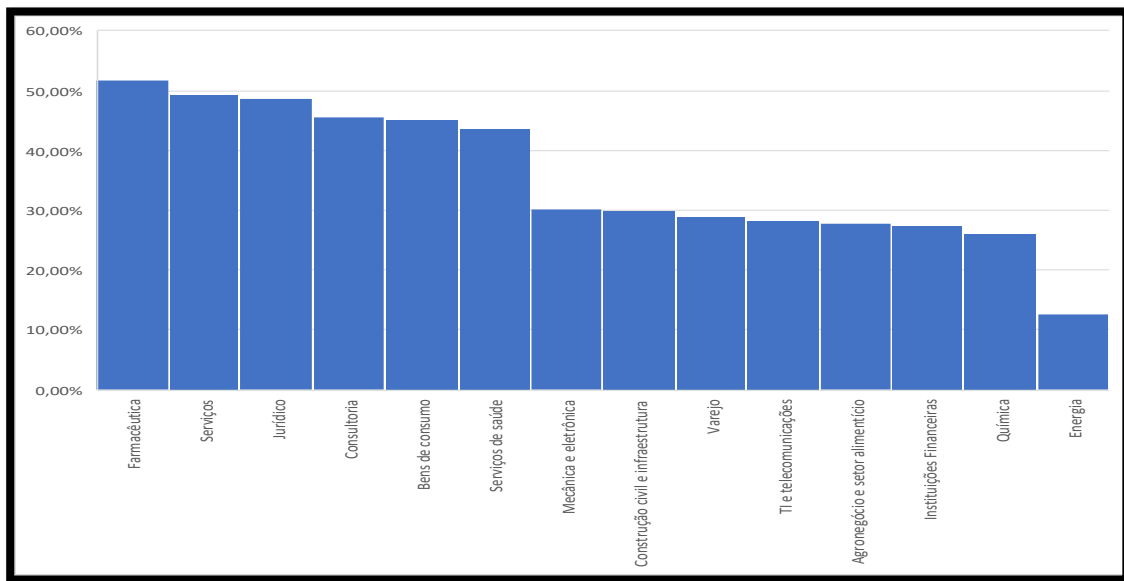
Um estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (Direito FGV)³ em 2018 com 88 empresas de 14 setores no Brasil detectou que nenhum dos setores tem 50% de mulheres em cargos de liderança. As empresas com maior percentual de representatividade (40 a 46%) provêm da indústria farmacêutica e serviços em geral. O setor com menor número de mulheres em cargos de liderança é o de energia, conforme figuras a seguir.

¹ ETHOS - Pesquisa Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas, 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/#.XhytfxdKiqA>. Acesso em 18 de agosto 2019.

² W20 - grupo oficial de engajamento que propõe recomendações políticas relacionadas às mulheres para o G20 que é grupo formado pelos ministros de finanças e chefes dos bancos centrais das 19 maiores economias do mundo mais a União Européia. Disponível em: <https://w20japan.org/en/>. Acesso em 15 de maio 2019.

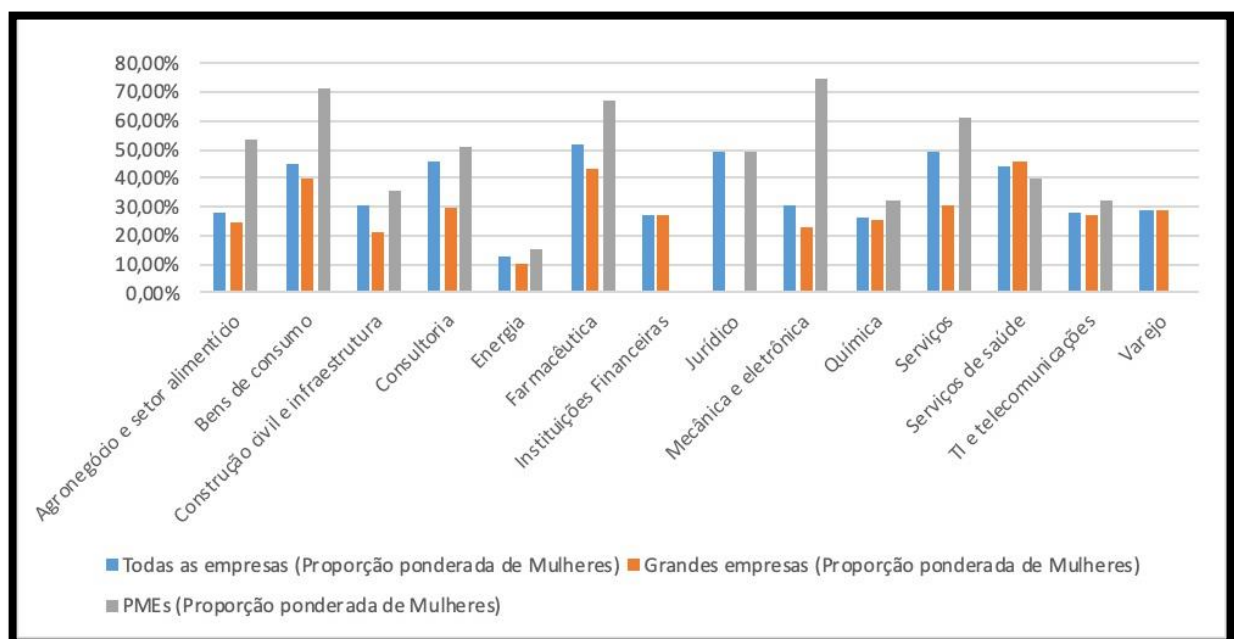
³ DIREITO FGV – SP - Grupo de Pesquisas em Direito e Gênero da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017. Disponível em: https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/relatorio_guia_exame_final.pdf Acesso em: 10 de abril 2019.

Figura 1: Setores com mais mulheres em cargos de liderança³



Fonte: elaborada pela autora com base na Pesquisa Grupo de Pesquisas em Direito e Gênero da FGV³

Figura 2: Mulheres em cargos de liderança x setor das empresas³



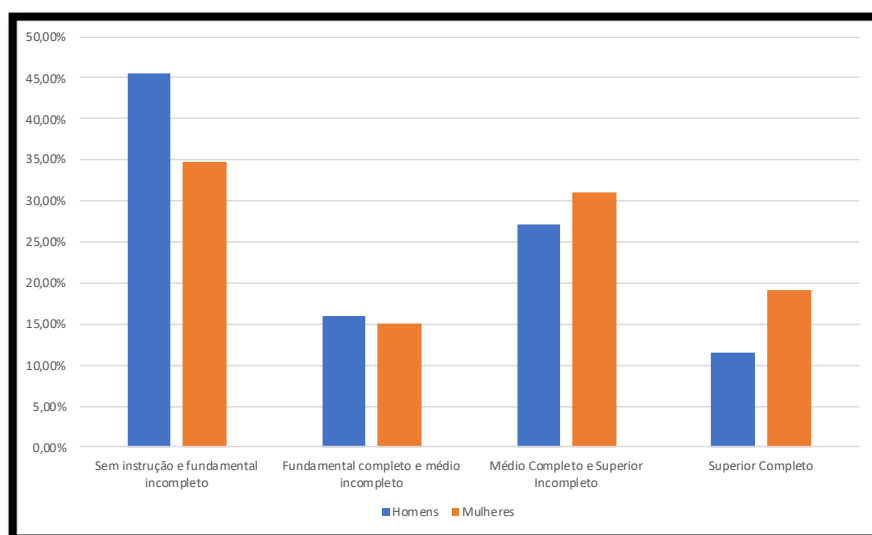
Fonte: elaborada pela autora com base na Pesquisa Grupo de Pesquisas em Direito e Gênero da FGV³

Uma matéria do IBGE (2016b) com o nome "Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem" mostra que mesmo as mulheres tendo um nível educacional maior que eles, elas ganham, em média, 76,5% do salário deles, ou seja, 23,5% a menos, ocupando o mesmo cargo e exercendo as mesmas funções. O estudo Estatísticas de Gênero (2010a)⁴, realizado pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística mostra que as mulheres

⁴ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de Gênero 2010. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv88941.pdf> Acesso em: 06 de dezembro 2019a.

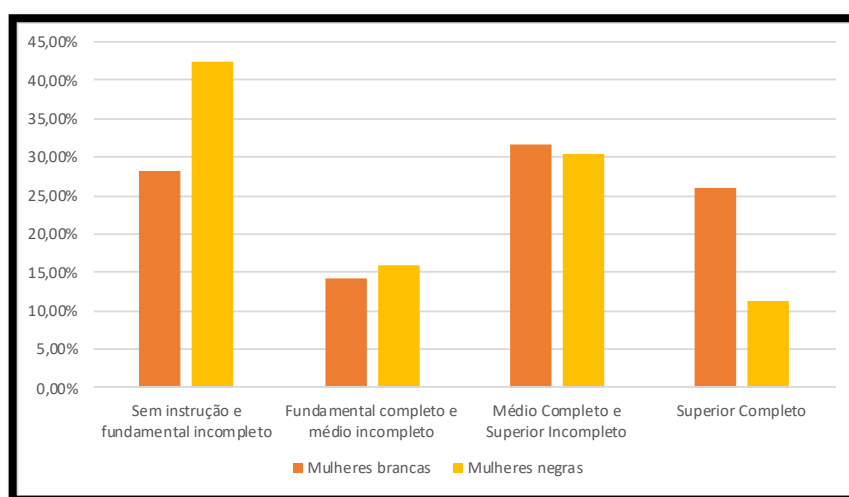
brasileiras, com mais de 25 anos estão estudando mais que os homens, e este percentual é maior ainda no nível superior completo, com 19,2% para as mulheres x 11,5% para os homens, conforme figura 3. Na figura 4 é possível verificar que existe uma grande diferença na formação de nível superior completo entre mulheres brancas (26%) e mulheres negras (11,2%).

Figura 3: Comparativo do nível educacional entre homens x mulheres no Brasil⁴



Fonte: elaborada pela autora com base em Estatísticas de Gênero (2010a) - IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística⁴

Figura 4: Comparativo do nível educacional entre mulheres brancas x mulheres negras no Brasil⁴



Fonte: elaborada pela autora com base em Estatísticas de Gênero (2010a) - IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística⁴

A Organização Internacional do Trabalho (ILO) em seu estudo: “Mulheres nos negócios e gestão - ganhando impulso” (2015b), evidencia que os estereótipos de gênero estão profundamente arraigados em nossas mentes pois foram estabelecidos há séculos, com

influência das normas culturais, religiosas e sociais, que impactam fortemente as empresas. O estudo concluiu que nas empresas existe uma segregação por gênero nos cargos gerenciais e nos cargos de liderança, principalmente nos cargos que são o negócio da empresa. Este estereótipo define o que é mais adequado para homens e para mulheres, e os cargos que concentram as tomadas de decisões ainda são dominados pelos homens. O estudo sintetizou ainda as 15 principais barreiras para que as mulheres consigam chegar aos cargos de liderança nas empresas, conforme quadro abaixo:

QUADRO 1 - PRINCIPAIS BARREIRAS PARA AS MULHERES CHEGAREM AOS CARGOS DE LIDERANÇA

- 1. As mulheres têm mais responsabilidades em casa que os homens
(afazeres domésticos e cuidado com os filhos);**
- 2. Funções atribuídas pela sociedade para os homens e para as mulheres;**
- 3. Cultura corporativa masculina;**
- 4. Mulheres com experiência insuficiente em cargos de gestão e liderança;**
- 5. Poucos *role models* femininos (exemplo de mulheres) na liderança;**
- 6. Homens não são incentivados a terem responsabilidades em casa
(afazeres domésticos e cuidado com os filhos);**
- 7. Falta de políticas e programas para promover a igualdade de gênero;**
- 8. Estereótipos contra as mulheres;**
- 9. Falta de treinamento de liderança para mulheres;**
- 10. Falta de soluções para trabalhos flexíveis;**
- 11. Falta de estratégia para retenção de mulheres qualificadas;**
- 12. Viés de gênero nos processos de recrutamento e promoção;**
- 13. Cargos de liderança e tomada de decisões consideradas apenas para os homens;**
- 14. Políticas de igualdade de gênero não implementadas;**
- 15. Leis inadequadas sobre trabalho e não discriminação.**

Fonte: elaborada pela autora com base no Estudo da Organização Internacional do Trabalho: “Mulheres nos negócios e gestão - ganhando impulso” (2015b)

Para Heilman, Manzi e Braun (2015), os estereótipos de gênero são generalizações sobre os atributos e comportamentos esperados dos homens e das mulheres. Estas generalizações criam os rótulos relacionados as características e aos comportamentos dos grupos sociais. O principal

fator que impede as mulheres de progredirem nas carreiras está diretamente relacionado aos estereótipos e preconceitos ao gênero feminino.

Seguino e Braunstein (2019) salientam em seu estudo que a desigualdade de gênero é resultado de processos sociais e psicológicos construídos ao longo de décadas que determinam os papéis de cada gênero, e que acabam por beneficiar a carreira dos homens, no entanto a expectativa de vida dos homens é menor que das mulheres. Estas normas e estereótipos consolidam as percepções de cada grupo e no caso do gênero, uma das normas dominantes é a de que os homens devem ser os principais provedores, enquanto as mulheres devem realizar as tarefas relacionados ao cuidado, afastando-as de trabalhos em indústrias pesadas e em fábricas. As normas são internalizadas e precisam ser seguidas por medo de desaprovação.

O estudo Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça (2015) conduzido pelo IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, apresenta um dado muito importante, 40% dos lares brasileiros são chefiados por mulheres e 34% destes lares têm a presença de um cônjuge. Este dado é importante para desconstruir a associação do provedor apenas aos homens. Este estudo mostra ainda que o topo das organizações brasileiras é ocupado por homens brancos, enquanto a base delas é ocupada por mulheres negras.

As pesquisas “*Women in the Workplace*” (2018a e 2019b) realizadas pela McKinsey&Company concluem que os desafios para as mulheres estão nas contratações e nas promoções em todos os níveis, mas o maior impacto negativo está no primeiro passo para o nível gerencial. As pesquisas mostram que as mulheres têm menos probabilidade de serem contratadas para os cargos gerenciais e a probabilidade de serem promovidas é menor ainda, para cada 100 homens promovidos a gerentes, apenas 72 mulheres brancas são promovidas. Os estereótipos de gênero e os vieses inconscientes acabam impactando o caminho das mulheres rumo ao topo das organizações, e este reflexo fica claro já no nível gerencial, onde os homens ocupam 62% dos cargos de gerente e as mulheres somente 38%.

Os números acima evidenciam as associações estereotipadas aos homens e as mulheres. Enquanto os homens estão mais associados a características como: competentes, ambiciosos, assertivos, focados em tarefa, dominantes, independentes, autoconfiantes, tomadores de decisão e racionais, as mulheres estão mais associadas a: gentis, atenciosas, amigáveis, colaborativas, obedientes, discretas, intuitivas e compreensivas (HEILMAN; MANZI; BRAUN, 2015).

É necessário combater os estereótipos de gênero para que as mulheres possam ter acesso a todos os cargos de gestão e liderança, assim como a todos os setores e indústrias. Estes esforços aumentariam a demanda por trabalho, tornando o ambiente mais inclusivo para as mulheres e

melhorando também as perspectivas econômicas para os homens (SEGUINO; BRAUNSTEIN, 2019).

Um experimento realizado por Coffman, Flikkema e Shurchkov (2018) mostra como as percepções relacionadas aos estereótipos de gênero influenciam e moldam a tomada de decisões em grupos. Eles detectaram que enquanto as mulheres são mais avaliadas como afetivas, os homens são, consideravelmente, mais avaliados como competentes. O estudo conclui que os estereótipos de gênero acabam por moldar a tomada de decisões em grupo e que os homens estão mais propensos em serem reconhecidos e recompensados por suas ideias.

Em um estudo seminal sobre vieses inconscientes, Greenwald e Banaji (1995) concluem que o comportamento social cognitivo que fora internalizado por muitos anos como consciente, mostra evidências de que opera de forma inconsciente ou implícita. Isto significa que as experiências passadas, que ficam armazenadas no inconsciente, formam os estereótipos que são um conjunto de crenças culturais e sociais que influenciam os julgamentos e as atitudes. As pessoas negam explicitamente que tenham preconceitos pois a estereotipagem atua de forma implícita.

1.1.1 Benefícios da Diversidade e da Equidade de Gênero

O relatório da Organização Internacional do Trabalho (ILO): “Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo – Tendências para Mulheres” (2017c) aponta que a redução de 25% nas desigualdades de gênero até 2025, adicionaria a economia mundial US\$ 5,8 trilhões. Um recorte considerando apenas o Brasil, mostra que haveria um aumento de 382 bilhões de reais, o que representa 3,3% no PIB nacional. A conclusão do estudo é que a redução na desigualdade de gênero beneficiaria não apenas as mulheres, mas a economia de todos os países.

Fisher e Mullin (2014) confirmam que as empresas que apoiam a diversidade de gênero e têm mais mulheres em seus times, conseguiram aumentar a cooperação dos colaboradores, além de obterem um resultado financeiro maior.

Um estudo global realizado pelos pesquisadores Noland, Moran e Kotschwar (2016) do Peterson Institute for International Economics com 22 mil companhias de 91 países, identificou que a presença de mulheres em cargos de liderança pode melhorar o desempenho financeiro das empresas. As companhias que aumentaram a presença de mulheres em até 30% nos cargos de alta liderança (diretoras e C-level) tiveram um aumento de 15% em sua rentabilidade. No entanto, o estudo constatou que 60% das empresas não possuem mulheres em seus conselhos de administração e mais de 50% ainda não têm mulheres em cargos de alta liderança e menos de

5% delas têm uma mulher como CEO (Presidente). O sucesso das empresas também está relacionado ao apoio da alta liderança e da ausência de atitudes preconceituosas e discriminatórias em relação às mulheres.

Outra pesquisa realizada pelo Boston Consulting Group (BCG) em parceria com a Universidade de Munique⁵ com mais de 1.700 empresas de tamanhos e segmentos diferentes, em oito países (Estados Unidos, França, Alemanha, China, Brasil, Índia, Suíça e Áustria), evidencia que a diversidade de gênero, além de ser uma questão de justiça, é um fator de inovação e desempenho. Na pesquisa a diversidade foi analisada nos seguintes aspectos: gênero, geração, origem, *background* e educação, e descobriu que estas empresas tiveram 19% a mais de receita em inovação e 9% a mais em suas margens de *EBIT*. As seis dimensões da diversidade estudadas tiveram correlações estatisticamente significativas com a inovação, no entanto foi percebido um efeito ligeiramente maior nas dimensões de gênero e raça.

Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (2003) realizaram uma meta-análise de 45 estudos comparativos sobre os estilos de liderança transformacional e transacional de homens e mulheres, e detectaram que as mulheres líderes são mais transformadoras e também têm mais comportamentos colaborativos com seus colaboradores quando comparadas aos líderes masculinos.

1.2 Por que um caso de ensino?

De acordo com Iizuka (2008), podemos traçar a origem do caso de ensino para o ano de 1911, quando a *Harvard Business School* começou a usar o então chamado método do problema, que foi um precursor do caso de ensino, para permitir que os alunos pudessem ter contato com problemas verdadeiros de empresas reais.

Cerca de uma década mais tarde, no ano de 1924, em busca de inovação no ensino, implantou-se definitivamente o caso de ensino na *Harvard Business School*, com o intuito de capacitar os estudantes a lidarem com desafios da liderança empresarial e buscarem soluções para esses problemas (IIZUKA, 2008).

Ainda sobre os benefícios do caso de ensino, Gil (2004) aponta que os casos de ensino permitem aos professores ensinar a complexidade dos mais diversos problemas dentro de uma organização, colocando o próprio aluno no papel de administrador em uma situação de gestão. O caso de ensino, portanto, se faz necessário se quisermos abordar com profundidade situações

⁵ BCG (Boston Consulting Group). The Mix That Matters - Innovation Through Diversity. Disponível em <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters.aspx>. Acesso em: 20 de abril de 2019.

reais que acontecem nas empresas, para trazermos, enfim, as mudanças proporcionadas pelo conteúdo abordado no caso da Construtora Meirelles & Silva.

Os vieses inconscientes e o impacto deles na carreira das mulheres, assim como a diversidade e a equidade de gênero, são temas que começaram a ser tratado há alguns anos nas corporações no Brasil e, principalmente, nas empresas nacionais. Muitas destas empresas ainda não têm uma área ou uma pessoa responsável por tratar desses temas.

Diante desse contexto, o caso de ensino da construtora Meirelles & Silva tem como propósito conscientizar os participantes e alunos para a realidade dos vieses inconscientes que estão presentes em todas as pessoas e que acabam por prejudicar principalmente as mulheres, dificultando exponencialmente o avanço da equidade de gênero. Além disso, o caso busca também promover o debate da importância da diversidade de gênero nas corporações.

Esperamos que os participantes e alunos se sintam desafiados e motivados a tratarem desse tema de importância fundamental para as organizações, através da conscientização individual e coletiva e também poderão levar o conteúdo para dentro das suas organizações. Por fim, todos que têm o anseio de se familiarizarem com o tema se beneficiarão com a leitura desse caso de ensino.

1.3 Da estrutura do trabalho

O presente caso de ensino tem por objetivo promover a conscientização e o debate sobre os temas vieses inconscientes e equidade de gênero nas organizações, analisando o impacto desses vieses sobre a carreira das mulheres.

O caso de ensino fictício da construtora Meirelles & Silva narra a história da empresa que leva o nome de dois engenheiros, Ricardo e Alfonso, cuja história de vida familiar é muito distinta e faz com que eles tenham crenças e vieses inconscientes diferentes em relação as mulheres no ambiente corporativo.

O protagonista da narrativa é Ricardo, cuja mãe é uma engenheira competente, mas que enfrenta muitas dificuldades para crescer na carreira por conta dos vieses inconscientes em relação às mulheres. Por outro lado, seu sócio Alfonso, foi criado numa família com um modelo bem tradicional, sua mãe era dona de casa e seu pai era o único provedor da família. No entanto, sua filha Beatriz é excelente na área de exatas e quer seguir a carreira na área de engenharia.

Um dia, andando pela empresa Ricardo percebe que há poucas mulheres e pior ainda, que quase não há mulheres nos cargos de gestão e liderança, o que imediatamente lhe faz recordar todas as dificuldades que a sua mãe passou ao longo da carreira por ser uma mulher e é então que ele começa a se questionar sobre a posição das mulheres dentro de sua própria empresa.

Percebendo a falta de diversidade de gênero na empresa, Ricardo sente que precisa fazer algo a respeito, mas tem receio de abordar o assunto com o seu sócio, Alfonso, principalmente por este ter crescido em um lar tradicional e conservador. O caso mostrará como o protagonista principal abordará essa questão com o seu sócio e com os outros gestores da empresa.

A narrativa conta ainda com uma protagonista secundária, mas não menos importante, que é Luanny, a especialista em diversidade e inclusão, cujo conhecimento será fundamental para uma análise sobre o impacto dos vieses inconscientes na trajetória das carreiras de diversas mulheres que trabalham na construtora Meirelles & Silva.

O trabalho está estruturado, dentro da narrativa, em três seções que formam a história como um todo. A primeira seção relata uma parte biográfica do protagonista e o seu próprio questionamento sobre a questão das mulheres dentro da sua organização; a segunda seção trata do encontro com a especialista em diversidade e inclusão e a seção três mostra na prática o conhecimento sobre vieses inconscientes, como eles afetam a carreira das mulheres e após a conscientização da liderança, os desdobramentos positivos para a construtora Meirelles & Silva.

1.4 Nota sobre personagens

O caso de ensino da Construtora Meirelles & Silva é um caso fictício, baseado na experiência profissional de 12 anos da mestrandia como consultora em diversidade e inclusão. Durante estes anos a mestrandia realizou diversos treinamentos, palestras e entrevistas com executivos(as) que foram a fonte primária para a elaboração do caso de ensino. Se faz necessário ressaltar que a pesquisa de literatura foi essencial para fundamentar todo o trabalho aplicado.

O caso reflete a realidade das empresas brasileiras e foi construído para que os alunos e participantes da aula possam conhecer os diversos tipos de vieses inconscientes que impactam a carreira das mulheres. O conteúdo está fundamentado em trabalhos científicos pesquisados pela mestrandia e apresentados nas referências.

Os nomes dos personagens foram escolhidos de maneira aleatória sem quaisquer vínculos com a realidade, embora a narrativa contenha em sua totalidade diversos exemplos de experiências vividas pela mestrandia em seus treinamentos e palestras.

2. CASO CONSTRUTORA MEIRELLES & SILVA

2.1 Narrativa do Caso de Ensino

A história da Construtora Meirelles & Silva começa na década de 1990, com dois engenheiros que viram ali uma oportunidade de parceria. Alfonso Meirelles seguiu os passos de seu pai, Marcos Meirelles, também engenheiro, homem de muito talento que se deleitava em projetos difíceis e inovadores.

A história de Marcos foi marcada pelas experiências que vivenciara dentro de casa, ao observar seu pai, um homem iletrado, mas com grande vontade de trabalhar, cuja profissão era de mestre de obra autônomo.

O pai de Marcos acordava às 5 horas da manhã, de segunda a sexta, e tinha uma longa jornada de trabalho. Voltava para casa exausto, com a pele bronzeada do sol que tomava todos os dias enquanto lançava alicerces das casas que ajudava a construir, dentre inúmeros outros projetos.

Os anos de experiência e grande talento do pai de Marcos lhe proporcionaram uma boa renda, com a qual conseguiu pagar a tão sonhada faculdade de engenharia para seu filho.

Dentro de casa, Marcos cresceu vendo sua mãe sempre se dedicando aos afazeres domésticos, deixando a casa sempre em ordem e cozinhando as refeições diariamente para seu marido e filho. Seu pai jamais permitira que sua mulher trabalhasse, pois orgulhava-se de dizer que ele era o provedor de seu lar. Mesmo em épocas difíceis, seu pai fazia o que era necessário, arranjando bicos para complementar a renda.

Através do exemplo de seu pai, Marcos também sentia o peso da responsabilidade em seus ombros. Logo após formar-se engenheiro civil, conseguiu um excelente emprego e se casou, tendo seu filho Alfonso não muito tempo depois.

Nos passos de seu pai, também se esforçou ao máximo para ser o provedor de sua nova família, pagando todas as contas de casa e tendo uma conta bancária que era compartilhada com sua mulher, que também não trabalhava fora.

Dessa maneira, Alfonso passou a acreditar que sempre deveria ser como seu pai, pois este era o seu modelo. Desde pequeno, sentia que precisava se esforçar bastante e ser excelente em tudo que fazia, pois queria alcançar grandes coisas.

Foi na faculdade que Alfonso conheceu seu melhor amigo, Ricardo Silva. Ele era filho de um professor de matemática e de uma engenheira, de quem recebeu o estímulo para buscar a tão almejada carreira. Ricardo crescera admirando sua mãe, pois via sua dedicação em cada projeto.

Foi nos tempos de faculdade, enquanto passava suas madrugadas debruçado sobre o livro de cálculo, que ouvira seus pais conversando. Sua mãe estava decepcionada pois, ao conversar com um engenheiro recém-formado que fora contratado naquela obra, descobriu, sem querer, que ele ganhava quase o mesmo salário que ela, que já tinha anos de experiência na área.

Naquela madrugada, seu pai tentava consolar sua mãe, mas sem muito sucesso. Para ele, uma situação como aquela era normal. Pensava que a esposa deveria ser grata por já ter alcançado aquele patamar e não reclamar sobre o salário do outro.

Para Ricardo, o sentimento de indignação por ver sua mãe, tão experiente e competente, ganhando o mesmo que um recém-formado foi chocante. Esse sentimento desempenharia um grande papel no futuro, embora ficasse adormecido durante muito tempo.

Logo após o término da faculdade, Ricardo e Alfonso abriram sua própria empresa, uma construtora que levou o sobrenome dos dois engenheiros. A Construtora Meirelles & Silva começou a funcionar com os dois jovens corajosos, que apostaram todas as suas fichas nessa empreitada.

Começaram com pequenos projetos que foram lhes trazendo notoriedade e, com o tempo, passaram a contratar mais funcionários, pois o negócio se expandia rapidamente.

Os anos foram passando e a Construtora Meirelles & Silva ficava cada vez maior e mais famosa. No decorrer de 20 anos, a construtora que havia começado nos fundos da casa de Alfonso já era referência no país, com filiais em diversos estados do Brasil, tendo sua matriz em São Paulo.

Nessa fase da empresa, Ricardo e Alfonso permaneceram sendo os sócios diretores da empresa e trabalhavam apenas nos projetos mais importantes. Já haviam acumulado muitos recursos, e viviam muito melhor do que sonhavam em 1990, quando abriram a empresa.

Tudo ia muito bem para a Construtora Meirelles & Silva, exceto por uma situação que sempre incomodava Ricardo. Sempre que ele andava pelos corredores, um quadro muito similar era pintado em sua mente, que lhe remetia aos tempos da faculdade. Ricardo podia observar um mesmo padrão em todos os setores, principalmente naqueles cujos profissionais eram engenheiros que lideravam suas equipes nos projetos. Só havia homens que lideravam mais homens, com apenas duas gerentes de engenharia e Vanessa, a Diretora de Recursos Humanos.

O quadro que Ricardo se lembrava era de quando ele passava pelos corredores da escola de engenharia. Na sua sala, com cerca de 90 alunos, só havia homens, e nas outras salas o número de mulheres era pequeno demais.

A média de alunas por turma era de 2 ou 3, chegando ao máximo de 6 alunas numa turma com 100 alunos. Ricardo pensava que algo estava muito errado com aquele cenário, mas não compreendia com exatidão o motivo pelo qual aquilo acontecia. Só conseguia lembrar de sua mãe e daquela situação que jamais se esquecera naquela madrugada.

Os dias iam passando e a indignação de Ricardo aumentava na medida que via Alfonso completamente desligado quanto à essa situação. “Como ele não consegue enxergar essa discrepância aqui dentro?” era o que se perguntava todos os dias. Enquanto isso, Alfonso começara a perceber que seu melhor amigo e parceiro estava um tanto quanto impaciente durante as reuniões de diretoria. Decidiu então lhe fazer uma surpresa.

No dia seguinte, bem cedo, Alfonso pediu para que Ricardo o encontrasse em sua sala. Ao chegar lá, Alfonso de pronto lhe disse:

Alfonso: Meu grande amigo, percebi que você anda estressado há algum tempo e quero ir direto ao ponto. Aqui está sua passagem para você participar deste grande evento sobre as melhores práticas e inovações para empresas, que está acontecendo essa semana em Nova York. E o melhor é que é um evento organizado por brasileiros!

Ricardo não sabia o que fazer. Tinha ficado completamente sem reação. No entanto, já havia semanas que ficava pensando na maneira de dizer para seu melhor amigo o real motivo de estar daquele jeito.

Ricardo: Alfonso, primeiramente quero te agradecer. Mas tem uma coisa que quero conversar...

Alfonso: Nem mais uma palavra. Sei de sua dedicação para esta empresa, desde o dia que a abrimos, juntos. Você merece isso, Ricardo. Finalmente estamos ganhando destaque internacionalmente! Sua inscrição já está feita, pois sei que você gosta dessas coisas. Vá, e não precisa agradecer.

Diante da situação, Ricardo deu um forte abraço em seu amigo, e foi para casa. Fez as malas, e no dia seguinte, bem cedo, estava embarcando para Nova York.

Durante todos os dias do evento, Ricardo ficou pensando em como teria essa conversa com seu amigo quando retornasse, pois sabia que Alfonso não daria ouvidos a ele e, provavelmente, diria: “Deixe de besteira, Ricardo. As coisas sempre foram assim e nossa empresa está dando resultado.” Sabia que precisava embasar seu argumento em dados e fatos, só não sabia onde encontraria isso.

No último dia do evento, Ricardo notou um pequeno banner com os seguintes dizeres: “Diversidade & Inclusão nas Empresas: a estratégia para aumentar a performance e a inovação”.

Sem pensar duas vezes, Ricardo correu para entrar na sala onde a palestra havia acabado de começar e, rapidamente, pegou seu caderno de anotações, tomando nota de tudo que achava ser importante. Foi interessante notar que o número de pessoas que estava participando daquela palestra era relativamente pequeno. Poucas pessoas demonstravam interesse no tema.

Durante a palestra, diversos temas foram apresentados, como: diversidade na liderança, equidade de gênero, cultura inclusiva, viés de gênero, estereótipos, crenças e vieses inconscientes. Foi nesse último ponto que Ricardo começou a descobrir quais eram os vilões por detrás da situação de sua empresa.

Quando a palestra terminou, Ricardo foi o primeiro a falar com a especialista, que se chamava Luanny. Ricardo contou-lhe sobre sua própria empresa, a situação que estava passando e sobre a dificuldade de falar com o seu sócio sobre ter mais mulheres na empresa.

Ricardo: Tudo o que você disse hoje na palestra eu tenho visto dentro da minha própria empresa. Apesar de bons resultados, sinto uma grande falta de inovação, e acho que poderíamos avançar mais se tivéssemos mais mulheres, equidade de gênero e diversidade na liderança.

Luanny: Sim, com certeza. Contudo, o primeiro passo, se você realmente quiser trabalhar a diversidade na sua empresa, é conscientizar seu sócio e os demais líderes. Sem o apoio e a compreensão deles, as chances de implementar um programa de diversidade são muito pequenas.

Logo após ouvir essa frase, Ricardo já sabia que isso seria o mais difícil, afinal de contas, Alfonso era o seu sócio. Os dois haviam começado a empresa do zero e, transformar a maneira de Alfonso pensar, seria um desafio.

Ricardo: Na verdade, esse foi um dos pontos que tomei nota e grifei em minhas anotações. Ficou claro que o estímulo precisa vir do topo, mas, no meu caso, o topo é simplesmente meu melhor amigo e sócio, e ele sempre foi muito resistente a qualquer mudança.

Luanny: É por isso que o primeiro passo é a conscientização. Não podemos mudar se não soubermos onde está o problema. No caso da diversidade, o problema é ainda mais sutil, pois, muitas vezes, ocorre de maneira inconsciente. É o que chamamos de viés inconsciente e é importante enfatizar que todo mundo tem de lidar com ele. Não tem ninguém isento quanto a isso. Você sabia que a maioria esmagadora das decisões que tomamos são tomadas de maneira completamente inconsciente?

Ricardo: Como assim são inconscientes? Está dizendo que não penso de modo consciente quando tomo uma decisão? Não posso acreditar!

Luanny: A maioria das tomadas de decisão são inconscientes. Por exemplo: na seção de vinhos do mercado está tocando uma música italiana. Só por conta disso, as chances de você comprar um vinho italiano são bem maiores do que comprar um vinho de outro país. É claro que os

mercados utilizam essa estratégia para vender o vinho desejado, mas você não está consciente disso.

Ricardo: Tudo bem, confesso que isso nunca passaria pela minha mente. Porém, ainda não consigo ver o impacto do inconsciente dentro da minha empresa, muito menos na questão do pequeno número de mulheres em cargos de gestão e liderança.

Luanny: Isso tem tudo a ver com o fato de as mulheres terem tão pouca representatividade em cargos de liderança. O poder do cérebro inconsciente, aliado com os estereótipos, crenças e pressuposições que vamos adquirindo durante toda a nossa vida ditam a maneira pela qual vemos o mundo a nossa volta. Se você duvida disso, façamos juntos uma rápida reflexão. Vou lhe fazer uma simples pergunta e quero que você me responda com a primeira imagem que vier à sua mente.

Ricardo: Muito bem. Pode perguntar o que quiser.

Luanny: Descreva para mim a figura de uma pessoa com o cargo de Presidente de sucesso de uma grande empresa multinacional. Descreva como esta pessoa se veste e como ela se sente, sabendo que já alcançou o maior patamar possível no seu segmento de mercado.

Ricardo: Há, essa é fácil demais. Ele é um homem confiante, que inspira confiança nas outras pessoas, ele tem seu escritório em um prédio bem alto em Nova York, e da sua sala ele tem uma bela vista do Central Park. Ele usa um terno refinado, e também tem um belo relógio no pulso, e tudo isso demonstra o sucesso que ele alcançou. Além disso, ele também dirige um carro potente, que conseguiu pagar à vista, pois dinheiro não é um problema. Ele sabe que...

Luanny: Ok. Qual o gênero da pessoa que você descreveu? Você descreveu um homem, não é? Não sei se você reparou, mas usou o pronome masculino “ele” seis vezes, e usaria mais vezes caso eu não tivesse te interrompido. “Ele veste um terno, ele tem o escritório em Nova York, ele tem o carrão.” Você jamais pensaria em uma mulher, não é mesmo?

As palavras de Luanny ecoavam na mente de Ricardo. Por algum motivo, lembrou-se de sua mãe, nas noites de madrugada enquanto estudava. Lembrou-se do quanto ela era boa no que

fazia, mas nunca alcançou os cargos de liderança na empresa. Nesse momento, a ficha havia caído para Ricardo. Já não sabia mais onde enfiar a cara e sentia-se envergonhado.

Ricardo: Nossa... é verdade. Não tenho mais palavras... estou chocado. A imagem de uma mulher no cargo de presidente de sucesso sequer passou pela minha mente. E agora várias memórias estão voltando. Talvez seja por isso que havia um número tão pequeno de mulheres que estudavam engenharia quando eu estudava. E provavelmente é por isso que minha mãe nunca conseguia subir de cargo na empresa.

Luanny: Acredite se quiser: Fico feliz com a sua reação pois você acaba de dar o primeiro passo em prol da diversidade de gênero. E quanto as mulheres na área de ciências exatas, como matemática, engenharia, física, ciências e por aí vai, isso acontece porque nossas meninas escutam desde pequenas que não pertencem a essas áreas. Que engenharia, por exemplo, é coisa de homem. Além disto, a maioria das referências de destaque dos matemáticos, químicos, físicos, cientistas, desde a escola até a faculdade, são masculinos. Estes fatos acabam criando na mente das meninas, de forma inconsciente, que elas não pertencem a estas áreas, o que cria esse tipo de estereótipo. E é por isso que temos tão poucas mulheres nessas áreas. E também poucas contratações nas empresas, pois acreditamos que os homens estejam mais preparados para estas áreas majoritariamente masculinas.

Ricardo: Agora ficou claro para mim. Eu gostaria muito de poder levar esses conhecimentos para a minha empresa, e tenho certeza que você é a pessoa certa para me ajudar nisso. A matriz de nossa empresa está localizada em São Paulo, mas estamos inaugurando uma filial no Rio de Janeiro. Haverá uma reunião com toda a diretoria da empresa que é composta por mim e pelo meu sócio, 8 diretores sendo 7 homens e 1 mulher para decidirmos as estratégias de gestão deste ano, mas tem uma pauta que terá de fazer parte dessa reunião: a da diversidade e inclusão.

Luanny: Será uma grande honra e um prazer poder participar dessa reunião na sua empresa. Como costumo dizer, minha paixão maior é transformar pessoas e organizações. Pode contar comigo. Aqui está o meu cartão. Espero pelo seu contato em breve!

Ricardo: Muito obrigado pela palestra e por todo esse conhecimento que você me proporcionou. Gostei muito de nossa conversa e sei que temos um futuro brilhante pela frente. Entrarei em contato em breve. Até logo.

No dia seguinte, Ricardo estava partindo de volta para São Paulo. Assim que chegou, mandou uma mensagem para Alfonso, dizendo que queria ter uma conversa com ele.

Na segunda-feira, logo pela manhã, Ricardo entrou na sala de Alfonso e os dois começaram a conversar. Alfonso lhe perguntara sobre o evento, e Ricardo disse que tudo tinha ocorrido bem. Foi aí que Ricardo aproveitou a deixa para contar sobre a palestra da Luanny, a especialista em diversidade e inclusão.

Alfonso: Diversidade e Inclusão? Que conversa é essa, Ricardo?

Ricardo: É um dos assuntos de importância fundamental para as empresas nos dias de hoje, meu amigo. As grandes multinacionais estão tratando deste tema por trazer mais resultado e inovação para as corporações.

Alfonso: É mesmo? Pois eu nunca ouvi falar disso. – disse Alfonso num tom debochado. - Se fosse tão bom como você está falando, com certeza já teríamos visto em algum evento de engenharia do Brasil ou um case de sucesso de alguma empresa brasileira.

Ricardo: Concordo com você sobre o fato das empresas brasileiras ainda não darem muita atenção ao tema, mas fiz um levantamento e as empresas multinacionais estabelecidas no Brasil estão trabalhando o tema fortemente. Por exemplo, todos os colaboradores do Google têm um treinamento de conscientização sobre viés inconsciente, além de um programa de Valorização da Diversidade & Inclusão. Uma empresa brasileira que se destaca neste tema é a Natura que desenvolveu um plano especial para atingir a equidade de gênero. Eles querem chegar a 50% de mulheres em seus cargos de liderança, ter 100% de equidade salarial entre homens e mulheres, e, além disto, ainda implementaram a licença-paternidade de 40 dias remunerada para os homens.

Ricardo: E, já que você tocou no assunto do nosso ramo e da faculdade, gostaria de te perguntar algumas coisas básicas.

Ricardo podia notar que Alfonso já estava ficando desconfortável com aquela conversa. Contudo, criou coragem e prosseguiu em sua fala:

Ricardo: Primeiramente, nos tempos da faculdade. Você consegue se lembrar de como as nossas turmas eram formadas? Nunca notou algo de estranho quanto a isso?

Alfonso: Ricardo, nossas turmas eram iguais a todas as outras. Cheias de garotos que sonhavam em um dia se tornarem engenheiros. Algum problema nisso?

Ricardo: Com o fato de sonharem em se tornar engenheiros, não. Claro que não. Mas o fato de só ter garotos na sala de aula não acende nenhuma lâmpada na sua mente? Por que será que havia um número tão pequeno de meninas estudando engenharia?

Alfonso: Porque engenharia é coisa para homens, Ricardo. Todo mundo sabe disso. As mulheres simplesmente não levam jeito para essas coisas. Não é atoa que são poucas que decidem se aventurar nesse caminho. As coisas sempre foram desse jeito.

Ricardo não estava acreditando no que tinha acabado de ouvir. Por alguns segundos, ficou sem reação. Não sabia que seu melhor amigo pensava dessa maneira. Contudo, apesar disso, algumas coisas começaram a se encaixar em sua mente. O fato de ter tão poucas mulheres trabalhando na Construtora Meirelles & Silva, ainda mais em cargos de liderança, tinha um motivo.

Ricardo: Alfonso, pense bem no que você acabou de falar. Quem foi que te disse que as mulheres não levam jeito para engenharia? Você acredita que os homens são mais capazes do que as mulheres?

Alfonso: Mas é claro que não! – esbravejou Alfonso. Na verdade, eu apenas acho que os homens são mais racionais, assertivos, corajosos e fortes do que as mulheres. Tive esse modelo durante toda minha vida, dentro da minha casa.

Ricardo: Mas esse é o ponto, meu amigo. Não é porque foi isso que você viu a sua vida toda que torna esse fato verdadeiro. Estou simplesmente tentando fazer com que você entenda aquilo que está por trás desse pensamento que você tem. Eu conheço sua história. Sei que seu pai e avô trabalharam duro a vida toda, provendo para a sua família. Sei que sua mãe e sua avó nunca trabalharam fora, da mesma maneira que sua esposa não precisa trabalhar, pois você é o provedor na sua casa, certo?

Alfonso: Exatamente. E está tudo indo muito bem dessa maneira. Meu avô fez isso, meu pai fez isso, e tudo deu certo para eles. Continuo no mesmo caminho deles, e até o momento não tenho do que reclamar, nem minha esposa e nem minha filha.

Ricardo: Pois muito bem. Sua filha está com quinze anos, não é?

Alfonso: Sim, é isso mesmo. Mas o que ela tem a ver com essa conversa?

Ricardo conhecia bem Beatriz, a filha de seu melhor amigo. Afinal de contas, ele fora padrinho de casamento dele, e suas famílias sempre viajavam juntas. Ele sabia que Beatriz tinha uma aptidão enorme para matemática, física e química. Ela se destacava na área de exatas. E foi aí que descobriu a maneira de abrir os olhos de Alfonso.

Ricardo: Ela tem tudo a ver com a conversa, por mais que você não esteja consciente disso ainda. Beatriz vai muito bem em matemática, não é?

Alfonso: Sim, ela é a melhor da turma. E não só em matemática, como também em física e química. Ela sempre ganha os campeonatos na escola e sempre ajuda os colegas com dificuldade nessas matérias. - Alfonso se orgulhava muito da filha, pois ele também sempre teve aptidão para essas matérias. Ele gostava de dizer: ela puxou isso de mim. Contudo – prosseguiu – ainda não entendi a relação disso com todo esse papo de diversidade e inclusão, engenharia e a época da faculdade.

Ricardo: Você vai entender agora. Quando Beatriz estiver pronta para ingressar na faculdade e prestar o vestibular, e lhe disser que quer ser engenheira, você por acaso dirá a ela que ela não leva jeito para exatas? Ou talvez você dirá que isso não é coisa para mulheres, e sim para homens?

As últimas palavras de Ricardo soaram como uma explosão na mente de Alfonso. Um calafrio lhe subiu pelas costas e, por um breve momento, hesitou. Era como se sua mente tivesse entrado rapidamente em colapso e voltado para a realidade. Ricardo sabia que havia dado o “xeque-mate” em seu amigo. Como Alfonso ficara sem reação, Ricardo continuou:

Ricardo: Tenho certeza que não diria isso, não é mesmo? Mas imagine quantas vezes nós escolhemos um engenheiro no lugar de uma engenheira tão somente pelas crenças, estereótipos e pressuposições que formamos ao longo da vida. Isso é o que os especialistas chamam de viés inconsciente.

A essa altura, Alfonso já havia entendido a questão e, meio sem jeito, foi direto ao ponto, ao perguntar para Ricardo.

Alfonso: Viés do que? Onde você aprendeu sobre essas coisas? Ou melhor dizendo: com quem você aprendeu tudo isso?

Ricardo: O nome é viés inconsciente, e aprendi sobre isso durante o evento nos Estados Unidos. Conheci uma especialista no tema, chamada Luanny, que foi palestrante no último dia do evento. Assim como você, fiquei chocado com uma resposta que dei à uma pergunta que ela me fez. Pense comigo: nós teremos aquela reunião da diretoria, e gostaria muito que a especialista participasse da reunião. Dessa maneira, ela pode esclarecer as dúvidas que você possa ter sobre o assunto, assim como ela poderá explicar mais a fundo a questão da diversidade e inclusão.

Alfonso: Muito bem, Ricardo. Chame a especialista. Eu confesso que, quando iniciamos essa conversa, pensei em lhe dizer que esse papo de diversidade era besteira, mas você conseguiu me convencer. Não gostaria que minha filha não fosse contratada por uma construtora só pelo fato de ser mulher; aliás, não desejo isso para a filha de ninguém.

Ricardo: Fico muito feliz com a sua decisão. Sei que isso será um passo importante para o futuro de nossa empresa. Vou convidá-la para fazer parte da nossa reunião de diretoria.

Os dias foram passando e Ricardo ligou para Luanny com o intuito de convidá-la para ir à reunião. Contou-lhe como tinha sido a conversa com Alfonso, e disse que estava muito otimista em relação a reunião.

Luanny: Fico muito feliz de participar dessa reunião, principalmente por saber que tanto seu sócio como você já abraçaram a causa da diversidade e inclusão. Porém, saiba que conscientizar os outros líderes não será tarefa fácil. Você e seu sócio Alfonso terão de dar o exemplo e se posicionar, para que os outros líderes entendam que este tema passará a ser uma prioridade na

construtora Meirelles & Silva. Lembre-se do que eu disse: a iniciativa deve partir do topo. Durante a reunião, vamos deixar que todos os líderes falem primeiro e, então, começarei a falar sobre diversidade e inclusão e vieses inconscientes. Gostaria de conversar com a Vanessa, sua Diretora de RH para solicitar algumas informações sobre a empresa.

O dia da reunião finalmente havia chegado. Alfonso e Ricardo foram os primeiros a chegar na sala, seguidos por 7 diretores, todos homens brancos e a maioria formada por engenheiros e administradores, vestindo ternos semelhantes e na mesma faixa etária. A diretora de RH, Vanessa, também foi convocada para participar. Por fim, Luanny, a especialista em diversidade, entrou na sala.

Quando ela entrou na sala, todos, com exceção de Alfonso e Ricardo, olharam surpresos enquanto a especialista tomava o seu lugar, no fim da grande mesa de reunião. Alguns falavam bem baixinho: “Quem é essa mulher, e o que ela está fazendo aqui?” Os líderes simplesmente não estavam habituados a verem uma mulher (que não fosse uma secretária ou a diretora do RH para tomar notas) participar de uma reunião, principalmente uma tão importante quanto aquela.

Para começar a reunião, Ricardo deu boas vindas para todos e apresentou a especialista Luanny. Em seguida, passou a palavra para Alfonso, que já começou a tratar de negócios. O tópico a ser discutido era a promoção a ser dada para um funcionário que seria gerente da nova filial. Para tanto, Alfonso começou perguntando quem eles acreditavam ser a pessoa mais preparada.

Gregório, um dos líderes da área de gestão de projetos, foi o primeiro a recomendar um candidato de sua equipe, chamado Henrique. Os motivos pelos quais ele merecia a promoção eram: ele era competente no que fazia, tinha mostrado bons resultados em projetos anteriores, e acima de tudo, tinha concluído seu mestrado na mesma instituição em que ele havia estudado. Gregório não havia comentado que eles jogavam tênis juntos duas vezes por semana e participavam do *happy hour* toda quinta-feira.

Fernando, outro líder, também indicou um homem, embora tenha comentado sobre uma candidata. Contudo, ao se referir a essa candidata, chamada Barbara, ele disse: “Ela é competente, mas é muito mandona, muito agressiva. Nas reuniões em que ela participa, sempre tem que dar a última palavra.” Por conta disso, penso que Mauro (o candidato indicado por ele) seria melhor nessa posição. Ele é mais fácil de trabalhar.

Um dos líderes mais recentes na empresa, Cássio, sugeriu a candidata Rosangela para o cargo. Ela era uma excelente funcionária, uma mulher negra, que se destacava pelo seu conhecimento, por ser proativa e ter excelentes resultados. Contudo, ela tinha se formado numa universidade que, de acordo com os outros líderes, não era de primeira linha. Por isso, foi rapidamente deixada de lado.

O líder Rogério indicou um jovem talento chamado Enzo. “Apesar da idade, ele é muito inteligente e proativo. Quem olha para ele não diz que ele tem apenas 27 anos de idade. Ele aparenta ter muito mais. Apesar de não ter muita experiência, ele tem um grande futuro pela frente. É um líder nato! Rogério também tinha cogitado Fernanda, uma mulher de 30 anos de idade, mas o consenso dos líderes foi que ela ainda não estava preparada para assumir uma posição de liderança, apesar de ter 3 anos a mais de experiência profissional que Enzo.

Ernesto, um dos líderes mais antigos na construtora Meirelles & Silva, e também grande amigo de Ricardo e Alfonso, tinha uma boa candidata para sugestão. Começou tecendo diversos elogios para Daniela, mas aí se deu conta que ela havia retornado há 6 meses de licença maternidade, e então disse: A Daniela tem todas as competências para este cargo, mas ela acabou de retornar de licença maternidade e terá muito com o que se preocupar daqui para frente. Afinal de contas, cuidar de recém-nascido não é fácil. Melhor escolhermos outro candidato.

Após a fala de Ernesto, Ricardo percebendo a quantidade de restrições as candidatas mulheres, pediu para falar.

Ricardo: Gostaria de pedir para que a Luanny, especialista em diversidade, inclusão e vieses inconscientes nos falasse sobre a suas percepções até o momento.

Luanny: Quero começar mostrando uma foto dos funcionários que vocês têm aqui na Construtora Meirelles & Silva. Nessas fotos, tanto homens como mulheres estão juntos. Ao todo, temos nessas fotos 74 pessoas. Quantas dessas pessoas vocês conhecem?

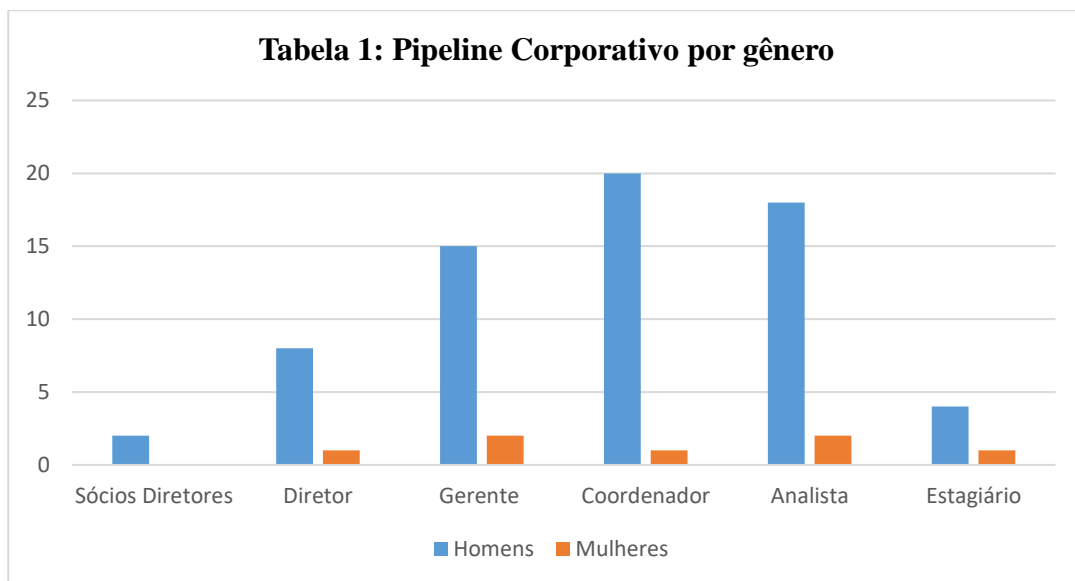
Os líderes conheciam a maioria das pessoas nas fotos, e diziam os nomes da maioria dos homens, até que o próximo slide chegou. Nesse slide continha as poucas mulheres que trabalhavam na empresa. Novamente, a especialista perguntou:

Luanny: E agora, quantas pessoas vocês conhecem?

Para a surpresa de todos os líderes (menos da especialista), do pouco número de mulheres nas fotos, apenas algumas eram conhecidas pelos líderes. Isso gerou um certo constrangimento na hora. A especialista prosseguiu:

Luanny: É interessante notar que vocês conhecem tão poucas funcionárias. Aproveitando a oportunidade, solicitei a diretora de RH que me mostrasse o pipeline da empresa com a quantidade de homens e mulheres que trabalham aqui na Construtora Meirelles & Silva. Quase não há mulheres em cargo de liderança, apenas a Vanessa. No entanto, é comum ver mulheres como diretoras de RH, pois o nosso inconsciente associa mulheres com cuidadoras e relacionais. Então, o fato de termos a Vanessa em posição de liderança, por mais que seja algo bom, reforça o viés inconsciente. Vanessa você pode por favor nos apresentar o pipeline por gênero da empresa?

Vanessa: Boa tarde Luanny e senhores. Vou projetar na tela o nosso pipeline corporativo para que todos possam acompanhar. A tabela 1 representa o pipeline corporativo por gênero que mostra a quantidade de homens e mulheres por nível hierárquico.



Fonte: a autora

Vanessa: A Tabela 2 tem os números absolutos e os percentuais de homens e mulheres. Como podemos constatar temos 74 colaboradores sendo apenas 7 mulheres, em percentual não atinge 10%.

Tabela 2: Percentual do Recorte por gênero

Cargos	Homens	% Homens	Mulheres	% Mulheres	Total
Sócios Diretores	2	100,00%	0	0,00%	2
Diretor	8	88,89%	1	11,11%	9
Gerente	15	88,24%	2	11,76%	17
Coordenador	20	95,24%	1	4,76%	21
Analista	18	90,00%	2	10,00%	20
Estagiário	4	80,00%	1	20,00%	5
Total	67	90,54%	7	9,46%	74

Fonte: a autora

Vanessa: A tabela 3 tem um recorte das mulheres por raça, compreendendo 4 mulheres brancas, 1 mulher negra e 2 mulheres amarelas.

Tabela 3: Recorte de gênero feminino e raça

Cargos	Mulheres Brancas	Mulheres Negras	Mulheres Amarelas	Total
Sócios Diretores	0	0	0	0
Diretor	1	0	0	1
Gerente	1	1	0	2
Coordenador	1	0	0	1
Analista	1	0	1	2
Estagiário	0	0	1	1
Total	4	1	2	7

Fonte: a autora

Vanessa: Não temos uma tabela com mulheres com deficiência pois não temos nenhum colaborador, homem ou mulher com deficiência, apesar de já termos mais de 50 colaboradores e por lei deveríamos ter pelo menos 1 colaborador. Em relação à diversidade sexual, nunca fizemos um levantamento na empresa.

Luanny: Gostaria também de voltar em algumas das falas que vocês trouxeram durante a reunião, no que se refere à promoção de uma pessoa para assumir o cargo de liderança na nova filial da Construtora Meirelles & Silva. Primeiramente, gostaria de constatar algo óbvio e, sobre isso, os sócios já estão bem cientes. Olhem para essa sala, estamos numa reunião com as pessoas mais importantes dessa empresa, com os líderes mais importantes, e há apenas uma mulher.

Luanny: Vocês sabiam que a diversidade de gênero implica em diversidade de ideias, pensamentos, o que acaba gerando melhores decisões dentro de uma corporação? Além disso, pesquisas diversas mostram melhor desempenho financeiro nas empresas que contêm uma liderança diversa.

Enquanto Luanny ia construindo sua argumentação, as reações entre os líderes eram variadas. Alguns demonstravam interesse, enquanto outros reviraram os olhos em tédio e desprezo. Contudo, a especialista prosseguiu:

Luanny: Gostaria de analisar algumas falas de vocês quanto ao candidato a ser promovido. Embora a maioria tenha citado apenas candidatos homens, alguns de vocês cogitaram boas candidatas. Contudo, cada uma delas foi descartada por motivos que, aparentemente, soam legítimos para os seus ouvidos, mas que, na verdade, estão repletos de estereótipos, preconceitos e pressupostos sobre as mulheres.

Luanny: A primeira candidata citada foi a Bárbara e a conclusão que chegaram foi que, apesar de seu talento e competência, ela era muito “mandona e agressiva”. Esse é um tipo de viés inconsciente muito comum, o viés de comportamento, que é a tendência a criar um padrão de comportamento para cada pessoa. Quando a pessoa sai do padrão, ela é julgada. Esperamos que as mulheres sejam submissas e mansas. Quando elas agem da mesma maneira que um homem agiria, com assertividade e liderança, pensamos que elas são agressivas e mandonas, exatamente como vocês disseram. Quando um homem faz isso, nós aplaudimos. Esse viés basicamente penaliza as mulheres por serem assertivas e mostrarem características inatas de liderança. Reforço: a verdade é que nós nunca esperamos que as mulheres tenham essas características de liderança, porque a imagem que temos delas é que elas devem ser delicadas e gentis, e também porque temos uma forte tendência de associarmos a liderança aos homens.

Luanny: A candidata Fernanda foi descartada apesar de ter mais de 3 anos de experiência que o candidato sugerido. Na verdade, o candidato foi escolhido com base no seu potencial futuro. Isso é o que chamamos de viés de desempenho. Geralmente, homens são contratados ou promovidos com base em seu potencial para alcançar grandes coisas, e as mulheres passam pelo processo com base no que já conquistaram, o que impede que muitas delas cheguem em cargos de alta liderança.

Luanny: Agora chegamos num dos vieses mais comuns e mais destrutivos para as carreiras das mulheres: o viés de maternidade. Como apenas as mulheres podem dar à luz, gestores e líderes automaticamente pensam que mães não poderão mais se dedicar ao trabalho, ou não vão querer aceitar uma tarefa mais desafiadora no trabalho, simplesmente por terem um bebê. Na verdade, fazem suposições sem perguntar para as mulheres se elas gostariam ou não de assumir uma tarefa desafiadora. Uma pesquisa⁶ realizada por pesquisadores da FGV (Fundação Getúlio Vargas) de 2019 aponta que 56% das mulheres que voltam da licença maternidade são demitidas no primeiro ano de retorno. Isso acontece porque ainda associamos as mulheres como as únicas responsáveis pela criação dos filhos e pelos cuidados da casa, como se os pais não precisassem compartilhar estes cuidados.

Luanny: A candidata Rosangela, a única pessoa negra citada, foi descartada por não ser formada numa universidade famosa. Automaticamente pensamos que a faculdade determina o potencial e a competência de uma pessoa, mas isso não é verdade. Existem diversos colaboradores que não se formaram nas melhores universidades, unicamente por não terem tido oportunidade, no entanto, têm muita força de vontade e resiliência. A Rosangela é a prova de que esse viés é um dos piores, pois ela é uma excelente profissional, como vocês mesmos disseram. É muito importante olharmos a interseccionalidade. Os vieses inconscientes têm um impacto mais negativo ainda quando estamos lidando com dois preconceitos inconscientes: gênero e raça.

Luanny: Por fim, preciso comentar o caso do primeiro candidato que foi sugerido, o Henrique. Apesar de seus talentos, o líder falou com muita empolgação sobre o fato de Henrique ter estudado na mesma instituição que ele. Por mais que não tenhamos nenhuma mulher citada aqui, isso é o que chamamos de viés de afinidade, e pode acontecer com homens também. Nós somos atraídos por tudo o que é semelhante a nós mesmos, e geralmente com base nas afinidades de gênero, hobby, faculdade, entre outros, acabamos por realizar as nossas escolhas. O diferencial para o candidato sugerido não foram os seus talentos, mas sim o fato de ter cursado o mesmo curso na mesma instituição. Agora, aqui vai uma estatística para vocês: sabiam que nos Estados Unidos existem mais presidentes de empresas chamados John do que mulheres presidentes? Novamente, isso acontece porque quando um presidente chamado John, entrevista outro John,

⁶ MACHADO, C.; PINHO NETO, V. (2016) The Labor Market Consequences of Maternity Leave Policies: Evidence from Brazil. Disponível em: https://portal.fgv.br/sites/portal.fgv.br/files/the_labor_market_consequences_of_maternity_leave_policies_evidence_from_brazil.pdf Acesso em: 18 de outubro de 2019.

e vê que essa pessoa é exatamente igual a ele, a contratação fica mais fácil. O padrão aqui na Construtora Meirelles & Silva é o mesmo.

Luanny: Caros líderes, sei que isso tudo é novo para vocês, e também sei que vocês não tomam essas decisões por serem líderes ruins. Isso ocorre, na maioria das vezes, de maneira inconsciente, com base em nossas crenças culturais, estereótipos, preconceitos e pressupostos que vamos construindo em nossa mente ao longo de nossas vidas sobre determinados grupos de pessoas. No entanto, vocês puderam perceber o impacto negativo que esses vieses inconscientes têm na carreira das mulheres.

Alfonso se levantou, juntamente com Ricardo, e explicou para todos os líderes como a questão da diversidade e inclusão se tornaria uma das principais prioridades para a Construtora Meirelles & Silva dali para frente. Começando na matriz, o trabalho de diversidade de gênero e viés inconsciente já tinha data marcada para começar: logo na próxima semana, os líderes passariam por um treinamento de vieses inconscientes. Todos deveriam fazer o Teste de Associação Implícita de Harvard⁷ na categoria gênero e raça para que pudessem testar os seus vieses inconscientes.

Em alguns meses, as mudanças na Construtora Meirelles & Silva já podiam ser vistas. O número de mulheres em cargos de liderança estava aumentando e a conscientização dos líderes já tinha gerado um belo fruto: a candidata Bárbara foi promovida para ser a nova gerente da nova filial, e acabou se tornando o *‘role model’*, um exemplo para as novas funcionárias. Além disso, a funcionária Rosangela foi promovida para um cargo de liderança, sendo a primeira mulher negra da empresa a alcançar esse patamar. O pipeline corporativo aos poucos começava a se mostrar mais diverso, e o ambiente diverso começara a produzir inovação e retorno financeiro.

Isso tudo foi apenas o começo, pois ainda havia muito trabalho a ser feito. Os diretores estabeleceram um comitê de Diversidade & Inclusão justamente para dar sequência ao Plano de Ação de Diversidade e Inclusão. O comitê de Diversidade & Inclusão passou a agir em todas as esferas dentro da Construtora Meirelles & Silva, estabelecendo um comitê entrevistador para reduzir os vieses inconscientes e também com o propósito de ser pioneira nos temas diversidade e inclusão nas empresas brasileiras.

⁷ O teste está disponível em português no link: <https://implicit.harvard.edu/implicit/brazil>.

Você foi convidado(a) para integrar o comitê de Diversidade & Inclusão e a primeira reunião do grupo está agendada para a semana que vem.

Suas tarefas para esta primeira reunião são:

- Realizar o teste de associação Implícita de Harvard⁸ na categoria gênero e raça para testar os seus próprios vieses inconscientes. Anote seus resultados para compartilhar na reunião.
- Você deve refletir sobre as seguintes questões pessoais e profissionais:
 - Como foi para você realizar o teste de associação implícita? Qual foi o seu sentimento?
 - Você percebe os seus vieses se manifestando no seu trabalho?
 - Como é para você trabalhar com pessoas diversas?
 - Como podemos reduzir os vieses inconscientes dos líderes e gestores da construtora Meirelles & Silva para aumentar o número de mulheres?
 - Quais podem ser os maiores desafios e as principais barreiras para a diversidade de gênero acontecer na construtora Meirelles & Silva e como superá-los?

Obrigada por fazer parte do comitê de Diversidade & Inclusão.

Esperamos por você! Mãos à obra!

⁸ O teste está disponível em português no link: <https://implicit.harvard.edu/implicit/brazil>.

3. CASO CONSTRUTORA MEIRELLES & SILVA: NOTAS DE ENSINO

3.1 Sinopse do caso

O presente caso de ensino relata uma situação fictícia na construtora Meirelles & Silva, que também é fictícia. A construtora foi criada na década de 1990, por dois amigos engenheiros, recém-formados Ricardo Silva e Alfonso Meirelles.

Alfonso foi criado em um lar extremamente conservador e tradicional, onde somente o pai era o trabalhador e provedor de seu lar, enquanto no lar de Ricardo, sua mãe trabalhava como engenheira e seu pai era professor. Essa informação é de importância ímpar para a narrativa, pois será o fator decisivo para que Ricardo decida tomar uma atitude quanto a posição das mulheres dentro de sua própria empresa.

O caso prossegue então para o momento presente da história, onde Ricardo constata o mesmo padrão em toda sua empresa, que é a falta de mulheres nos cargos de liderança, o que lhe remeteu as memórias da faculdade e da vida profissional de sua mãe, que era engenheira com vasta experiência na área, mas ganhava o mesmo salário de um engenheiro homem recém-formado. A combinação desses dois fatos leva Ricardo a querer mudar este panorama.

Quando Ricardo decide conversar com seu sócio, ele tem uma grande surpresa: Alfonso havia comprado uma viagem para Ricardo participar de um evento no exterior sobre inovações. É nesse evento que Ricardo conhece Luanny, uma profissional brasileira especialista em diversidade e inclusão, com vasto conhecimento sobre vieses inconscientes.

Após participar de uma palestra ministrada por Luanny, Ricardo compreende seus próprios vieses inconscientes e também o que ocorre dentro de sua empresa, e se sente motivado para voltar e falar com seu sócio.

Após a dura tarefa de convencer Alfonso, Ricardo decide expandir o conhecimento sobre vieses inconscientes para todos os líderes da Construtora Meirelles & Silva, e para tanto, marca uma reunião com o intuito de promover uma pessoa para a nova filial da construtora. Ele chama a especialista Luanny para participar da reunião e analisar a fala de cada um dos líderes, mostrando como os vieses inconscientes de cada um deles têm impactado negativamente a carreira das mulheres na construtora.

Por fim, após uma sensibilização da equipe dos líderes da Construtora Meirelles & Silva, os sócios decidem implantar um comitê de diversidade e inclusão para reduzir os vieses inconscientes e aumentar o número de mulheres na empresa.

3.2 Sugestão de aplicação

O caso de ensino da construtora Meirelles & Silva foi desenhado para ser aplicado com alunos de pós-graduação e mestrado dos cursos de sustentabilidade, gestão de pessoas e administração de empresas, assim como profissionais das áreas de Recursos Humanos, Diversidade e Sustentabilidade de todas as indústrias.

Os principais temas abordados da aula são: vieses inconscientes, estereótipos, crenças e o impacto na carreira das mulheres.

3.3 Objetivos e técnicas de ensino

O caso de ensino da construtora Meirelles & Silva tem como objetivo sensibilizar, conscientizar e reduzir os vieses inconscientes, crenças e estereótipos dos participantes em relação as mulheres.

É importante ressaltar que a maioria das decisões, por volta de 80 a 90% delas, são tomadas de maneira inconsciente, ou seja, se concentram no sistema automático e emocional do cérebro, portanto para que possamos ter mudanças comportamentais efetivas, faz-se necessário trabalhar no nível inconsciente dos participantes (MLODINOW, 2014).

Para gerar uma verdadeira mudança de mentalidade na questão da importância da diversidade de gênero, é necessário envolver emocionalmente os participantes, e não apenas apresentar dados e números de pesquisas sobre os benefícios da diversidade de gênero, pois desta forma estaremos acessando apenas o sistema racional do cérebro. Zak (2011) aponta que o sistema emocional (inconsciente) é responsável pelos nossos comportamentos e as pessoas estão mais propensas a mudarem de comportamento quando estabelecem uma conexão emocional com a causa.

Zak (2011) realizou diversos experimentos que vinculam o hormônio da ocitocina à experiência da empatia e criou a sigla *HOME* (Empatia Mediada por Ocitocina Humana), que é ativada quando há liberação do hormônio ocitocina. Pesquisadores (Carter, 2003; Donaldson e Young, 2008) indicam que o desenvolvimento do sistema HOME das pessoas depende principalmente do afeto, cuidado e amor recebidos pelos pais durante o período da infância.

A ocitocina, mais conhecida como o hormônio da felicidade, promove compreensão, conexão e empatia, tornando as pessoas mais generosas e confiantes, e está associada às emoções e aos comportamentos pró-sociais, como a confiança e a confiabilidade (GUZMÁN, et al. 2013).

Em um dos experimentos de Zak (2011), os participantes assistiam a um vídeo curto e emocionante de um pai e seu filho de apenas 4 anos que tem um câncer terminal. Durante a sessão, os participantes relataram aumento da empatia e foi constatada a liberação do hormônio ocitocina. Portanto, os vídeos emocionais devem ser utilizados como forma de liberar a ocitocina e engajar emocionalmente os participantes ao tema da diversidade de gênero.

O ambiente corporativo tem uma forte influência sobre os sentimentos promovidos nos colaboradores. Barraza e Zak (2009) e Banaji e Greenwald (2013) evidenciam que os seres humanos são animais sociais e emocionais, movidos por sentimentos. Portanto é importante gerar colaboração e confiança interpessoal para reduzir o nível de estresse nos grupos e aumentar os laços sociais e o nível de felicidade dos colaboradores.

Nielsen (2016) criou o conceito chamado *nudge*, que quer dizer um “empurrão da diversidade”. O *nudge* é um gatilho mental não intrusivo cuja capacidade é modificar o comportamento das pessoas de maneira a melhorar a tomada de decisão do indivíduo. Essa técnica permite que as pessoas tenham seus comportamentos alterados sem necessariamente convencê-las pela argumentação, mas sim através de incentivos. O empurrão da diversidade também é eficaz para reduzir os vieses inconscientes, pois ajuda o cérebro a tomar decisões objetivas e promover comportamentos inclusivos.

Nielsen (2016) sugere três categorias diferentes para o empurrão da diversidade, sendo que cada uma delas é focada em um aspecto diferente do inconsciente dos indivíduos.

- O primeiro deles é o empurrão da necessidade, que faz com que o sistema inconsciente do cérebro sinta a necessidade por mudança, em vez de tentar convencê-lo através da racionalidade. Esse empurrão promove a responsabilidade e conformidade do indivíduo.
- O segundo tipo de empurrão é o de processo. Esse empurrão está diretamente ligado a tomada de decisão, com o objetivo de melhorar esse processo, através de decisões mais objetivas e inclusivas, e consequentemente, menos tendenciosas. Contudo, o objetivo primário do empurrão de processo é facilitar a inclusão por meio de alterações de processos organizacionais.
- O terceiro e último tipo de empurrão é o de enquadramento, cuja função principal é a de ajudar o cérebro a perceber a importância das questões relacionadas a diversidade e inclusão para preparar comportamentos inclusivos, culminando no aumento da diversidade dentro das corporações.

3.4 Material didático, equipamentos e montagem da sala de aula

A sala precisa ter os seguintes equipamentos e materiais: projetor, laptop, sonorização, *flipchart* ou cartolina, lousa e canetas para lousa.

A sala deve acomodar 20 pessoas. No primeiro momento serão 4 mesas de trabalho com 5 pessoas por mesa e no segundo momento serão 3 mesas de trabalho com 6 a 7 pessoas por mesa.

Para as dinâmicas será necessário: canetas coloridas, canetas esferográficas, post-it de duas cores diferentes (sugestão: amarelo e azul), etiquetas em branco, papel impresso da Dinâmica dos Vieses de Afinidade e 4 jogos de imagens da Dinâmica da Desconstrução dos Estereótipos.

3.5 Atividade prévia a ser realizada antes da aula

Antes da aula é necessário que o(a) professor(a) e os participantes:

- 1) Leiam o Caso de Ensino “Construtora Meirelles & Silva”
- 2) Realizem o teste de associação implícita na categoria gênero e raça que está disponível em português no link: <https://implicit.harvard.edu/implicit/brazil>. O Teste tem como objetivo medir o nível do viés inconsciente e as associações estereotipadas. O resultado é revelado ao final do teste e deve ser impresso ou anotado numa folha de papel para que o participante possa compartilhar na aula.

3.6 Roteiro para discussão do caso

O Roteiro da aula foi desenhado para atingir o propósito do Caso de Estudo, que é sensibilizar, conscientizar e reduzir os vieses inconscientes, crenças e estereótipos dos participantes em relação as mulheres.

A aula foi elaborada para um grupo de até 20 pessoas e tem duração de 3 horas (180 minutos) com um intervalo de 5 minutos.

A aula foi dividida em 3 Partes:

- **Parte 1: Conectando emocionalmente os participantes ao tema.**
 - Serão realizadas algumas dinâmicas e serão apresentados alguns vídeos para criar conexão emocional dos participantes com o tema.
- **Parte 2: Percebendo seus próprios vieses inconscientes e a necessidade individual por mudança.**
 - Serão utilizadas dinâmicas e técnicas do empurrão da diversidade no nível individual.
- **Parte 3: Como juntos podemos reduzir os vieses inconscientes para acelerar a diversidade de gênero na Construtora Meirelles & Silva?**

○ Serão utilizadas técnicas do empurrão da diversidade em grupo e uma dinâmica colaborativa para a construção de ações práticas.

Desta forma serão acessados os diferentes aspectos emocionais e inconscientes dos participantes.

3.6.1 Parte 1: Conectando emocionalmente os participantes ao tema (35 minutos)

Nos primeiros 5 minutos sugere-se que o(a) professor(a) realize uma abertura informando os objetivos da aula e, em seguida, peça para que cada participante pegue uma etiqueta em branco (que já deve estar na mesa) e escreva o seu apelido ou a forma como gosta de ser chamado(a).

A primeira atividade da parte 1 será a “Dinâmica dos Estereótipos” e deve ter duração de 15 minutos. O(a) professor(a) deve pedir para que cada participante se levante, pare na frente de um participante que não conhece e, apenas olhando para a pessoa, sem trocar nenhuma palavra, tente responder as três perguntas:

- 1) Qual é o cargo desta pessoa?
- 2) Qual é a formação profissional desta pessoa?
- 3) Qual é o hobby desta pessoa?

Enquanto os alunos realizam a dinâmica, sugere-se que o(a) professor(a) desenhe a tabela abaixo na lousa.

Tabela 4: Dinâmica dos Estereótipos

Respostas Corretas	Quantidade de respostas
3	
2	
1	
Nenhuma	

Fonte: a autora

Após 3 minutos, o(a) professor(a) deve pedir para que os participantes deem as respostas e ambos verifiquem quantas respostas estão corretas. Após as respostas, o(a) professor(a) deve pedir para que cada participante volta para o seu lugar.

O(A) professor(a) pergunta para o grupo quantas questões foram acertadas: 3, 2, 1 ou nenhuma e anota a quantidade de respostas na tabela. Então o(a) professor(a) deve solicitar que dois participantes comentem sobre a atividade e os pressupostos inconscientes. Em seguida o(a) professor(a) explica que julgamos as pessoas pelos estereótipos, que são um conjunto de crenças compartilhadas socialmente sobre as características de pessoas de um grupo social.

A segunda atividade da parte 1 deve ter duração de 15 minutos e consiste em conectar emocionalmente os participantes ao tema e o(a) professor(a) deve convidá-los a assistirem aos 3 vídeos:

- Vídeo A ⁹ - Estereótipos de profissões que associamos desde crianças. (2m07s)
- Vídeo B ¹⁰ - Crenças que criam modelos mentais do papel social de gênero. (2m)
- Vídeo C ¹¹ - Mulheres em Ciências - as nossas referências e associações inconscientes na escola são masculinas. (1m55s)

Após assistirem aos 3 vídeos, o(a) professor(a) deve comentar que os vídeos mostram as associações inconscientes, estereótipos e crenças dos papéis sociais dos gêneros que vamos construindo e armazenando ao longo da vida, e convida ao menos dois participantes para compartilharem as suas percepções.

Ao final da Parte 1, é esperado que os participantes estejam sensibilizados sobre os estereótipos e crenças dos papéis sociais dos gêneros.

3.6.2 Parte 2: Percebendo seus próprios vieses inconscientes e a necessidade individual por mudança (50 minutos).

A primeira atividade da Parte 2 será a “Dinâmica dos Vieses de Afinidade” e deve ter duração de 15 minutos. O(a) professor(a) deve entregar aos participantes uma folha com a tabela abaixo impressa para que cada participante preencha individualmente, seguindo as orientações do(a) professor(a).

⁹ INSPIRING THE FUTURE ONG. Redraw the balance. 2017. (2m07s). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?time_continue=114&v=kJP1zPOfq_0&feature=emb_logo Acesso em: 11 de janeiro de 2020.

¹⁰ ARIEL INDIA. Why is laundry only a mother's job. 2015 (2m) Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=RVdluwtEdE&t=> Acesso em: 11 de janeiro de 2020.

¹¹ MICROSOFT. Make Whats Next. 2016. (1m55s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tNqSzUdYazw&t=> Acesso em: 11 de janeiro de 2020.

Tabela 5: Dinâmica dos Vieses de Afinidade (sem todas as informações)

#	Nome						
1							
2							
3							
4							
5							

Fonte: a autora

O(a) professor(a) deve pedir para que cada participante preencha a primeira coluna com o nome das 5 pessoas que ele(a) tem mais confiança no trabalho. Após alguns minutos, o(a) professor(a) deve pedir para que o participante acrescente na coluna ao lado do nome, a idade e em seguida, o gênero, a raça, se esta pessoa possui alguma deficiência, a orientação sexual e por último a formação profissional. A tabela final deve ficar preenchida igual a tabela 6, abaixo.

Tabela 6: Dinâmica dos Vieses de Afinidade (com todas as informações)

#	Nome	Idade	Gênero	Raça	Possui alguma deficiência	Orientação Sexual	Formação Profissional
1							
2							
3							
4							
5							

Fonte: a autora

Após o preenchimento de todos os dados, o(a) professor(a) deve solicitar que cada participante faça uma autoanálise do quanto há ou não de diversidade na sua tabela.

O(a) professor(a) deve explicar que temos um forte viés de afinidade, que é a tendência em confiar e nos relacionar com as pessoas com quem sentimos afinidade, as que mais se parecem conosco, seja na aparência, gênero, raça, hobby, entre outros, e também evitamos nos relacionar com as pessoas que são diferentes de nós.

Em seguida o(a) professor(a) convida dois ou três participantes para compartilharem as suas percepções e responderem à questão: como é para você trabalhar com pessoas diversas?

A segunda atividade da Parte 2 será a “Dinâmica da Desconstrução dos Estereótipos” e deve ter duração de 15 minutos. O(a) professor(a) deve entregar para cada mesa, as 6 imagens abaixo, com homens de maneiras variadas: no papel de cuidadores, vestimentas e comportamentos

culturais diferentes, e deve pedir para que os participantes emitam suas opiniões na sua mesa sobre essas imagens:

- O papel social dos homens está diferente do que eles estão habituados?
- Qual delas está mais adequada aos padrões associados aos homens brasileiros?

Tabela 7. Dinâmica da Desconstrução dos Estereótipos



Fonte: a autora



Fonte: a autora

Então, o(a) professor(a) inicia uma roda de conversa. Ao final, o(a) professor(a) explica aos participantes que inconscientemente ainda temos uma forte associação do cuidar e dos comportamentos afetivos apenas relacionados às mulheres.

A terceira atividade da Parte 2 deve ter duração de 20 minutos. O(a) professor(a) deve mostrar o seguinte vídeo sobre viés inconsciente.

- Vídeo D ¹² - Você é preconceituoso? Eu sou, Kristen Pressner. (8m40s)

¹² TEDx Talks. Você é preconceituoso? Eu sou, Kristen Pressner. 2016. (8m40s). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=Bq_xYSOZrgU Acesso em: 11 de janeiro de 2020.

Ao final do vídeo, o(a) professor(a) pode comentar que os vieses são tão profundos e inconscientes, que mesmo quando a pessoa vivencia a situação, como no caso da executiva de Recursos Humanos - Kristen Pressner, eles precisam ser notados e trazidos para o consciente para que sejam percebidos.

O(a) professor(a) deve solicitar que os participantes compartilhem com o grupo da sua mesa as seguintes questões:

- Conte para o grupo como foi para você realizar o teste de associação implícita?
- Quais foram os seus sentimentos e como você percebe que os seus vieses se manifestam no seu trabalho?

Depois de 8 minutos de conversa nas mesas, o(a) professor(a) deve solicitar que ao menos duas pessoas compartilhem com os demais, as percepções gerais dos participantes do grupo.

Ao final da Parte 2, é esperado que os participantes sejam capazes de perceber seus próprios vieses inconscientes.

Entre a Parte 2 e Parte 3, sugere-se um breve intervalo de 5 minutos.

3.6.3 Parte 3: Como juntos podemos reduzir os vieses inconscientes para acelerar a diversidade de gênero na Construtora Meirelles & Silva? (70 minutos).

Na volta do intervalo, o(a) professor(a) deve reconfigurar a turma em 3 grupos com 6 a 7 pessoas em cada um.

A primeira atividade da Parte 3 será a “Dinâmica da Exclusão e Inclusão” e deve ter duração de 20 minutos. O(a) professor(a) deve colocar na mesa dois blocos de post-it com cores diferentes, amarelo e azul.

Esta etapa será dividida em dois momentos:

- No primeiro momento o(a) professor(a) deve pedir para que cada participante da mesa conte em, no máximo, 1 minuto e meio, uma experiência profissional em que se sentiu excluído e anote no post-it amarelo apenas os sentimentos que teve neste momento.
 - No segundo momento o(a) professor(a) deve pedir para que cada participante da mesa conte em, no máximo, 1 minuto e meio, uma experiência profissional em que se sentiu incluído e anote no post-it azul apenas os sentimentos que teve neste momento.
-

O(A) professor(a) deve dividir a lousa no meio e colocar de um lado os post-its amarelos, com os sentimentos de exclusão e do outro lado os post-its azuis, com os sentimentos da inclusão. A seguir o(a) professor(a) deve pedir que um(a) voluntário(a) leia em voz alta todos os post-its amarelos e em seguida todos os post-its azuis e peça para, pelo menos, dois participantes compartilharem suas percepções.

O objetivo da segunda atividade da Parte 3 é de propor ações, através de uma dinâmica colaborativa, para reduzir os vieses inconscientes e aumentar o número de mulheres na construtora Meirelles & Silva. As respostas das questões serão a base para estruturar um Plano de Ação na empresa. Esta atividade deve ter duração de 50 minutos:

Questões a serem respondidas:

- **Questão 1:** Como podemos reduzir os vieses inconscientes dos líderes e gestores da construtora Meirelles & Silva para aumentar o número de mulheres?
- **Questão 2:** Quais dinâmicas, vídeos e exercícios foram mais impactantes para conscientizar você sobre os seus próprios vieses inconscientes e por quê?
- **Questão 3:** Quais podem ser os maiores desafios e as principais barreiras para a diversidade de gênero acontecer na construtora Meirelles & Silva e como superá-los?

Informações importantes sobre a dinâmica:

- **Papel do Anfitrião:** 1 pessoa de cada mesa deve se voluntariar para ser o(a) anfitrião. O papel do(a) anfitrião é de colher todas as informações, anotar no flipchart ou cartolina e apresentar ao final para todo o grupo. Toda vez que o(a) anfitrião trocar de mesa, ele(a) deve apresentar os pontos anotados da conversa com o grupo anterior, para não haver repetição das ideias, e deve estimular a participação dos participantes e garantir que todos(as) sejam incluídos na conversa.
- Todos os participantes responderão as 3 questões propostas, exceto o(a) anfitrião que será responsável apenas pela sua questão. Serão 3 rodadas, a primeira rodada deve ter 10 minutos e as seguintes devem ter 8 minutos de duração. Cada mesa responde uma questão de cada vez.
- No final cada anfitrião terá até 5 minutos para apresentar as respostas da sua questão.
- O(A) professor(a) deve controlar os tempos e avisar aos anfitriões o momento de trocar de mesa.

3.6.4 Finalização do Caso de Ensino (25 minutos)

Para finalizar as atividades é fundamental que cada participante faça uma autoanálise da sua transformação e compartilhe com todos os participantes. O(a) professor(a) deve pedir para que cada participante relate em poucas palavras (máximo 1 minuto) como foi a sua experiência na aula.

O(a) professor(a) deve agradecer a participação de todos e finalizar com o vídeo:

- Vídeo E ¹³ - É fácil rotular as pessoas, colocando-as em caixinhas, mas quando você convive com elas, percebe que tem mais coisas em comum do que imagina! (3m)

Ao final da aula, é esperado que os participantes estejam:

- Sensibilizados em relação aos estereótipos e crenças de gênero.
- Conscientes de seus próprios vieses inconscientes.
- Emocionalmente inspirados para serem agentes de transformação em suas organizações.

¹³ TV 2 Danmark. All That We Share. 2017. (3m). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jD8tjhVO1Tc&t=22s> Acesso em: 11 de janeiro de 2020.

3.7 ANÁLISE TEÓRICA:

3.7.1 INTRODUÇÃO

A ONU Mulheres define gênero como papel social, ou seja, o que é esperado e permitido para homens e mulheres em termos de comportamentos, atitudes, atividades e atributos.

A filósofa Simone de Beauvoir disse em 1949: “Ninguém nasce mulher: torna-se mulher. Nenhum destino biológico, psíquico, econômico define a forma que a fêmea humana assume no seio da sociedade, é o conjunto da civilização que elabora esse produto intermediário entre o macho e o castrado, que qualificam de feminino. Somente a mediação de outrem pode constituir um indivíduo como um Outro.” (BEAUVOIR, 2019, p. 12).

Connell e Pearse (2015) pontuam que o ser mulher ou ser homem não está estabelecido na natureza, mas é fixado pelas relações e normas sociais e culturais que criam as estruturas nas quais os indivíduos devem atuar.

Os papéis e as responsabilidades atribuídas aos homens e mulheres ficam expressamente claras e o principal papel do homem está associado a ser o provedor financeiro da família (BERNARD, 1981). Com este poder atrelado aos homens, eles são os tomadores das decisões e tem como responsabilidade a proteção da família.

Por outro lado, as mulheres são responsáveis pelo cuidado da casa e pela criação dos filhos. Em 1955, a Revista americana *Housekeeping*, publicou "O Guia das boas esposas", com diversas informações de como as mulheres deveriam ser submissas aos maridos, destacando a maneira como elas precisavam se comportar e atender aos anseios do marido e aos cuidados com os filhos, que ficam apenas sob a responsabilidade da mulher.

Nas normas sociais do Brasil, estabelecidas no Código Civil de 1916, o homem era o representante legal da família, além de lhe competir exclusivamente, o direito de fixar o domicílio da família e a obrigação de lhe prover sustento e manutenção. A mulher casada só poderia trabalhar fora, viajar ou realizar qualquer transação financeira com a autorização do marido. As mulheres não tinham autonomia para tomar decisões, demonstrando assim uma incapacidade feminina.

O artigo 5º da Constituição da República Federativa do Brasil estabelece o princípio constitucional da igualdade: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição.”

No entanto, esta igualdade ainda está longe de ser uma realidade, Connell e Pearse (2015) citam um levantamento mundial que aponta que em todas as sociedades contemporâneas a maior responsabilidade das mulheres com relação às tarefas domésticas como cozinhar, limpar e cuidar da casa e dos filhos, associa as mulheres a pessoas gentis, cuidadosas, boas mães e que estão prontas para se sacrificarem pelo outro. Por outro lado, não é esperado que os homens criem vínculos emocionais com seus filhos, mas que sejam responsáveis pelo sustento e pela tomada de decisões.

De acordo com o estudo “Outras Formas de Trabalho” (2018c) realizado pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, as mulheres brasileiras trabalham dez horas por semana a mais que os homens nos afazeres domésticos e cuidados com os filhos, sendo 21 horas para as mulheres contra 11 horas para os homens.

Na cultura brasileira, o cuidado com os filhos ainda é uma responsabilidade associada às mulheres. Informações subliminares, como as placas de banheiros com a imagem do trocador dos bebês ainda permanecem, em sua maioria, no banheiro feminino, mostrando claramente que esta ainda é uma responsabilidade delas. Nas empresas brasileiras, este modelo mental da mulher ser a responsável pelo cuidado dos filhos também é fundamentado quando analisamos a licença maternidade que é de 4 meses para as mulheres, ou seja, 120 dias, versus 5 dias para os homens. No caso das empresas brasileiras que aderem ao Programa Empresa Cidadã, instituído pela Lei nº 11.770 de 2008, as mulheres podem ter 6 meses de licença maternidade ou 180 dias e os homens 20 dias.

Uma pesquisa realizada por Riley (2003) com homens em Glasgow, na Escócia, sobre questões de gênero que abordava os papéis sociais, paternidade e maternidade concluiu que o uso de fatores biológicos e argumentos de socialização eram muito utilizados para apoiar os papéis tradicionais de gênero. A conclusão final da pesquisa é que o papel de provedor masculino foi associado a valores positivos e foi construído como o único mecanismo na produção do *status* social, trabalho e identidade masculina. Enquanto o papel feminino, de cuidadora do lar e dos filhos, foi associado a valores negativos. (RILEY, 2003).

Betiol e Tonelli (1991) realizaram um estudo que mostra que as crenças do papel de gênero ainda predominavam nas corporações brasileiras: “Para as mulheres que entram nas organizações, o caminho não está aberto; o investimento psíquico que elas têm que fazer parece ser maior do que o investimento das empreendedoras e maior do que o da maioria dos homens buscando o mesmo cargo.” (BETIOL; TONELLI, 1991, p. 25).

A participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro vem aumentando, mas elas ainda enfrentam dificuldade para conciliar a vida profissional e pessoal. Um estudo realizado por Madalozzo, Martins e Shiratori (2010) analisou a participação de homens e mulheres no trabalho doméstico e as influências deste fator no mercado de trabalho, e os resultados apontam que as mulheres possuem uma dupla jornada de trabalho, em casa e na empresa.

Todas estas construções sociais têm o poder de estruturar a forma como entendemos o lugar dos homens e das mulheres, criando assim as crenças sobre o modelo a ser seguido por ambos, que acabam por fortalecer os estereótipos de gênero (RILEY, 2003).

Connell (2016) diz que alguns homens não apoiam o progresso profissional das mulheres porque temem perder o seu papel de provedor, afetando assim a sua masculinidade e fazendo com que se sintam menos dignos de respeito.

Os estereótipos de grupo levam basicamente a dois tipos de vieses: vieses explícitos, que refletem uma crença consciente sobre um determinado grupo de pessoas, e o viés inconsciente, que ocorrem de maneira não intencional, sendo influenciados por pressuposições sobre um grupo. Essas distorções são responsáveis por influenciar negativamente a tomada de decisão, o comportamento e o julgamento em relação as mulheres (PAYNE; VULETICH, 2017).

Para Jones (2017), o papel dos processos mentais inconscientes em comportamentos discriminatórios tornou-se um tema fundamental para que as empresas possam construir uma cultura diversa e mais inclusiva para todas as pessoas, independente do gênero, raça, idade, nível socioeconômico e orientação sexual.

Precisamos vencer os preconceitos implícitos baseados nos estereótipos e em crenças culturais que criam os vieses inconscientes, associações mentais, não intencionais, que podem levar à discriminação e reduzem a chance da equidade de gênero (PAYNE; VULETICH, 2017), como veremos nos próximos tópicos.

3.7.2 Preconceito

De acordo com Fiske (1998), podemos definir preconceito como um sentimento ou uma opinião hostil que é formado antes de uma experiência ou de um conhecimento adequado. Ao longo da nossa vida gravamos em nosso inconsciente opiniões formadas sobre diversos grupos da sociedade, e agimos de acordo com essas crenças.

Allport (1954) em sua obra *The Nature of Prejudice*, define preconceito como uma atitude hostil direcionada a um indivíduo, unicamente porque o grupo ao qual ele pertence foi caracterizado por qualidades tidas como questionáveis. Ele afirma ainda que essa atitude hostil não se caracteriza apenas como um pré-julgamento alheio dos fatos, mas que se trata de um julgamento que resiste aos fatos e ignora a verdade.

Para exemplificar, tanto pessoas brancas como pessoas negras estão passíveis de cometer um crime como um assalto, no entanto, o preconceito racial vai diretamente contra essa verdade quando apenas o indivíduo negro é caracterizado como um ladrão em potencial, mas nunca fazendo esse julgamento com uma pessoa branca. Prova disso foi um estudo realizado por Terra (2010) chamado “Negro suspeito, negro bandido: um estudo sobre o discurso policial”, onde soldados da polícia militar que foram entrevistados, relataram que, em seus treinamentos, o padrão da pessoa suspeita é o indivíduo negro (pretos e pardos), com tatuagens e que utiliza muitas gírias.

De acordo com Farley (2004), existem 3 tipos diferentes de preconceito. O primeiro é o preconceito cognitivo, que é baseado no que a pessoa acredita ser verdade. O segundo é denominado preconceito afetivo, que age no que o indivíduo acredita ou não ser verdade e, por fim, temos o terceiro preconceito, chamado de conativo, que age nas inclinações da vontade do indivíduo. Vale ressaltar que nem todas as pessoas possuem os três tipos de preconceito ao mesmo tempo, embora eles estejam relacionados.

É necessário ainda mencionarmos a diferença entre preconceito e discriminação, já que esses termos são muitas vezes usados como se tivessem o mesmo significado. Para McLeod (2008), a diferença reside no comportamento, já que o preconceito se reflete em atitudes incorretas à uma pessoa, por ela pertencer a um certo grupo, enquanto a discriminação se caracteriza pelo comportamento e ação para com uma pessoa ou um grupo social.

Ainda segundo McLeod (2008), é possível que uma pessoa seja preconceituosa contra um grupo, mas sem discriminá-lo. Ele afirma que a atitude engloba três componentes: cognitivo, comportamental e afetivo, enquanto a discriminação envolve somente o aspecto comportamental.

Halvorson e Rock (2016) explicam que os preconceitos são uma defesa natural do nosso cérebro, para proteger aqueles que estão associados a nós, como a família e as pessoas que pertencem ao nosso grupo.

3.7.3 Estereótipos e Crenças

O dicionário inglês Merriam Webster ¹⁴, define estereótipo como uma informação fixa ou um padrão generalizado, além de uma figura mental tida como comum por membros de um grupo que representa uma opinião simplificada que gera uma atitude preconceituosa.

Para Henneman (2014), a estereotipagem é um tipo de viés que está associado aos lobos temporal e frontal do cérebro. O lobo temporal esquerdo é responsável por armazenar as informações gerais referentes as pessoas e aos objetos e é o local onde são armazenados os estereótipos sociais. Já o córtex pré-frontal guarda as impressões alheias, a empatia e o raciocínio.

Em seus estudos, Greenwald e Banaji (1995) concluem que os estereótipos são um conjunto de crenças compartilhadas socialmente sobre as características de pessoas de um grupo social. Eles afirmam que os estereótipos podem ter implicações positivas e negativas e podem ser divergentes, como por exemplo, a mesma mulher pode ser estereotipada como cuidadora (positivo) e não tão inteligente (negativo). Os estereótipos resultam nos julgamentos e nas ações de como as pessoas agem em relação as outras.

Katz e Braly (1935) dizem que estereótipo é uma impressão fixa, que dificilmente terá uma segunda definição ou uma nova associação. Para Allport (1954), um estereótipo é uma crença exagerada que está associada as categorias de um grupo.

Os estereótipos do papel de gênero feminino orientam as meninas desde pequenas a serem colaborativas e prestativas, desenvolvendo relações interpessoais (KONRAD et al. 2000). Por outro lado, os estereótipos do papel masculino orientam os meninos a serem dominadores, competitivos, competentes, além de incentivá-los a explorar, descobrir e solucionar problemas, buscar por status e ter ganho financeiro sem se preocupar em construir relações focadas nas pessoas (BUCK et al. 2002).

Um estereótipo determinante e que dificulta a chegada das mulheres aos cargos de gestão e liderança é o de que os homens são melhores líderes do que as mulheres, e este é um dos mecanismos para continuar perpetuando a hierarquia masculina. Esse modelo mental acaba sendo internalizado no nível individual (SEGUINO; BRAUNSTEIN, 2019).

¹⁴ Dicionário Merriam Webster – Stereotype. Disponível em: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/stereotype> Acesso em: 15 de agosto 201

Como a expectativa de sucesso na carreira é menos esperada para as mulheres, quando elas são bem-sucedidas, este sucesso é frequentemente atribuído à sorte e não as suas competências e esforços. Por outro lado, quando um homem na liderança falha, esta falha será atribuída à fatores externos, como condições ruins do setor ou da economia, mas dificilmente será associada à sua capacidade de liderança (SWIM; SANNA, 1996).

O dicionário Michaelis¹⁵ da língua portuguesa define crença como o ato de crer e internalizar as informações como verdadeiras e repletas de certeza, confiança e segurança. Nossas crenças desempenham um papel fundamental em nossa personalidade e impactam de maneira profunda a nossa visão de mundo. Prova disso é que o ser humano categoriza e classifica as pessoas em grupos, e isso pode ser verificado empiricamente desde os mais tenros momentos da infância.

Tão logo as crianças começam a adquirir gostos particulares, procuram se aproximar de outras crianças que também possuem os mesmos gostos e preferências. De acordo com McNamara (2007), crianças escolhem seus amigos de maneira aleatória, mas com base em realizar atividades juntas. Uma criança que gosta de super-heróis será amiga de outras crianças que também gostam de super-heróis.

Esse padrão de comportamento se mantém ao longo de toda a vida das pessoas, através da identificação e associação do indivíduo com os grupos já pré-estabelecidos na sociedade. De fato, a partir do período da adolescência, começamos a escolher as pessoas que queremos como amigos com base, não somente em uma atividade em comum que fazemos com elas, mas também por conta de personalidades semelhantes, gostos musicais, status social, crenças em comum, roupas, entre outros. (KANDEL, 1978).

Por fim, quando chegamos na fase adulta, nossa mente já está formatada pelas associações e pelas pessoas com quem convivemos, e a ideia de que as pessoas pertencem a determinados grupos já está fixada em nossa mente. Não é sem motivo que Newcomb (1963) afirma que há uma tendência psicológica para nos aproximarmos daqueles que são parecidos conosco, e nos afastarmos daqueles que são diferentes de nós.

Vemos, portanto, que ao longo da vida vamos classificando os indivíduos em grupos, e escolhemos por afinidade de qual destes grupos faremos parte, ao passo que sentimos aversão por grupos que contrariem as crenças do grupo ao qual pertencemos.

¹⁵ Dicionário Michaelis – Crenças - Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/cren%C3%A7a/> Acesso em: 15 de agosto 2019.

Dentro dessa categorização em grupos, há uma forte tendência em humanizar as relações com determinados grupos e desumanizar com outros grupos, é o que sugere estudos conduzidos por Fiske (2002) através do modelo de estereótipos denominado *Stereotype Content Model* (SCM), que mostra como status relativos ditam o nível de competência de um grupo, enquanto que tipos de interdependência determinam o grau de zelo percebido por um grupo (Paladino e Vaes, 2010).

Segundo Paladino e Vaes (2010), grupos que são, ao mesmo tempo, competentes e zelosos são categorizados como mais humanos, e grupos onde essas características estão ausentes são considerados desumanizados. Nessa linha de argumentação, Harris e Fiske (2006), em seu experimento com equipamentos de ressonância magnética para identificar a ativação do córtex pré-frontal médio, região do cérebro responsável por julgamentos sociais, demonstraram que há uma ativação do córtex para todos os grupos sociais, exceto para os grupos tidos como não competentes ou não zelosos, como mendigos e viciados em drogas.

Para esses grupos, segundo Paladino e Vaes (2010), acontece a ativação da amígdala que gera a reação de desgosto e de nojo, causando a extrema desumanização, já que a reação neural para pessoas desses grupos não é diferente da reação que pessoas têm a objetos tidos como nojentos e repulsivos, de modo que a reação que se espera a esses grupos é uma negação da humanidade deles. Por certo é esse o motivo pelo qual tendemos a ver moradores de rua como meros objetos e não como seres humanos como nós mesmos, pois em nossos cérebros acabamos crendo, de maneira inconsciente, que eles na verdade são como objetos, e não pessoas.

O padrão de crenças semelhantes e grupos específicos, juntamente com a afinidade que há entre pessoas de mesmos pensamentos podem ser vistas dentro das organizações e empresas. É o que afirma o jornal de economia Rand, ao citar a obra de Van Den Steen (2005a), que diz que membros de uma mesma organização geralmente compartilham dos mesmos valores e crenças. Indo mais além, Steen também mostra as implicações que essas crenças compartilhadas têm entre os indivíduos do grupo: mais delegação de tarefas, maior coordenação e comunicação, além de menos monitoramento.

Um ponto importante detectado no trabalho de Van Den Steen (2010b) é o processo de “espelhamento” que se faz presente no processo de contratação. A pessoa responsável pela contratação de um novo profissional para a organização busca o candidato que mais se espelha a si próprio. Ele afirma ainda que há uma preferência, por parte dos colaboradores de uma organização em trabalhar com pessoas cujas crenças são exatamente as mesmas desses colaboradores.

3.7.4 Viés Inconsciente

No início do século 19, muitos psicólogos acreditavam que os comportamentos sociais, como as atitudes e estereótipos, operavam sob o comando consciente da mente. Freud ([1900] 2012), que foi um médico neurologista e psiquiatra, considerado o pai da psicanálise, foi o precursor do tema inconsciente e revolucionou a teoria do pensamento humano no início de 1900, quando apresentou o “Conceito de Inconsciente”. Para Freud, o inconsciente precisava acessar a consciência através dos sistemas pré-consciente e consciente.

A estrutura do funcionamento da mente humana apresentada por Freud é compreendida em três níveis: a primeira é a consciência que fica localizada na superfície e é onde temos rápido acesso e onde se formam os pensamentos. O pré-consciente é o nível seguinte e na teoria de Freud ele concentra a memória. O terceiro nível é o inconsciente, a parte mais importante, pois é a maior, mais ampla e é onde se concentram todas as lembranças, emoções, crenças, impulsos, sonhos e traumas adquiridos ao longo da vida (FREUD, ([1900] 2012).

“O inconsciente é o círculo maior que abrange em si o círculo menor da consciência; tudo o que é consciente tem um estágio prévio inconsciente, enquanto o inconsciente pode permanecer nesse estágio e ainda assim reclamar o valor pleno de uma produção psíquica.” (FREUD ([1900] 2012, p. 640).

Segundo Gomes (2003), Freud também acreditava que era fundamental que através da psicanálise, os pacientes tornassem o inconsciente consciente, sendo necessário, para este fim, desenvolver novas cadeias associativas para a consciência.

Greenwald e Banaji (1995) no estudo “Cognição Social Implícita” apontam que o viés implícito é uma preferência a favor ou contra uma pessoa ou um grupo. O termo implícito pode ser utilizado também como: inconsciente, intuitivo, direto, processual e automático. Eles concluem que a cognição implícita é formada pelo conjunto de experiências passadas que acabam por influenciar as atitudes, autoestima e estereótipos, pois muitas destas experiências estão armazenadas no inconsciente e não são lembradas conscientemente (GREENWALD; BANAJI, 1995).

Greenwald, McGhee e Schwartz (1998) desenvolveram o teste de associação implícita (IAT – Implicit Association Test) que tem como objetivo medir o nível do viés implícito/inconsciente, de acordo com as relações associativas e as representações cognitivas. O teste acessa o

inconsciente do cérebro, que armazena anos de memórias e experiências que formam o modelo mental da pessoa, de acordo com as crenças, estereótipos e preconceitos adquiridos.

Segundo Golbecka (2016), todas as pessoas têm dois níveis de percepção, uma está no nível consciente e a outra, no nível inconsciente. O viés explícito opera no nível consciente e o viés implícito é mais sutil, é uma tendência não intencional. Este último opera no nível inconsciente, e é chamado de viés inconsciente ou viés implícito. Os Vieses Inconscientes são moldados de acordo com os estereótipos e afetam as decisões das pessoas (GOLBECKA et al. 2016).

Os psicólogos Stanovich e West (2000) assim como Evans e Frankish, (2009) explicam que todos os seres humanos têm dois sistemas na mente, que eles nomearam de Sistema Dual que compreende o Sistema 1 (inteligência interacional) e Sistema 2 (inteligência analítica), responsáveis pela nossa capacidade cognitiva. Neste processamento cognitivo de informações, as pessoas avaliam probabilidades de forma incorreta, além de exibirem uma série de vieses com forte influência das crenças.

Kahneman (2011) esclarece que o Sistema 1 é inconsciente, automático, intuitivo, impulsivo, emocional e rápido, e é ele que reage, julga e simplifica as informações. O Sistema 1 é uma verdadeira máquina de associações e de vieses, e é ele que cria atalhos mentais e automáticos para ajudar o Sistema 2 a tomar decisões. Do outro lado, o sistema 2 é consciente, racional, ponderado, controlado e lento. O Sistema 2 precisa fazer um esforço cognitivo e de concentração para controlar as milhares de informações e pensamentos que o Sistema 1 envia por segundo.

Os julgamentos e decisões estão sob forte influência dos sentimentos e das emoções, como gostar ou não gostar de alguém, e a maior parte do que pensamos, fazemos e sentimos é originado no Sistema 1. O Sistema 1 (inconsciente) envia sugestões, impressões, intuições e sentimentos para o Sistema 2 (consciente), e este por sua vez adota as informações recebidas, tornando-as crenças, e é por este motivo que o Sistema 2 acredita estar no controle, mas o grande protagonista é o Sistema 1 (KAHNEMAN, 2011).

Kahneman (2011) argumenta que o Sistema 1 é responsável por criar categorias e produzir julgamentos superconfiantes, de acordo com a história que cada um é capaz de criar na sua mente e que está embasada nas suas experiências. E é neste ponto que o Sistema 1 acredita e confirma que determinadas áreas do negócio e cargos devem ser ocupadas por homens, pois as associações e categorias sociais, mais conhecidas como estereótipos, construídas ao longo da vida profissional da pessoa, reforçam estas informações.

Como o cérebro recebe muitas informações, ele precisa agrupar e categorizar as informações para classificá-las rapidamente e assim gastar menos energia. O problema é que o cérebro faz

esta classificação não só para objetos e acontecimentos, mas também para pessoas e essas categorias recebem um rótulo de "bom" ou "ruim" e podem ser aplicadas a grupos inteiros (VENOSA, 2015).

Henneman (2014) conclui que o viés está enraizado no nosso cérebro e informa que alguns cientistas determinaram que o viés também pode ser encontrado na amígdala do cérebro, onde estão as associações ao medo e à ameaça. Ross (2008) vai além e afirma que o viés tem um objetivo importante que é o de sobrevivência, pois é ele que nos alerta para que possamos perceber se estamos seguros ou não.

Essa tomada de decisão é automática, e o psicólogo LeDoux (2001) a chama de “detector de perigo inconsciente” que determina se a pessoa está sob ameaça ou não. Caso o sistema de ameaça da pessoa seja acionado, a resposta automática vem em: preciso lutar ou devo fugir. Quando vemos algo ou alguém com quem não sabemos lidar ou com quem tivemos uma relação considerada perigosa, o Sistema 1 (inconsciente) aciona o modo ameaça, antes mesmo que possamos pensar em raciocinar (ROSS, 2008).

Acreditamos, por muitos anos, que as nossas decisões eram completamente racionais, mas de fato, a maioria da nossa tomada de decisão é emocional. Ross (2008) informa que após a resposta emocional do Sistema 1 (inconsciente), o nosso Sistema 2 (consciente) procura informações e fatos para justificar a situação.

Gilbert (1991) informa que nos momentos em que o sistema cognitivo está ocupado, aumenta a probabilidade de a pessoa utilizar termos sexistas, assim como cometer algum tipo de discriminação ou julgamento sem base concreta.

Ross (2008) diz que os termos e palavras utilizadas quando falamos sobre diversidade de gênero deixam as pessoas desconfortáveis, acionando o seu sistema de ameaça. Algumas palavras que são usadas para tratar do tema como: domínio, discriminação, machismo, sexismo, feminismo, opressão, privilégio masculino, patriarcado, racismo, homofobia, entre outras, já causam estas reações negativas.

É importante tratar do tema diversidade de gênero e vieses inconscientes de forma empática para que as pessoas não entrem no modo defensivo. No primeiro momento, haverá um desconforto, mas é preciso estar aberto para desaprender e em seguida reaprender.

É importante esclarecer que o viés explícito é intencional e leva a discriminação direta que acaba por culminar na exclusão de grupos ou pessoas. No entanto, o viés implícito, por ser um processo inconsciente, acaba gerando uma grande desigualdade, que acaba por afetar a maneira de tratar e valorizar as mulheres. Este processo inconsciente é tão profundo que leva a pessoa a

acreditar que está sendo justa. O viés também pode estar presente em pessoas que apoiam e valorizam a diversidade de gênero (PAYNE; VULETICH, 2017).

Daumeyer, Rucker e Richeson (2017) tem a mesma opinião de Payne e Vuletich em relação ao viés implícito e apontam ainda que ele é um reflexo da desigualdade social. Por outro lado, eles trazem um alerta de que o viés inconsciente pode levar as pessoas a aceitarem certos tipos de julgamentos ou comportamentos, uma vez que eles não são intencionais e estão no inconsciente.

3.7.4.1 Sobre o Teste de Associação Implícita (IAT – Implicit Association Test):

Greenwald, McGhee e Schwartz (1998) desenvolveram o teste de associação implícita (IAT – Implicit Association Test) que tem como objetivo investigar a cognição social implícita, acessando sentimentos, pensamentos e atitudes implícitas através de um teste automático que manifesta as ações e julgamentos que estão, em grande parte, fora da consciência.

Este teste foi referendado por diversos pesquisadores científicos: Devine (2001), Blair (2002), Yang, Shi, Luo, Shi e Cai (2014), Katz e Hoyt (2014), Charlesworth e Banaji (2019) entre outros.

O Teste de Gênero (TAI Gênero-Ciência) revela uma associação estereotipada entre as ciências humanas e mulheres e entre ciências exatas e homens. Os possíveis resultados para o teste são: associação leve, moderada, forte ou pouca ou nenhuma preferência por mulheres em humanas e homens em ciências.

O Teste de Raça (TAI Negro-Branco) revela que as pessoas têm uma preferência pelas pessoas brancas em relação as pessoas negras. Os possíveis resultados para o teste são: associação leve, moderada, forte ou pouca ou nenhuma preferência por pessoas brancas.

O resultado é revelado ao final do teste e o link está disponível em: <https://implicit.harvard.edu/implicit/brazil>

3.7.4.2 As implicações do viés inconsciente na carreira das mulheres

Smith et al. (2019) apontam que os preconceitos e estereótipos de gênero influenciam negativamente as avaliações de desempenho das mulheres, que acabam por comprometer sua promoção e a chegada aos cargos de liderança. Eles detectaram que os preconceitos aumentam em mercados que são tradicionalmente masculinos, o que gera um grande desafio para as corporações na retenção de mulheres talentosas. Os pesquisadores sugerem ainda que

hierarquias de gênero, baseadas em crenças culturais construídas durante muitos anos, consideram que os cargos mais altos devem ser ocupados pelos homens enquanto os cargos inferiores devem ser ocupados pelas mulheres.

Fan et al. (2019) apresentam alguns estudos que revelam a forte influência do viés inconsciente e o impacto negativo na carreira das mulheres. A Universidade de Maastricht, na Holanda realizou um estudo com aproximadamente 20 mil estudantes que mostrou que as professoras recebiam em média, uma avaliação dos alunos 37% mais baixa que a dos professores. Um ponto que chamou a atenção no estudo foi um viés mais acentuado em relação as mulheres dos cursos de matemática.

Biernat, Tocci e Williams (2012) citam um estudo realizado por um escritório de advocacia dos Estados Unidos que decidiu analisar as avaliações de desempenho que culminavam na promoção dos advogados(as) para identificar se havia algum tipo de viés inconsciente. Após a análise foi detectado um padrão sutil de viés de gênero, uma vez que os supervisores do sexo masculino haviam avaliado melhor os homens advogados qualificando-os com mais competência técnica do que as mulheres advogadas, que foram melhor qualificadas apenas no quesito de relação interpessoal (BIERNAT; TOCCI; WILLIAMS, 2012).

Estudo realizado no Japão e na China com estudantes de ambos os sexos, concluiu que havia entre todos eles, tanto homens como mulheres, uma forte crença em relação aos estereótipos de gênero e as características e comportamentos esperados dos líderes de sucesso. Os resultados foram muito equivalentes a um outro estudo realizado nos Estados Unidos e que utilizou procedimentos similares. Este fenômeno recebeu o nome de “*THINK MANAGER - THINK MALE, Global Phenomenon*” (SCHEIN et al. 1993) – “Pense em gerente, pense em um homem – Fenômeno Global”, este modelo mental associa que os líderes devem ser do sexo masculino (SMITH et al. 2019).

Uma metanálise conduzida por Koenig et al. (2011) examinou os estereótipos baseados em três paradigmas: o paradigma do fenômeno global “Pense em gerente, pense em um homem”, o paradigma agência-comunhão e o paradigma masculinidade-feminilidade, e chegou a conclusão que: “Todos os três paradigmas mostraram que os estereótipos de líderes são decididamente masculinos. Especificamente, as pessoas consideravam os líderes bastante parecidos com os homens, mas não muito parecidos com as mulheres, e mais masculinos que femininos.” (KOENIG et al. 2011, p. 634).

Um estudo conduzido por Bordalo et al. (2019) confirma as informações acima, pois mostra que os estereótipos e as crenças positivas relacionadas aos homens acabam por deixá-los mais

confiantes e cria uma lacuna de desempenho que subestima a capacidade das mulheres. Estas crenças levam inclusive as próprias mulheres a terem menos confiança em suas competências.

Outro fator importante detectado nas pesquisas de Eagly e Karau (2002) é que a autopromoção no trabalho, que é um fator positivo e de alavancagem na carreira dos homens, é um problema para as mulheres, pois é esperado que elas sejam submissas e humildes, e não demonstrem ser excessivamente confiantes.

Betiol e Tonelli (1991) conduziram um estudo para compreender as relações de trabalho para as mulheres e as discriminações sofridas por elas. Durante a análise das entrevistas realizadas em profundidade com os homens, elas notaram que: “Todos os homens entrevistados deixaram claro que eles não discriminam as mulheres, mas que a organização o faz. Essas respostas dos entrevistados podem ser defesas psicológicas; talvez eles temessem serem avaliados como preconceituosos.” (BETIOL; TONELLI, 1991, p. 27).

Como demonstrado, diversos estudos e pesquisas científicos evidenciam que a carreira das mulheres sofre uma forte influência negativa do viés inconsciente, uma vez que a associação à liderança ainda está fortemente relacionada aos homens (HEILMAN; MANZI; BRAUN, 2015).

Uma pesquisa conduzida por Dasgupta (2004) conclui que as pessoas têm um favoritismo por determinados grupos, forte o suficiente para identificar o viés inconsciente como um fenômeno verdadeiro. A pesquisa mostra que os indivíduos que pertencem a grupos socialmente favorecidos, geralmente exibem uma preferência por seu grupo, mas têm preconceitos contra os outros grupos. A pesquisadora diz ainda que, para uma efetiva mudança, é necessária a conscientização das pessoas sobre os seus vieses inconscientes, o entendimento sobre a motivação deles e a oportunidade de controlá-los.

Banaji, Bazerman e Chugh (2005) destacam que a tomada de decisões, que durante muitos anos foi considerada consciente e intencional, na verdade, tem nos pensamentos, emoções e sentimentos inconscientes as principais causas das nossas ações. Charlesworth e Banaji (2019) afirmam que queremos acreditar que somos éticos e tomadores de decisões imparciais, capazes de escolher um(a) candidato(a) da forma mais justa e racional, mas na verdade somos influenciados pelos preconceitos inconscientes em todos os processos de tomada de decisão.

De acordo com Fiarman (2016), os vieses nos influenciam mesmo quando acreditamos na causa da diversidade de gênero, e isto ocorre exatamente porque como eles agem no inconsciente, não temos ciência deles e nem da forma como eles influenciam nosso comportamento.

A conclusão sobre todos estes estudos é que os vieses inconscientes são baseados nos estereótipos, preconceitos e crenças adquiridos ao longo da vida. Eles moldam as expectativas

e as preferências pelas pessoas e estas informações ficam gravadas no inconsciente e resultam em comportamentos e pensamentos. Acreditamos que eles se baseiam no nosso lado racional do cérebro, contudo eles são inconscientes e acabam influenciando as atitudes, julgamentos e ações, e, sem que a pessoa perceba, ela acaba dando vantagem para um determinado grupo (MLODINOW, 2014).

3.7.4.3 O que é Viés de Gênero?

O viés de gênero surge a partir da existência dos estereótipos culturais sobre categorias sociais de homens e mulheres. Associações estereotipadas são repetidamente ativadas e reforçadas por experiências sociais que nos bombardeiam no dia-a-dia.

O documentário americano *“The mask you live in - A máscara em que você vive”* (2015) mostra a construção da masculinidade dos meninos desde pequenos. Eles aprendem que não podem chorar, não podem manifestar seus sentimentos, pois as emoções e os sentimentos são demonstrações de fraqueza, medo e vulnerabilidade. E entre 10 a 12 anos aprendem a rejeitar qualquer comportamento tido como "feminino", com receio de abalar a sua masculinidade. Esta cultura patriarcal produziu o que o sociólogo americano Michael Kimmel (2005) chama de “masculinidade tóxica”, um termo utilizado para tratar da dificuldade que os homens têm em lidar com as emoções e em falar sobre os seus sentimentos, o que os leva ao consumo excessivo de álcool e drogas, além do número elevado de suicídio em comparação com as mulheres.

Outro estudo recente confirmou que papéis de liderança nas corporações também são associados com estereótipos masculinos (KOENIG et al. 2011). A exposição a esses estereótipos começa na infância e é reforçada ao longo da vida. Os homens aprendem desde meninos que devem ser fortes e racionais e não podem chorar. As mulheres por outro lado podem ser emotivas e podem chorar, logo associamos de forma inconsciente que os homens são fortes e as mulheres são fracas.

Para Koenig et al. (2011) é consistente e esperado que um homem no papel de liderança demonstre superação e expressões de confiança quando está diante de um problema. Como resultado, há estudos que documentam que avaliadores, homens e mulheres com o mesmo grau de formação, qualificam as mulheres como menos competentes, menores chances de contratação e merecendo um salário menor do que homens com as mesmas competências, especialmente quando os candidatos estão em busca de uma pessoa para um cargo de alta liderança (ISAAC et al. 2009).

O viés de gênero medido em experimentos também revela dados esclarecedores. Em laboratórios de ciência de alto padrão, foi revelado que candidatas mulheres são menos propensas a serem contratadas (SHELTZER; SMITH, 2014) e que mulheres estudantes são menos propensas por ganhar autoria em trabalhos de pesquisa, apesar de passarem mais tempo pesquisando.

Um estudo realizado por Schein et al. (1996), na China, Inglaterra, Alemanha e Estados Unidos, aponta que os comportamentos estereotipados masculinos, nestas diversas culturas, são aqueles associados com: tomadores de decisões, fortes e lógicos, enquanto os associados com mulheres são: submissas, quietas, relacionáveis e cuidadoras. Mulheres também têm menores chances de serem promovidas do que seus colegas homens, e menos de 5% das maiores empresas norte americanas são lideradas por mulheres (ZARYA, 2016).

Um estudo realizado na Alemanha por Sczesny et al. (2006) descobriu que, mesmo entre os homens, aqueles cujas feições foram tidas como mais masculinas em fotos foram associados como líderes mais competentes. Em outro estudo, homens com rosto de crianças passaram por discriminação similar àquela sofridas pelas mulheres, quando se candidataram para cargos de alta liderança (ZEBROWITZ et al. 1991).

A OIT (Organização Internacional do Trabalho) mostra em seu estudo de 2019 “Um salto quântico para a igualdade de gênero: por um futuro melhor de trabalho para todos”, que o viés de gênero é ativado inclusive na forma como os salários e os cargos são estruturados, pois as mulheres têm os menores salários e cargos inferiores. A OIT considera que a prática no Brasil de perguntar para uma candidata qual era o valor do seu salário na empresa anterior, já perpetua, mesmo que de forma não intencional, a desigualdade e o viés de gênero na avaliação do trabalho das mulheres.

O resultado de duas pesquisas realizadas por McGinn, Castro e Lingo (2018) com mais de 100.000 homens e mulheres em 29 países sobre a relação entre as mães que trabalham fora e o impacto nas filhas e filhos adultos mostra 3 pontos muito importantes: o primeiro é que homens que foram criados por mães que trabalham fora são mais igualitários, o segundo é que as filhas adultas destas mães são mais propensas a terem um emprego, além de maior probabilidade de obter renda mais alta do que seus colegas cujas mães não trabalham fora e o terceiro ponto é que os filhos destas mães passam mais tempo cuidando dos filhos e da casa, enquanto as filhas delas passam menos tempo realizando tarefas domésticas.

Um estudo realizado por Hopkins e Bilimoria (2008) tinha como objetivo verificar se havia diferenças entre as competências de inteligência emocional e social dos líderes masculinos e femininos. O resultado mostrou que não havia diferença de competências, no entanto, os líderes

masculinos foram avaliados como mais bem-sucedidos em relação as mulheres. Mostrando uma clara e urgente necessidade sobre a conscientização dos vieses de gênero e do comportamento estereotipado de gênero.

Para impactar ainda mais o viés de gênero, o estilo de uma pessoa num cargo de gestão e de liderança ainda está muito associada as características dos homens: assertivos, confiantes, ambiciosos, dominantes, independentes, autossuficientes e agressivos, e portanto, existe uma incompatibilidade com as características associadas as mulheres, como carinhosas, colaborativas, prestativas e gentis, o que culmina em uma avaliação menos favorável para as mulheres nessas posições (BRAUN et al. 2017).

Estes dados são mais do que claros para provar o quão urgente é a necessidade de abordarmos a questão do viés de gênero, pois ele claramente representa uma grande barreira que impede as mulheres de alcançarem seu potencial profissional.

3.7.4.4 Como o viés de gênero é ativado?

Como a pesquisa de Goldberg (1968) mostra, o viés de gênero pode ser ativado simplesmente através de um nome que é associado com um gênero ou qualquer outra coisa que esteja ligada com um estereótipo de gênero.

O viés de gênero é comprovado através do processo de recrutamento às cegas que começou a ser realizado em 1989 na orquestra sinfônica de Chicago. Todos os músicos, homens e mulheres, se apresentavam atrás de uma cortina escura para que os vieses inconscientes dos avaliadores não fossem acionados. Nos primeiros testes, as mulheres não passaram no processo seletivo e eles descobriram que mesmo atrás das cortinas, o barulho dos saltos já era o suficiente para ativar nos avaliadores o estereótipo contra o gênero feminino. Após todos entrarem descalços, o número de mulheres que compõem a orquestra subiu em seguida de 5% para 25% e atualmente é de mais 50% (GOLDIN; ROUSE, 2000). Como comparativo, a forma de seleção de músicos da orquestra sinfônica de Viena, que é por indicação, é composta nos dias atuais por 125 integrantes sendo 120 homens e 5 mulheres.

Os estereótipos de gênero podem ser ativados também por qualquer informação que faça parte do estereótipo. Um grupo de pesquisadores, Davies, Spencer e Steele's (2002) descobriu que assistir comerciais na televisão que reforçam um papel de gênero feminino influencia fortemente na decisão de assumir uma nova posição no trabalho.

Davison e Burke (2000) conduziram uma metanálise de 49 estudos em psicologia social e organizacional que revelaram um forte e consistente viés de gênero em relação as mulheres nos

processos de seleção, principalmente quando as posições tinham sido ocupadas por homens anteriormente. As mulheres além de receberem classificações mais baixas, tiveram uma recomendação de remuneração mais baixa do que os candidatos homens.

Outra pesquisa conduzida por Glick et al. (2005) descobriu que roupas mais femininas reduziam a seleção de contratação para mulheres que almejavam um cargo de liderança. Sczesny et al. (2002) descobriu que candidatos utilizando um perfume masculino receberam avaliações melhores em comparação com os que utilizaram um perfume feminino.

3.7.4.5 Os Vieses que mais impactam a carreira das mulheres

Os vieses inconscientes acabam formando uma barreira invisível e poderosa que dificulta o avanço das mulheres nas corporações e, por outro lado, favorece os homens. Estudos mostram que a tomada de consciência sobre o impacto negativo dos vieses inconscientes pode ajudar os líderes e gestores a ter uma nova forma de olhar e pensar sobre a importância de uma cultura inclusiva e do aumento dos talentos femininos (MADSEN; ANDRADE, 2018).

A seguir uma tabela resumindo os 8 tipos de vieses encontrados nos trabalhos científicos que mais impactam a carreira das mulheres e nas próximas páginas o embasamento teórico sobre cada um dos vieses.

Tabela 8 – Tipos de Vieses que mais impactam a carreira das mulheres

Tipos de Vieses	Descrição do viés com foco em gênero
Viés de maternidade	É a tendência a caracterizar as mulheres que são mães como menos competente ou menos comprometidas com o trabalho.
Viés de afinidade	É uma tendência por escolher as pessoas com quem temos mais afinidade ou que se parecem conosco.
Viés de comportamento	Ocorre quando se espera um determinado comportamento de uma pessoa e ela não age de acordo com esse padrão.
Viés de desempenho	É uma tendência em valorizar mais o trabalho dos homens, ao mesmo tempo em que o trabalho das mulheres é subestimado.
Viés de percepção	É uma tendência de reforçar algum estereótipo ou suposições sobre determinado membro ou grupo de pessoas, sem bases concretas para esse fato. As áreas de STEM (Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática) são estereotipadas como áreas de domínio masculino. Por conta disto, as mulheres têm menos motivação e identificação para seguirem nestas áreas.
Viés confirmatório	É a tendência de buscar confirmação sobre as crenças que temos sobre um determinado grupo ou pessoa. Nessa busca por confirmar essa informação, negligenciamos outras informações que colocam em xeque essa crença pré-existente.

Viés de efeito grupo	É a tendência de seguir o comportamento do grupo em detrimento do comportamento individual para que desvios do padrão não ocorram.
Viés de efeito halo	Este viés faz com que uma impressão positiva que temos sobre uma pessoa, influencie positivamente a nossa opinião sobre essa pessoa em outras áreas.

Fonte: elaborada pela autora com base em: Correl; Bernard; Paik (2007), Rivera (2012), Heilman e Okimoto (2007), Williams e Dempsey (2014), Moss-racusin et al. (2012), Starr (2018), Halvorson e Rock (2016), Shiramizu e Yamamoto (2017) e Parrett (2015).

3.7.4.5.1 Viés de Maternidade

Já que apenas as mulheres podem ser mães, a maternidade já ativa um estereótipo de gênero que coloca as mulheres em grande desvantagem no mercado de trabalho. Apenas por perceberem que uma mulher é mãe, ainda que no currículo essa informação não seja explícita, já faz com que a mulher seja caracterizada como menos competente e menos comprometida com o trabalho do que mulheres que não são mães (CORREL; BERNARD; PAIK, 2007).

Uma mulher que não tem filhos tem mais chances de ser contratada do que uma mulher que seja mãe. Em comparação, homens que são pais foram qualificados como mais comprometidos, tinham mais dias para descanso e ganhavam um salário maior do que homens que não são pais (HILL et al. 2016).

O estudo da ILO - Organização Internacional do Trabalho (2019a) mostra que o viés de maternidade influencia negativamente a carreira das mulheres, ocasionando uma penalidade salarial, que pode permanecer por toda a sua vida profissional. Em contrapartida, os homens quando se tornam pais são vistos como mais responsáveis. As mulheres acabam por ter salários mais baixos em função da licença maternidade e também são afetadas na avaliação de desempenho, o que gera impacto na promoção delas.

Um estudo realizado no Brasil por Fernandes (2015) confirma que a maternidade gera um impacto negativo na carreira das mulheres negras e brancas, e o casamento é outro fator que contribui para diminuir a presença das mulheres em geral (negras e brancas) no mercado de trabalho.

Uma pesquisa realizada no Brasil pelos pesquisadores Machado e Pinho Neto (2016) da Escola Brasileira de Economia e Finança da Fundação Getúlio Vargas conclui que 48% das mulheres que saem de licença-maternidade perdem o emprego um ano após o início do benefício. A pesquisa foi realizada entre 2009 e 2012 com mulheres entre 25 a 35 anos que saíram de licença-maternidade. Existe uma diferença a ser considerada no grau de escolaridade

que favorece as mulheres mais instruídas, uma vez que as mulheres com escolaridade mais baixa são percebidas como descartáveis.

Madalozzo e Carvalho (2019) produziram o guia “Perguntas e Respostas sobre Licença Maternidade” e uma das conclusões é que a diferença média de afastamento de homens e mulheres no mercado de trabalho é de apenas dois dias e meio no ano, ou seja, em média os homens se afastaram 13,5 dias no ano, enquanto as mulheres se afastaram 16 dias.

As mulheres se afastam por licença maternidade, por outro lado os homens se afastam por acidentes dentro e fora do trabalho e questões relacionadas à saúde. Estes dados são importantes para desconstrução da crença de que apenas as mulheres se afastam do trabalho, pois o afastamento anual da mulher não é tão significativo para as empresas. Outro fator relevante é que um afastamento por acidente ou saúde é imediato, sem que haja tempo para estruturação do trabalho, enquanto uma gestação dura nove meses, tempo suficiente para estruturação das demandas antes da licença maternidade (MADALOZZO; CARVALHO, 2019).

Goldin (2014) indica que a diferença salarial entre homens e mulheres não está relacionada a formação acadêmica, pois as mulheres estão estudando e se formando mais que os homens. Ela evidencia que as empresas valorizam e recompensam os colaboradores que têm longas jornadas de trabalhos e estão disponíveis em tempo integral, e este é um fator que dificulta a participação das mulheres que tem filhos. Por fim, ela indica que é necessário e urgente que as empresas reestruturem a forma como incentivam os colaboradores no trabalho, criando trabalhos mais flexíveis para as mulheres e para os homens.

3.7.4.5.2 Viés de Afinidade

O viés de afinidade é um dos mais impactantes nas corporações. É uma forte tendência que temos por escolher as pessoas com quem sentimos alguma afinidade ou que se parecem conosco, seja na aparência, gênero, raça, nacionalidade, ou ter estudado na mesma faculdade, ter o mesmo hobby, morar ou ser da cidade natal, ter a mesma religião, valores, crenças entre outros. Desta forma, buscamos evitar aquelas pessoas que são diferentes de nós.

De acordo com Rivera (2012), indivíduos são mais propensos a serem contratados devido a semelhanças destes com os entrevistadores. Ele afirma que os empregadores buscam não somente candidatos com alta competência, mas também aqueles que são culturalmente parecidos com eles, seja por experiências de vida, estilos de apresentação, busca por atividades de lazer, dentre outros aspectos culturais.

Quando sentimos afinidade acabamos favorecendo a pessoa, sem que tenhamos esta percepção de forma consciente. Por exemplo, se percebemos que a pessoa com quem criamos afinidade está nervosa, procuramos sorrir mais e dizer algumas palavras de encorajamento, mas quando não sentimos afinidade pela pessoa, não temos este tipo de comportamento. Após a entrevista, a sensação é que a pessoa com quem temos mais afinidade se encaixa melhor na vaga (HALVORSON; ROCK, 2016).

A Organização *Lean In*¹⁶, que é reconhecida por abordar temas como vieses inconscientes e apoiar o empoderamento feminino, afirma que o viés de afinidade pode ser ativado pelo nome da pessoa e por suas características físicas. Prova disto está em uma matéria publicada no jornal norte-americano *The New York Times*¹⁷, que mostra que há mais homens com o nome de John como presidentes de empresas americanas, do que toda a quantidade de mulheres presidentes das empresas americanas.

Banaji, Bazerman e Chugh (2005) apontam que apesar das melhores das intenções, temos uma resistência profunda por escolher pessoas que são diferentes de nós. De forma inconsciente, durante a entrevista favorecemos as pessoas com as quais sentimos uma conexão baseada em características e experiências similares.

O viés de afinidade é particularmente prejudicial para mulheres e para pessoas negras, pois elas são geralmente deixadas de lado nos processos de recrutamento e entrevistas, já que pouco ou nada tem em comum com líderes e gestores que as entrevistarão, que em sua maioria esmagadora são homens brancos.

Halvorson e Rock (2016) chamam este viés de similaridade e dizem que as pessoas que têm similaridade com você, são consideradas melhores que as outras. Eles apontam as duas formas mais comuns do viés de similaridade: preferências dentro e fora do grupo. As pessoas acabam criando uma percepção mais positiva das pessoas que são semelhantes ao grupo, confiando mais nelas. Enquanto aqueles que são diferentes do grupo, recebem uma percepção negativa e a falta de confiança nelas. De forma inconsciente, esta influência vai afetar o comportamento das pessoas que acabam por contratar as pessoas com o “perfil do grupo”. Esta influência continua

¹⁶ LEAN IN - What Is Affinity Bias? Disponível em: <https://leanin.org/education/what-is-affinity-bias>
Acesso em: 20 de outubro 2019.

¹⁷THE NEW YORK TIMES, 2015. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2015/03/03/upshot/fewer-women-run-big-companies-than-men-named-john.html>). Acesso em 20 de outubro 2019.

depois que a pessoa é contratada, pois a probabilidade de que ela receba as avaliações melhores, as promoções e os maiores orçamentos para seus projetos é alta.

3.7.4.5.3 Viés de Comportamento

O viés de comportamento ocorre quando se espera um determinado comportamento de um grupo de pessoa, e quando essa pessoa não age de acordo com esse padrão, há um julgamento por parte daquele que a vê. Espera-se que homens sejam líderes e assertivos e mulheres sejam gentis e comunais. De acordo com Heilman e Okimoto (2007), as mulheres líderes são mais propensas a serem descritas como mandonas e agressivas, embora essas palavras quase nunca sejam usadas para descrever os homens.

Quando mulheres demonstram as características de liderança e assertividade que são o padrão que temos para os homens, elas acabam sendo penalizadas por isso, e caem no desgosto dos líderes e dos demais funcionários, podendo refletir nos feedbacks que elas recebem. Heilman (2001) aponta que os estereótipos de gênero acabam ditando o comportamento esperado dos homens e mulheres, de modo que as mulheres deveriam agir orientadas para o cuidado, e não orientadas para a obtenção de resultados.

De acordo com Bartol e Butterfield (1976), gerentes mulheres que exibem um estilo de liderança tipicamente masculino geram menos entusiasmo e produzem menos expectativa de satisfação entre outros funcionários.

Estudo realizado por Braddy et al. (2019) concluem que as mulheres que são líderes sofrem com o viés de comportamento. Enquanto é esperado que os homens em papel de liderança demonstrem e superestimem seu potencial de liderança, as mulheres líderes que agiram da mesma forma receberam classificações de desempenho mais baixa.

Infelizmente, não é esperado que as mulheres sejam competentes e que se sobressaíam em suas carreiras. A junção disso com o fato de que quando as mulheres agem de maneira contrária ao que se espera delas, gera uma grande barreira que impede o avanço das mulheres para cargos de alta liderança. Heilman (2001) conclui que, ainda que essas mulheres tenham certa desenvoltura em cargos de entrada nas empresas, o seu sucesso é prejudicado porque a competência delas gera desaprovação por saírem dos padrões esperados para mulheres.

3.7.4.5.4 Viés de Desempenho

O viés de desempenho tem suas raízes nas pressuposições sobre as habilidades dos homens e das mulheres no local de trabalho. Geralmente, há uma valorização maior sobre o trabalho dos homens, ao mesmo tempo em que o trabalho das mulheres é subestimado.

O resultado disso, de acordo com a Organização *Lean In*¹⁸, é que as mulheres devem obter mais resultados do que os homens para provarem que são competentes em seu trabalho.

É por conta disso que, segundo Williams e Dempsey (2014) na hora da contratação, o que é levado em conta como diferencial para as mulheres são suas conquistas anteriores, enquanto os homens são contratados com base no seu potencial para o futuro, pois já é assumido que eles possuem as habilidades necessárias para o cargo.

Um estudo realizado por Steinpreis, Anders e Ritzke (1999) demonstrou que somente por alterar o nome feminino para um masculino nos currículos aumentou a chance de contratação em 60%. Outro estudo realizado por Goldin e Rouse (2000) sobre a contratação em orquestras nos Estados Unidos mostrou que quando o teste foi realizado às cegas, houve um aumento em 50% das chances de mulheres passarem da primeira fase.

O viés de desempenho gera oportunidades perdidas para as mulheres e piores avaliações de desempenho, pois elas são mais criticadas por seus erros e menos parabenizadas por seus acertos do que os homens, o que acaba minando a confiança delas e causa um grande impacto negativo na carreira das mulheres (MARTELL; LANE; EMRICH, 1996).

3.7.4.5.5. Viés de Percepção

O viés de percepção é uma tendência de acreditarmos e reforçamos algum estereótipo ou suposições sobre determinado membro ou grupo de pessoas sem bases concretas para esse fato.

Um estudo liderado por Moss-racusin et al. (2012) e realizado com professores da Universidade de Yale contou com a avaliação do curriculum de dois alunos, um homem chamado John e uma mulher chamada Jennifer. Vale ressaltar que o currículo dos dois candidatos era exatamente igual, apenas os nomes eram diferentes. Os currículos foram avaliados por 127 professores (homens e mulheres) para uma vaga de gerente de laboratório, e o resultado da aluna foi categoricamente pior no quesito competência, juntamente com uma

¹⁸ LEAN IN - What Is Affinity Bias? Disponível em: <https://leanin.org/education/what-is-affinity-bias>
Acesso em: 20 de outubro 2019.

recomendação menor para a sua contratação. Além disso, as ofertas salariais oferecidas para a aluna foram menores do que as oferecidas para o aluno.

Este estudo mostra que os estereótipos de gênero, mesmo que não intencionais acabam impedindo o progresso das mulheres em áreas predominantemente masculinas. O comportamento das pessoas, homens e mulheres, é moldado pelos estereótipos culturais e um dos mais impactantes para as mulheres é a associação delas como menos competentes que os homens (MOSS-RACUSIN et al. 2012).

De acordo com Phillips (2014), temos uma tendência a acreditar que o indivíduo mais bonito e mais alto será também o mais bem-sucedido. Prova deste viés é que 60% dos presidentes de empresas americanas têm mais de 1,80 de altura, enquanto apenas 15% da população americana têm mais de 1,80 de altura.

É muito comum que durante o processo de seleção, os recrutadores procurem inconscientemente, por uma pessoa com as mesmas características físicas e de comportamento da pessoa que ocupava o cargo anteriormente (PHILLIPS, 2014).

3.7.4.5.1.1 Impacto do viés de percepção nas áreas de *STEM* (*Science, Technology, Engineering and Mathematics* – Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática)

As áreas de ciências, tecnologia, engenharia e matemática (*STEM*) ainda hoje são estereotipadas como áreas de domínio masculino. Por conta dos estereótipos explícitos e implícitos de gênero, as mulheres têm menos motivação e identificação para seguirem nestas áreas.

A associação estereotipada de que mulheres não são aptas para a área de exatas é tão tenaz que um estudo experimental provou que mesmo quando foi demonstrado para os participantes, que as mulheres tinham a competência e desempenho em matemática, ainda assim eles puderam mitigar somente um pouco do viés, ao escolher uma mulher em vez de um homem para uma posição que exigia habilidades matemáticas (REUBEN et al. 2014).

Starr (2018) apresenta em seu estudo dois tipos de crenças estereotipadas que podem influenciar negativamente a escolha das mulheres por estas áreas. O primeiro é o estereótipo baseado em gênero que associa as áreas de *STEM* aos homens, e o segundo estereótipo é baseado nas características das pessoas da área de *STEM* que está associada à gênios e nerds, e as mulheres raramente são estereotipadas como gênios.

Um estudo longitudinal descobriu que as duas crenças citadas acima (gênero e características de gênio), acabam por diminuir o senso de pertencimento das mulheres à área de matemática. A crença é tão internalizada como uma verdade, que as notas das meninas foram mais baixas e

houve uma intenção muito pequena de seguirem nos cursos de matemática (GOOD; RATTAN; DWECK, 2012).

Dasgupta e Stout (2014) apontam diversas barreiras para as meninas e mulheres nas áreas de *STEM*, que começam na infância com os estereótipos masculinos mais associados às áreas de *STEM*, somada às expectativas dos pais sobre as suas filhas que acabam por afastar as meninas destas áreas. As barreiras seguem aumentando na idade adulta das mulheres pois existe uma representatividade muito maior de homens nestas áreas, falta de modelos femininos e uma avaliação mais tendenciosa a publicação dos trabalhos científicos dos homens.

O estereótipo cultural de que meninas são menos aptas em matemática do que garotos é digno de nota, pois o interesse delas em áreas de matemática tem aumentado. Apesar do interesse pela matemática e ciências ser o mesmo entre meninos e meninas quando são jovens, na medida em que vão ficando mais velhos, a divisão fica nítida. De acordo com um estudo realizado pela *National Science Foundation*¹⁹, é esperado que os homens tenham mais interesse em matemática do que as mulheres.

SMEDING (2012) realizou uma pesquisa nos Estados Unidos e na França para investigar os estereótipos implícitos de gênero entre as estudantes mulheres da faculdade de engenharia e da faculdade de humanas. Os resultados mostraram que os estereótipos implícitos foram mais negativamente associados às notas de matemática das estudantes das áreas de humanas do que as estudantes de engenharia.

As mensagens sociais que dizem que os meninos têm aptidão para áreas de exatas e que eles fazem parte do campo técnico, passam uma mensagem para as garotas de que elas não pertencem a essas áreas. Não é sem motivos que um estudo feito por Hyde, Fennema e Lamon (1990) descobriu que no ensino médio, os meninos começam a superar as meninas em matemática.

Isso também acontece devido à baixa representação das mulheres nas áreas de *STEM*. Conforme as meninas vão crescendo, elas são socialmente levadas a acreditar que não podem obter sucesso em ciências, matemática, tecnologia e engenharia, levando-as a duvidar de suas habilidades quando entram em cursos superiores.

¹⁹ NATIONAL SCIENCE FOUNDATION (2017). Women, Minorities, and Persons with Disabilities in Science and Engineering. National Center for Science and Engineering Statistics Directorate for Social, Behavioral and Economic Sciences. Disponível em: <https://www.nsf.gov/statistics/2017/nsf17310/static/downloads/nsf17310-digest.pdf>
Acesso em: 21 de novembro de 2019.

3.7.4.5.6 Viés Confirmatório

O viés confirmatório, como sugere o nome, é caracterizado pela confirmação que buscamos devido a uma crença que temos sobre um determinado grupo ou pessoa. Nessa busca por confirmar essa informação, negligenciamos outras informações que colocam em xeque essa crença pré-existente. O viés confirmatório e o viés de percepção andam de mãos dadas, pois o de confirmação acaba se ancorando no de percepção na hora da tomada de decisões.

Halvorson e Rock (2016) apontam que o viés confirmatório leva as pessoas a descartarem as informações que discordam de suas crenças e do seu ponto de vista e buscam apenas encontrar e validar as evidências que confirmem suas crenças.

Quando fazemos um julgamento sobre uma pessoa, de forma inconsciente buscamos por evidências que possam comprovar nossas crenças. Não fazemos isso porque somos más pessoas, mas, porque realmente queremos acreditar que estamos certos e que nossa avaliação sobre a outra pessoa está correta.

Um experimento encabeçado por Reuben, Sapienza e Zingales (2014) mostrou a existência desse viés na hora da contratação. Nesse experimento, recrutadores precisavam escolher entre dois candidatos para uma contratação. O candidato recebia um salário maior de acordo com a quantidade de tarefas que desempenhasse, e o recrutador ganhava uma remuneração maior se escolhesse o melhor candidato. Para demonstrar o viés confirmatório em matemática, os pesquisadores definiram que a tarefa seria um problema matemático. Tanto homens como mulheres resolvem o mesmo número de operações, contudo, os recrutadores davam fortes preferências para os candidatos homens, mesmo estando cientes do potencial de cada candidato. Embora o desempenho dos candidatos fosse idêntico, o viés confirmatório para a crença de que homens são melhores em matemática fazia com que os recrutadores escolhessem homens em detrimento as mulheres.

3.7.4.5.7 Viés Efeito de Grupo

O viés de grupo é a tendência de seguir o comportamento do grupo em detrimento do comportamento individual para que desvios do padrão não ocorram. Esse viés é particularmente comum em equipes lideradas por um gestor ou por algum profissional em cargo de liderança. A tendência é que todos os membros da equipe acabem sempre concordando com o líder, ainda que pessoalmente haja uma discordância. Contudo, por conta da pressão do grupo e do próprio

inconsciente do indivíduo, ele acaba se abstendo de emitir uma opinião contrária aquela que é mantida pelo grupo.

Madalozzo (2008) conclui que o viés de efeito grupo é danoso, principalmente quando temos apenas uma mulher na diretoria de uma empresa, pois dificilmente essa mulher se posicionará contrária aos homens do grupo ou mesmo contribuirá com as suas ideias, de modo a fazer pouca ou nenhuma diferença no grupo. E é aqui que o viés de efeito grupo se faz nitidamente presente, pois o grupo leva essa mulher a se comportar da mesma maneira que eles.

As pesquisadoras Konrad, Kramer e Erkut (2008) apontam com base em sua pesquisa realizada com mais de 70 executivos em posição de liderança de empresas listadas na Fortune 1000, que é necessário ter três ou mais mulheres nos conselhos de administração para que o grupo tenha uma efetiva mudança de comportamento, e elas passem a ser ouvidas e participem de forma ativa e colaborativa nas tomadas de decisões.

A psicologia social mostra através de estudos que existe um favoritismo inconsciente ao grupo ao qual a pessoa pertence e gera uma indiferença que pode chegar à hostilidade com o grupo diferente. Este fato faz com que os indivíduos do próprio grupo confiem mais e beneficiem uns aos outros, além de associarem palavras positivas aos membros do seu grupo (SHIRAMIZU, YAMAMOTO, 2017). Os pesquisadores citam ainda que é estabelecida uma classificação de forma inconsciente: “amigo” para aqueles que fazem parte do grupo e “inimigo” para aqueles que não fazem parte do grupo, portanto, a sobrevivência para as mulheres no ambiente corporativo é extremamente complexa.

Venosa (2015) diz que o aprendizado condicional pode formar um viés de grupo, por exemplo, se uma pessoa tem uma experiência negativa com uma mulher, existe uma forte tendência de criar uma associação negativa inconscientemente que será replicada para o grupo mulheres.

3.7.4.5.8 Viés de Efeito Halo

O termo efeito halo foi cunhado em 1920 pelo psicólogo Edward Thorndike em um artigo chamado: “O erro constante nas classificações psicológicas”. O experimento foi realizado com comandantes do exército que tinham que avaliar seus soldados referente as seguintes características: liderança, aparência física, inteligência, confiabilidade e lealdade. Ele descobriu que os soldados que receberam as notas mais altas em aparência física, também tiveram as melhores notas em inteligência, liderança e caráter.

FAN et al. (2019) realizaram um estudo na França com mais de 22 mil pessoas que provou que os homens são classificados como mais instruídos e tendo mais habilidades de liderança.

Para Parrett (2015), o viés de efeito halo faz com que uma impressão positiva que temos sobre uma pessoa, influencie positivamente a nossa opinião sobre essa pessoa em outras áreas. A percepção de uma qualidade positiva nos leva a ser tendenciosos para outras qualidades, superestimando-as. Ele diz ainda que este é um dos vieses que mais afetam as avaliações de desempenho, pois o líder tem uma tendência de avaliar seus liderados com base na percepção de uma única característica positiva e não no contexto total do desempenho desta pessoa.

3.7.5 A interseccionalidade

Além dos vieses inconscientes previamente citados, os efeitos da interseccionalidade são devastadores principalmente para mulheres que se enquadram em diversas categorias estereotipadas, como: negras, lésbicas ou gays, transexuais, transgênero ou que tenham deficiência. O total dessa discriminação é bem maior do que cada parte considerada separadamente.

Para Butler (1990), não é possível tratar gênero de forma única pois existem interseções com as modalidades: raciais, étnicas, sexuais, classistas e regionais.

De acordo com Crenshaw (1989a), que foi a responsável por cunhar o termo “interseccionalidade”, mulheres negras sofrem isolamento e uma dupla ou até tripla discriminação, que é a combinação de práticas discriminatórios de raça, etnia, gênero e classe social. Ela diz que esta desigualdade é causada pelos sistemas discriminatórios e opressores: racismo, patriarcado e opressão social.

“Assim como é verdadeiro o fato de que todas as mulheres estão, de algum modo, sujeitas ao peso da discriminação de gênero, também é verdade que outros fatores relacionados a suas identidades sociais, tais como classe, casta, raça, cor, etnia, religião, origem nacional e orientação sexual, são diferenças que fazem a diferença na forma como vários grupos de mulheres vivenciam a discriminação. Tais elementos diferenciais podem criar problemas e vulnerabilidades exclusivos de subgrupos específicos de mulheres, ou que afetem desproporcionalmente apenas algumas mulheres. Do mesmo modo que as vulnerabilidades especificamente ligadas a gênero não podem mais ser usadas como justificativa para negar a proteção dos direitos humanos das mulheres em geral, não se pode também permitir que as diferenças entre mulheres marginalizem alguns problemas de direitos humanos das mulheres, nem que lhes sejam negados cuidado e preocupação iguais sob o regime predominante dos direitos humanos” (CRENSHAW, 2002, p. 173b)

Segundo a pesquisa *Women in the Workplace* (2019b) desenvolvida pela McKinsey & Company juntamente com o Leaning.org, as mulheres negras, quando comparadas às mulheres brancas, recebem menos suporte de seus gerentes, são promovidas mais lentamente e têm menos acesso aos cargos de liderança sênior. Além disso, a pesquisa também demonstra, através de dados coletados ao longo de 4 anos em 462 empresas que as mulheres, principalmente as mulheres negras, ainda tem baixa representação. Numa escala comparativa das empresas, em primeiro lugar estão os homens brancos, seguidos pelas mulheres brancas, homens negros e então as mulheres negras, que ocupam o último lugar.

Ross (2008) apresenta um estudo realizado por pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) e da Universidade de Chicago para testar os vieses inconscientes relacionados a nomes de pessoas “tipicamente” brancas e negras. Foram encaminhados 5.000 currículos para 1.250 empresas que haviam anunciando vagas de empregos, sendo 02 currículos com nomes de pessoas “tipicamente” brancas e 02 currículos com nomes de pessoas “tipicamente” negras. As pessoas com nomes “tipicamente” brancas receberam 50% mais retornos do que os candidatos com nomes “tipicamente” de negros, mesmo quando os candidatos negros eram mais qualificados.

Halvorson e Rock (2016) explicam que no Teste de Associação Implícita (TAI) desenvolvido por Greenwald, McGhee e Schwartz (1998), mesmo as pessoas que não se consideram racistas, tem mais dificuldade em associar a palavra "Bom" com uma pessoa negra do que com uma pessoa branca.

Fernandes (2015) evidencia esta discriminação no seu estudo realizado no Brasil, que indica que colaboradoras negras, que possuem as mesmas competências e habilidades produtivas de uma pessoa branca, são consideradas menos eficientes e recebem salários menores. Ele denomina este fato como “pura discriminação”, que acaba levando as mulheres, negras e brancas, a aceitarem receber um salário menor do que o dos homens.

Nicolas e Skinner (2012) realizaram um estudo utilizando o Teste de Associação Implícita (TAI) desenvolvido por Greenwald, McGhee e Schwartz (1998) na categoria sexual, que mostra uma forte associação negativa a palavra “gay” e as pessoas homossexuais, e uma preferência implícita por pessoas heterossexuais. Um outro estudo realizado por Goodman et al. (2008) também identificou que as pessoas quando eram percebidas como gays ou lésbicas, tinham uma avaliação mais negativa do que as pessoas percebidas como heterossexuais.

A pessoa que se enquadra ao mesmo tempo em mais de uma categoria estereotipada (raça, etnia, gênero, orientação sexual, identidade de gênero, deficiência, classe social) sofrerá ainda mais. Este fato é comprovado em um estudo realizado por Nabors et al. (2001), que atesta que pessoas com três ou mais identidades estereotipadas não se sentem pertencentes em lugar nenhum e em nenhum grupo.

4. CONCLUSÃO

Todas as pessoas têm vieses inconscientes e não temos como negá-los. Eles são baseados nos preconceitos, crenças culturais e estereótipos. Os vieses de gênero não são intencionais, mas formam uma barreira invisível e poderosa que dificulta o avanço das mulheres nas corporações, reduzem a chance da equidade de gênero e por outro lado favorecem os homens. A tomada de consciência sobre o impacto negativo dos vieses de gênero é o primeiro passo para eliminar o viés inconsciente de gênero.

“Nós preferimos acreditar que somos pessoas sem preconceitos, mas as pesquisas mostram o contrário. Esta é uma constatação desconfortável para a maioria de nós. O primeiro passo para derrotar nossos preconceitos inconscientes é ser honesto conosco sobre como realmente nos sentimos em relação aos outros grupos. Ter um viés não é o fim do mundo, a única vergonha é se você não fizer nenhum esforço para melhorar.” (BANAJI, 2013, p. 1, tradução livre)

Homens e mulheres têm uma predisposição para fazer julgamentos rápidos, de acordo com as suas vivências e crenças, e desta forma assumem que quem pensa ou enxerga as coisas de maneira diferente, deve estar incorreto. Porém, é mais fácil identificar os preconceitos das outras pessoas, do que perceber seus próprios preconceitos, este viés é chamado de ponto cego (*blind spot*) (HALVORSON; ROCK, 2016).

Para Stephens (2015), o primeiro passo para aprender a lidar com os vieses inconscientes no trabalho é reconhecer que todos os têm. Halvorson e Rock (2016) informam que é importante utilizar a empatia como fator chave na desconstrução dos preconceitos arraigados, além de conhecer todos os tipos de vieses que afetam a diversidade nas corporações.

A conscientização através de treinamento e workshop continuados é fundamental para que os participantes entendam como as crenças, preconceitos e estereótipos influenciam negativamente as suas tomadas de decisões, que acabam por comprometer de forma inconsciente a chegada das mulheres aos cargos de gestão e liderança (SMITH et al. 2019). Este tema é tão importante que a ONU Mulheres (2017b) desenvolveu o seu próprio workshop chamado de “Workshop on Gender, Unconscious Bias and Inclusive Management”.

Para Henneman (2014) a empresa deve oferecer aos colaboradores um local seguro para reconhecer os seus próprios vieses e preconceitos. Devine (2001) aponta que as intervenções e treinamentos podem reduzir a ocorrência dos vieses implícitos. Haccoun e Hamtiaux (1994) concluem que conversas e diálogos sobre o tema são o tipo de intervenção que promovem mudanças nos comportamentos e na aprendizagem.

As organizações com pouca consciência sobre o viés de gênero acabam não desenvolvendo estratégias e ações de conscientização e perpetuam a desigualdade de gênero. (BIEREMA, 2017).

“Existe uma série de abordagens que as organizações podem adotar sobre questões relacionadas ao desenvolvimento e avanço das mulheres líderes, de acordo com as teorias da mudança de uma perspectiva feminista.” (BIEREMA, 2017, p. 156).

Bierema (2017) listou seis estratégias que as organizações podem usar para alavancar a carreira das mulheres, minimizar e reduzir os vieses inconscientes de gênero:

1. Desenvolver e fortalecer as mulheres;
2. Valorizar as competências femininas;
3. Aumentar o número de mulheres na liderança para ter mais exemplos a serem seguidos;
4. Realizar pequenas, porém profundas mudanças culturais, começando pela conscientização dos vieses inconscientes;
5. Criar estruturas organizacionais com mulheres em todas elas;
6. Transformar a empresa num espaço de acolhimento para todas as pessoas.

Paluck e Green (2009) após analisarem diversos estudos, concluem que as discussões e as intervenções em pequenos grupos, geram diálogos e interações sociais e criam um caminho promissor para a redução dos preconceitos e estereótipos.

Neste sentido, o trabalho aplicado contempla diversas dinâmicas e diálogos em grupo que tem como propósito sensibilizar, conscientizar e reduzir os vieses inconscientes, crenças e estereótipos dos profissionais em relação as mulheres, além de promover conversas significativas sobre a importância da diversidade de gênero nas corporações.

Para Venosa (2015), além de conhecer os seus próprios preconceitos, o método mais eficaz para redução do preconceito é o que ela chama de “hipótese de contato”, que é o contato com pessoas do outro grupo para desenvolvimento de opiniões positivas sobre elas.

Portanto, para construir uma organização mais diversa e sustentável é fundamental criar um ambiente de confiança e empatia para tratar do tema viés inconsciente, começando pela conscientização da liderança, gestores e colaboradores sobre seus próprios vieses inconsistentes e abrindo caminho para tratar do tema diversidade e equidade de gênero.

5. REFERÊNCIAS:

- ALLPORT, G. **The Nature of Prejudice**. Addison-Wesley, 1954. Disponível em: https://faculty.washington.edu/caporaso/courses/203/readings/allport_Nature_of_prejudice.pdf Acesso em: 30 de outubro 2019.
- BANAJI, M.; BAZERMAN, M.; CHUGH, D. **When Good People (Seem to) Negotiate in Bad Faith. Here's a way out of mistrust and into mutual agreement**. Disponível em: https://sites.fas.harvard.edu/~mrbworks/articles/2005_Neg.pdf Acesso em: 10 de outubro 2019.
- BANAJI, M.; GREENWALD, A. **BLINDSPOT: Hidden Biases of Good People**. New York: Bantam Books, 2013.
- BARRAZA, J., ZAK, P. Empathy toward strangers triggers oxytocin release and subsequent generosity. **Annals of the New York Academy of Sciences**. v. 1167, p. 182–189, 2009.
- BARTOL, K.; BUTTERFIELD, D. Sex effects in evaluating leaders. **Journal of Applied Psychology**. v. 61, p. 446–454, 1976.
- BEAUVOIR, S. **O segundo sexo: Edição Comemorativa 1949 - 2019**, Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, p. 12, 2019.
- BERNARD, J. The good-provider role: its rise and fall, **American Psychologist**, v.36, n. 1, p. 1-12, 1981.
- BETIOL, M.; TONELLI, M. J. A Mulher Executiva e suas Relações de Trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p. 25-27, 1991.
- BIEREMA, L. L. No women left behind: Critical leadership development to build gender consciousness and transform organizations. Editora: In S. R. Madsen, Handbook of research on gender and leadership (pp. 145–162). Cheltenham, England: Edward Elgar Publishing, 2017.
- BIERNAT, M.; TOCCI, M.; WILLIAMS, J. The Language of Performance Evaluations: Gender-Based Shifts in Content and Consistency of Judgment. **Social Psychological and Personality Science**, v. 3, n. 2, p.186-92, 2012.
- BLAIR, I. The malleability of automatic stereotypes and prejudice. **Personality & Social Psychology Review**, v. 6, n. 3, p. 242-261, 2002.
- BORDALO, P.; COFFMAN, K.; GENNAIOLI, N.; SHLEIFER, A. Beliefs about Gender. **American Economic Review**. v. 109, n. 3, p. 739-773, 2019.
- BOSTON CONSULTING GROUP (BCG). The Mix That Matters - Innovation Through Diversity. (2017) Disponível em <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters.aspx> Acesso em: 20 de abril de 2019.
- BRADDY, P.; STURM, R.; ATWATER, L.; TAYLOR, S.; MCKEE, R. Gender Bias Still Plagues the Workplace: Looking at Derailment Risk and Performance with Self– Other Ratings

Show less. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1059601119867780>
Acesso em: 28 de dezembro de 2019.

BRAUN, S.; STEGMANN, S.; JUNKER, N., DICK, R. Think manager—think male, think follower—think female: Gender bias in implicit followership theories. **Journal of Applied Social Psychology**. v. 47, n. 7, p. 377-388, 2017.

BUCK, G.; LESLIE-PELECKY, D.; KIRBY, S. Bringing female scientists into the elementary classroom: Confronting the strength of elementary students' stereotypical images of scientists. **Journal of Elementary Science Education**. v. 14, n. 1, pp. 1-9, 2002.

BUTLER, J. (1990) Problemas de gênero – Feminismo e Subversão da Identidade. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileiras, p. 21, 2019.

CARTER, C. Developmental consequences of oxytocin. **Physiology and Behavior**. v. 79, p. 383–397, 2003.

CHARLESWORTH, T.; BANAJI, M. Patterns of Implicit and Explicit Attitudes: I. Long-Term Change and Stability From 2007 to 2016. **Psychological Science**, v. 30, n. 2, p. 174-192, 2019.

COFFMAN, K.; FLIKKEMA, C.; SHURCHKOV, O. Gender Stereotypes in Deliberation and Team Decisions. **Harvard Business Review**, v.19, p. 69-72, 2018.

CONNELL, R.; PEARSE, R. **Gênero Uma Perspectiva Global**. São Paulo: Editora Versus, p. 33-45, 2015.

CONNELL, R. **Gênero em termos reais**. São Paulo: Editora Versus, p. 101-102, 2016.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL – **Artigo 5º**. Disponível em: https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_15.12.2016/art_5_.asp Acesso em: 19 outubro 2019

CORREL, S.; BERNARD, S.; PAIK, I. Getting a job: Is there a Motherhood penalty? **American Journal of Sociology**. v. 112, n. 5, p.1297-1338, 2007.

CRENSHAW, K. Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. **University of Chicago Legal Forum**, v. 15, n. 1, p. 139–67, 1989a.

CRENSHAW, K. Documento para o Encontro de Especialistas em Aspectos da Discriminação Racial Relativos ao Gênero. **Estudos Feministas**. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ref/v10n1/11636.pdf> Acesso em: 20 de dezembro 2019b.

DASGUPTA, N. Implicit Ingroup Favoritism, Outgroup Favoritism, and Their Behavioral Manifestations. **Social Justice Research**. v. 17, n. 2, p. 143–169, 2004.

DASGUPTA, N., STOUT, J. Girls and Women in Science, Technology, Engineering, and Mathematics: STEMing the Tide and Broadening Participation in STEM Careers. **Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences**. v. 1, n. 1, p. 21-29, 2014.

DAUMEYER, N.; RUCKER, J.; RICHESON, J. Thinking Structurally About Implicit Bias: Some Peril, Lots of Promise. **Psychological Inquiry Journal**. v. 28, n. 4, p. 258-261, 2017.

DAVIES, P.; SPENCER, S.; STEELE, C. Clearing the Air: Identify Safety Moderates the Effects of Stereotype Threat on Women's Leadership Aspirations. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 88, nº 2, p. 276-287, 2005.

DAVISON, H.; BURKE, M. Sex discrimination in simulated employment contexts: a meta-analytic investigation. **Journal of Vocational Behavior**. v. 56, n. 2, p. 225-248, 2000.

DEVINE, P. Implicit Prejudice and Stereotyping: How Automatic Are They? Introduction to the Special Section. **Journal of Personality & Social Psychology**, v. 81, n. 5, p. 757-759, 2001.

DICIONÁRIO MERRIAM WEBSTER – STEREOTYPE Disponível em: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/stereotype> Acesso em: 15 de agosto 2019.

DICIONÁRIO MICHAELIS – CRENÇAS - Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/cren%C3%A7a/> Acesso em: 15 de agosto 2019.

DIREITO FGV – SP - Relatório elaborado pelo Grupo de Pesquisas em Direito e Gênero da **Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, 2017. Disponível em: https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/relatorio_guia_exame_final.pdf Acesso em: 10 de abril 2019.

DONALDSON, Z., YOUNG, L. Oxytocin, vasopressin, and the neurogenetics of sociality. **Science**. v. 322, p. 900-904, 2008.

EAGLY, A., KARAU, S. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, p. 573-598, 2002.

EAGLY, A.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.; VAN ENGEL, M. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. **Psychological Bulletin**. v. 129, n. 4, p. 569-591, 2003.

EVANS, J.; FRANKISH, K. **In Two Minds: Dual Processes and Beyond**. New York, Oxford University Press, 2009.

FAN, Y.; SHEPHERD, L.; SLAVICH, E.; WATERS, D.; STONE, M.; ABEL, R.; JOHNSTON, E. Gender and cultural bias in student evaluations: Why representation matters. **Journey Plos ONE**, v. 14, n. 0209749, 2019.

FARLEY, J. **Majority - Minority Relations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 35 – 58, 2004.

FERNANDES, G. Brazilian Female Labor Market: Racial-Skin Color Discrimination and Inefficiency. **Economia Aplicada**. v. 19, n. 2, 2015, p. 241-259, 2015.

FIARMAN, S. Unconscious Bias: When Good Intentions Aren't Enough. **Educational Leadership**. v. 74, n. 3, p. 10-15, 2016.

FISHER, S.; MULLIN, W. Diversity, social goods provision, and performance in the firm. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 23, n. 2, p. 465-481, 2014.

FISKE, S.; CUDDY, A.; GLICK, P.; XU, J. A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 82, p. 878–902, 2002.

FISKE, S. **Stereotyping, prejudice, and discrimination**. (1998). Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Susan_Fiske/publication/232584255_Stereotyping_prejudice_and_discrimination/links/548b3b760cf214269f1dd2de.pdf Acesso em: 30 de outubro 2019.

FREUD, Sigmund. (1900) A interpretação dos sonhos. v. 1. Porto Alegre, RS: L&PM, 2012.

GIL, A. Elaboração de casos para o ensino de administração. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 12, n. 2, p 7 -12, 2004.

GILBERT, D. How mental systems believe. **American Psychologist**, v. 46, p. 107 – 119, 1991.

GLICK, P.; LARSEN, S.; JOHNSON, C.; BRANSTITER, H. Evaluations of Sexy Women in Low and High Status Jobs. **Psychology of Women**, v. 29, n. 4., p. 389-395, 2005.

GOLBECKA, A.; ASHB, M.; GRAYC, M.; GUMPERTZD M.; JEWELLE, N.; KETTENRINGF, J.; SINGERG, J., GELH, Y. A conversation about implicit bias. **Statistical Journal of the IAOS**, v. 32, n. 4, p. 739–755, 2016.

GOLDBERG, P. Are Women Prejudiced against Women? **Trans-action**, v.5, n. 5, p. 389-395, 1968.

GOLDIN, C. A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter. **American Economic Review**, v. 104, n. 4, p. 1091–1119, 2014.

GOLDIN, C., ROUSE, C. Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. **The American Economic Review**, v. 90, n. 4, p. 715-74, 2000.

GOMES, G., A Teoria Freudiana da Consciência. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 117-125, 2003.

GOOD, C., RATTAN, A., DWECK, C. Why do women opt out? Sense of belonging and women's representation in mathematics. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 102, n. 4, p. 700–717, 2012.

GOODMAN, J., SCHELL, J., ALEXANDER, M., EIDELMAN, S. The impact of a derogatory remark on prejudice toward a gay male leader. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 38, p. 542 - 555, 2008.

GREENWALD, A.; MCGHEE, D.; SCHWARTZ, J. Measuring individual differences in implicit cognition: The Implicit Association Test. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 74, n. 6, p. 1464-1480, 1998.

GREENWALD, A.; BANAJI, M. Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes. **Psychological Review**. v. 102, n. 1, p. 4-27, 1995.

GUZMÁN, Y.; TRONSON, N.; JOVASEVIC, V.; SATO, K.; GUEDEA, A.; MIZUKAMI, H.; NISHIMORI, K.; RADULOVIC, J. Fear-enhancing effects of septal oxytocin receptors. **Nature Neuroscience** (2013) Disponível em: <https://www.sciencedaily.com/releases/2013/07/130722123206.htm> Acesso em: 11 de janeiro de 2020.

HACCOUN, R.; HAMTIAUX, T. Optimizing knowledge tests for inferring learning acquisition levels in single group training evaluation designs: the internal referencing strategy. **Personnel Psychology**, v. 47, n. 3, p. 593-604, 1994.

HALVORSON, H. G.; ROCK, D. Beyond Bias: How to Shift Ingrained Thinking. **Rotman Management**, v. 6, n. 1, p. 32-37, 2016.

HARRIS, L.; FISKE, S. Social groups that elicit disgust are differentially processed in mPFC. **Social Cognitive and Affective Neuroscience**. v. 2, n.1, p. 45–51, 2006.

HEILMAN, M. Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. **Journal of Social Issues**. v. 57, n. 4, p. 657-674, 2001.

HEILMAN, M.; MANZI, F.; BRAUN, S. Presumed incompetent: perceived lack of fit and gender bias in recruitment and selection. **Handbook of gendered careers in management: getting in, getting on, getting out**. Cheltenham: Edward Elgar, p. 90-104, 2015.

HEILMAN, M.; OKIMOTO, T. Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit. **Journal of Applied Psychology**. v. 92, n. 1. p. 81-92, 2007.

HENNEMAN, T. **You, biased? No, it's your brain**. Workforce. Disponível em: <https://www.workforce.com/2014/02/09/you-biased-no-its-your-brain/> Acesso em: 30 de outubro 2019.

HILL, C.; MILLER, K.; BENSON, K.; HANDLEY, G. Barriers and Bias: The Status of Women in Leadership. **Washington, DC: American Association of University Women**, 2016. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED585546.pdf> Acesso em: 20 de dezembro de 2019.

HOPKINS, M.; BILIMORIA, D. Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. **Journal of Management Development**. v. 27, n. 1, p. 13-35, 2008.

HOUSEKEEPING MAGAZINE - **The Good Wife's Guide** (1955). Disponível em: <https://www.littlethings.com/1950s-good-housewife-guide-vcom/> Acesso em: 01 de outubro 2019.

HYDE, J.; FENNEMA, E.; LAMON, S. Gender Differences in Mathematics Performance: a Meta-Analysis. **Psychol Bull**. v.107, n. 2, p.139-155, 1990.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Gênero 2010**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv88941.pdf> Acesso em: 06 de dezembro 2019a.

_____. **Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem.** Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem> Acesso em: 06 de dezembro 2019b.

_____. **Outras formas de trabalho: 2018.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/17270-pnadcontinua.html?edicao=24091&t=sobre> . Acesso em: 18 de outubro 2019c.

ILO (International Labour Organization). **A quantum leap for gender equality: For a better future of work for all.** 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_674831/lang--en/index.htm Acesso em: 01 de outubro 2019a.

_____. **Women in Business and Management Gaining Momentum.** 2015. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf Acesso em: 03 de outubro 2019b.

_____. **Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo – Tendências para Mulheres 2017.** Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_558360/lang--pt/index.htm Acesso em: 05 de outubro 2019c.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - **Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça.** 2015. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/170306_retrato_das_desigualdades_de_genero_raca.pdf Acesso em: 03 de dezembro 2019.

IIZUKA, E. O método do caso de Harvard: reflexões sobre sua pertinência ao contexto brasileiro. Anais de Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, n. 32, 2008.

INSTITUTO ETHOS e BID - **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.** 2016 Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/#.XLV9qZNKiu4> Acesso em 18 de agosto 2019.

ISAAC, C.; LEE, B.; CARNES, M. Interventions that Affect Gender Bias in Hiring: A Systematic Review. **Academic Medicine.** v. 84, n.10, p. 1440-1446, 2009.

JONES, A. Implicit Bias as Social-Framework Evidence in Employment Discrimination 2017. Disponível em: https://scholarship.law.upenn.edu/penn_law_review/vol165/iss5/4/ Acesso em: 15 de novembro de 2019.

KAHNEMAN, D. **Livro Rápido e Devagar: duas formas de pensar**, São Paulo: Editora Objetiva, p. 29-244, 2011.

KANDEL, D.B., Homophily, selection, and socialization in adolescent friendships, **American Journal of Sociology.** v. 84, n. 2, p. 472-436, 1978.

KATZ, A.; HOYT, W. The Influence of Multicultural Counseling Competence and Anti-Black Prejudice on Therapists' Outcome Expectancies. **Journal of Counseling Psychology**, v. 61, n. 2, p. 299-305, 2014.

KATZ, D.; BRALY, K. Racial prejudice and racial stereotypes. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**. v. 30, n. 2, p. 175-193, 1935.

KIMMEL, M. The History of Men: Essays on the History of American and British Masculinities. Editor: SUNY Press, 2005.

KOENIG, A.; EAGLY, A.; MITCHELL, A; RISTIKARI, T. Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. **Psychological Bulletin**. v. 137, n. 4, p. 616-642, 2011.

KONRAD, A.; RITCHIE, J.; LIEB, P., CORRIGALL, E. Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**. v. 126, n. 4, p. 593-641, 2000.

KONRAD, A.; KRAMER, V.; ERKUT, S. Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. **Organizational Dynamics**. v.37, n. 2, p. 145–164, 2008.

LEAN IN - **What Is Affinity Bias?** Disponível em: <https://leanin.org/education/what-is-affinity-bias> Acesso em: 20 de outubro 2019.

LEDOUX, J. **Cérebro Emocional: Os misteriosos alicerces da vida emocional**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.

MACHADO, C.; PINHO NETO, V. The Labor Market Consequences of Maternity Leave Policies: Evidence from Brazil. FGV 2016 Disponível em: https://portal.fgv.br/sites/portal.fgv.br/files/the_labor_market_consequences_of_maternity_leave_policies_evidence_from_brazil.pdf Acesso em: 18 de outubro de 2019.

MADALOZZO, R. Gênero e Desigualdade. **GV-Executivo**, v. 7, n. 6, p. 34-39, 2008.

MADALOZZO, R.; CARVALHO, A. Perguntas e Respostas sobre Licença a Maternidade 2019. Disponível em https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2019/11/Perguntas-e-Respostas-sobre-Licen%C3%A7a-Maternidade_Regina-Madalozzo.pdf Acesso em: 20 de dezembro de 2019.

MADALOZZO, R.; MARTINS, S.; SHIRATORI, L. Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? **Revista Estudos Feministas**. v.18, n. 2, 2010.

MADSEN, S.; ANDRADE, M. Unconscious Gender Bias: Implications for Women's Leadership Development. **Journal of Leadership Studies**. v. 12, n. 1, p. 62-67, 2018.

MARTELL, R., LANE, D.; EMRICH, C. Male-female differences: A computer simulation. **American Psychologist**. v. 51, n. 2, p. 157 -158, 1996.

MCGINN, K.; CASTRO, M.; LINGO, E. Learning from Mum: Cross-National Evidence Linking Maternal Employment and Adult Children's Outcomes. **Work, Employment and Society Journal**, v. 33, n. 3, p. 374 - 400, 2018.

MCNAMARA, K. The Company They Keep: Homophily in preschool relationships, University of Kansas, (2007) Disponível em: <https://sk.sagepub.com/reference/the-sage-handbook-of-developmental-psychology-and-early-childhood-education/i1157.xml> Acesso em: 15 de outubro de 2019.

MCKINSEY & COMPANY. **Women in the Workplace 2018**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2018> Acesso em: 10 de agosto 2019a.

MCKINSEY & COMPANY. **Women in the Workplace 2019**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019> Acesso em: 20 de outubro 2019b.

MCLEOD, S. **Prejudice and discrimination** (2008). Disponível em: <https://www.simplypsychology.org/prejudice.html> Acesso em: 15 de agosto 2019.

MLODINOW, L. **Livro Subliminar: como o inconsciente influencia nossas vidas**, São Paulo: Editora Zahar, p. 17-42 e 213-215, 2014.

MOSS-RACUSIN, C.; DOVIDIO, J.; BRESCOLL, V.; GRAHAM, M.; HANDELSMAN, J. Science faculty's subtle gender biases favor male students. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**. v. 109, n. 41, p 16474-16479, 2012.

NABORS, N.; HALL, R.; MIVILLE, M. Multiple Minority Group Oppression: Divided We Stand? *Journal of the Gay and Lesbian Medical Association*. v. 5, n. 3, p. 101–105, 2001.

NATIONAL SCIENCE FOUNDATION (2017). Women, Minorities, and Persons with Disabilities in Science and Engineering. National Center for Science and Engineering Statistics Directorate for Social, Behavioral and Economic Sciences. Disponível em: <https://www.nsf.gov/statistics/2017/nsf17310/static/downloads/nsf17310-digest.pdf> Acesso em: 21 de novembro de 2019.

NEWCOMB, T. Stabilities underlying changes in interpersonal attraction. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**. v. 66, n. 4, p. 376–386, 1963.

NICOLAS, G.; SKINNER, A. “That’s So Gay!” Priming the General Negative Usage of the Word Gay Increases Implicit Anti-Gay Bias. **The Journal of Social Psychology**. v. 152, n. 5, p. 654–658, 2012.

NIELSEN, T. **Inclusion Nudges Guidebook: Practical Techniques for changing Behaviour, Culture & Systems to Mitigate Unconscious Bias and create inclusive organisations**. 2nd Edition, 2016.

NOLAND, M.; MORAN, T.; KOTSCHWAR, B. Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey 2016. **Peterson Institute for International Economics**. Disponível em: <https://www.piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf> Acesso em: 10 de setembro 2019.

ONU MULHERES. **Equality between women and men (gender equality)**: Disponível em: <http://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm> Acesso em: 15/03/2019a.

_____. **Workshop on Gender, Unconscious Bias and Inclusive Management**
Disponível em: <https://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/workshop-gender-unconscious-bias-and-inclusive-management> Acesso em: 19/04/2019b.

PALADINO, M.; VAES, J. Ours is human: On the pervasiveness of infrahumanisation in intergroup relations. **British Journal of Social Psychology**. v. 48, p. 237–251, 2009.

PALUCK, E.; GREEN, D. Prejudice Reduction: What Works? A Review and Assessment of Research and Practice. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 339-367, 2009.

PARRETT, M. Beauty and the feast: Examining the effect of beauty on earnings using restaurant tipping data. **Journal of Economic Psychology**. v. 49, p. 34-46, 2015.

PAYNE, K.; VULETICH, H. Policy Insights From Advances in Implicit Bias Research, **SAGE Journal**, v. 5, n. 1, p. 49-56, 2017.

PHILLIPS, K. How Diversity Makes Us Smarter - Being around people who are different from us makes us more creative, more diligent and harder-working, 2014. Disponível em: <https://www.scientificamerican.com/article/how-diversity-makes-us-smarter/> Acesso em: 16/11/2019.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA DO BRASIL – **CÓDIGO CIVIL DE 1916** - LEI Nº 3.071
Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L3071.htm Acesso em: 10/04/2019.

RAND Journal of Economics, Vol 41, No. 4, 2010, p.617-648. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/blarandje/v_3a41_3ay_3a2010_3ai_3a4_3ap_3a617-648.htm Acesso em: 21 de novembro 2019.

REUBEN, E.; SAPIENZA, P.; ZINGALES, L.; How Stereotypes impair Women's Careers in Science. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**. v. 111, n. 12, p. 4403-408, 2014.

RILEY, S. The Management of the Traditional Male Role: a discourse analysis of the constructions and functions of provision. **Journal of Gender Studies**, v. 12, n. 2, p. 99-113, 2003.

RIVERA, L. Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. **American Sociological Review**. v. 77, n. 6, p. 999–1022, 2012.

ROSS, H. (2008). Exploring unconscious bias. Diversity Best Practices. Disponível em: https://www.dphu.org/uploads/attachments/books/books_5073_0.pdf Acesso em: 17 novembro de 2019.

SCHEIN, V., MUELLER, R., LITUCHY, T. e LIU, J. Think Manager-Think Male: A Global Phenomenon? **Journal of Organizational Behavior**, v. 17, n. 1, p. 33-41, 1996.

SCZESNY, S.; SPREEMANN, S.; STAHLBERG, D. Masculine = Competent? Physical Appearance and Sex as Sources of Gender-Stereotypic Attributions. **Swiss Journal of Psychology**. v. 65, n. 1, p. 15-23, 2006.

SCZESNY, S.; STAHLBERG, D. The Influence of Gender-Stereotyped Perfumes on Leadership Attribution. **European Journal of Social Psychology**. v. 32, n. 6, p.815-828, 2002.

SEGUINO, S.; BRAUNSTEIN, E. The Costs of Exclusion: Gender Job Segregation, Structural Change and the Labor Share of Income. **Development & Change**., v. 50, n. 4, p. 976-1008, 2019.

SHELTZER, J.; SMITH, J. Elite Male Faculty in the Life Sciences Employ Fewer Women. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United State of America**. v.111, v. 28, p. 107-112, 2014.

SHIRAMIZU, V.; YAMAMOTO, M.E. "In x Out": Reviewing the Group Bias through the Biological Perspective. **Trends in Psychology**. v. 25, n.3, p. 3-23, 2017.

SMEDING, A. Women in Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEM): An Investigation of Their Implicit Gender Stereotypes and Stereotypes' Connectedness to Math Performance. **Sex Roles**. v. 67, n. 11–12, p 617–629, 2012.

SMITH, D., ROSENSTEIN, J., NIKOLOV, M., CHANEY, D. The Power of Language: Gender, Status, and Agency in Performance Evaluations. **Springer Science Business Media, part of Springer Nature**. v. 80, n. 2, p. 159-171, 2019.

STANOVICH, K.; WEST, R. Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? **Behavioral and Brain Sciences**. v. 23, p. 645–726, 2000.

STARR, C. "I'm Not a Science Nerd!": STEM Stereotypes, Identity, and Motivation Among Undergraduate Women. **Psychology of Women Quarterly**. v. 42, n. 4, p. 489-503, 2018.

STEINPREIS, R.; ANDERS, K.; RITZKE, D. The Impact of Gender on the Review of Curricula Vitae of Job Applicants and Tenure Candidates: A National Empirical Study. **Sex Roles**. v. 41, n. 7, p. 509–28, 1999.

STEPHENS, A. How Unconscious Bias Can Control Where We Live and Work 2015. Disponível em: <https://nextcity.org/daily/entry/unconscious-bias-training-employment>. Acesso em: 28 de outubro 2019.

SWIM, J.; SANNA, L. He's Skilled, She's Lucky: A Meta-Analysis of Observers' Attributions for Women's and Men's Successes and Failures. **Personality and Social Psychology**, v. 22, n. 5, p. 507–519, 1996.

TERRA, L. Negro suspeito, negro bandido: um estudo sobre o discurso policial. Dissertação (mestrado) - **Universidade Estadual Paulista**, Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/99025> Acesso em: 21 de outubro 2019.

THE MASK YOU LIVE IN, 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=I1OI9B0VSI4> Acesso em 15 de outubro 2019.

THE NEW YORK TIMES, 2015. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2015/03/03/upshot/fewer-women-run-big-companies-than-men-named-john.html>). Acesso em 20 de outubro 2019.

THORNDIKE, E. A constant error in psychological ratings. **Journal of Applied Psychology**. v. 4, n. 1, p. 25–29, 1920.

TONELLI, M. J. **O desafio da diversidade**. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/gv_v17n4_ce6.pdf Acesso em: 20 de outubro 2019.

UNIVERSIDADE DE MUNIQUE - STRUCTURAL CHANGE IN RESEARCH INSTITUTIONS: ENHANCING EXCELLENCE, GENDER EQUALITY AND EFFICIENCY IN RESEARCH AND INNOVATION (2012) Disponível em: https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_gender_equality/structural-changes-final-report_en.pdf Acesso em: 04 de dezembro 2019.

VAN DEN STEEN, E. Organizational Beliefs and Managerial Vision. **Journal of Law, Economics, & Organization**. v. 21, p. 256–283, 2005a.

VAN DEN STEEN, E. Culture Clash: The Costs and Benefits of Homogeneity. **Management Science**. v. 56, n. 10, p. 1718–1738, 2010b.

VENOSA, A. Prejudice in the brain - How evolutionarily valuable brain processes have turned problematic. 2015. Disponível em: <https://www.medicaldaily.com/prejudice-brain-how-evolutionarily-valuable-brain-processes-have-turned-problematic-344368> Acesso em: 18 de dezembro 2019.

WILLIAMS, J.; DEMPSEY, R. **What Works for Women at Work: Four Patterns Working Women Need to Know**. New York. NYU Press, 2014.

YANG, J.; SHI, Y.; LUO, Y.; SHI, J.; CAI, H. The Brief Implicit Association Test is Valid: Experimental Evidence. **Social Cognition**, v. 32, n. 5, p. 449-465, 2014.

ZAK, P. The physiology of moral sentiments. **Journal of Economic Behavior & Organization**. v. 77, n. 1, January, p. 53-65, 2011.

ZARYA, V. The Percentage of Female CEOs in the Fortune 500 drops to 4%. **Fortune MPW**, 2016. Disponível em www.fortune.com/2016/06/06/women-ceos-fortune-500-2016, Acesso em: 15 de dezembro de 2019.

ZEBROWITZ, L. TENENBAUM, D.; GOLDSTEIN, L. The Impact of Job Applicant's Facial Maturity, Gender and Academic Achievement on Hiring Recommendations. **Journal of Applied Social Psychology**. v. 21, n. 7, p. 525-548, 1991.

ANEXO – APRESENTAÇÃO BANCA

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
MESTRADO PROFISSIONAL EM SUSTENTABILIDADE
ORIENTADOR: PROF. DR. GUSTAVO ANDREY FERNANDES
MESTRANDA: CRISTINA KERR PEREIRA

O IMPACTO DO VIÉS INCONSCIENTE NA CARREIRA DAS MULHERES CASO DE ENSINO "CONSTRUTORA MEIRELLES & SILVA"



RESUMO



Os vieses inconscientes, baseados nos preconceitos, crenças culturais e estereótipos, **formam uma barreira invisível e poderosa que dificulta o avanço das mulheres nas corporações.**

Os vieses inconscientes **não são intencionais**, mas prejudicam a carreira das mulheres, **reduzem a chance da equidade de gênero e por outro lado favorecem os homens.**

POR QUE UM CASO DE ENSINO ?

Gil (2004)¹ aponta que os casos de ensino permitem aos professores **ensinar a complexidade dos mais diversos problemas dentro de uma organização**, colocando o aluno no papel de administrador em uma situação de gestão.

Em busca de inovação no ensino, implantou-se definitivamente o caso de ensino na Harvard Business School, com o **intuito de capacitar os estudantes a lidarem com desafios da liderança e buscarem soluções para esses problemas** (IIZUKA, 2008)².



1 GIL, A. Elaboração de casos para o ensino de administração. Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão
2 IIZUKA, E. O método do caso de Harvard: reflexões sobre sua pertinência ao contexto brasileiro. Anais de Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, p. 32, 2008.

OBJETIVO DO CASO DE ENSINO E DA APLICAÇÃO

Este trabalho aplicado está estruturado em formato de caso de ensino, e tem como propósito **sensibilizar, conscientizar e reduzir os vieses inconscientes**, crenças e estereótipos em relação as mulheres, além de promover o diálogo sobre a importância da diversidade de gênero nas corporações.



JUSTIFICATIVA

Um dos principais fatores que **impedem as mulheres de progredirem nas carreiras está diretamente relacionado aos vieses inconscientes.**

Heilman, Manzi e Braun (2015) explicam que os estereótipos de gênero são generalizações sobre os **atributos e comportamentos esperados dos homens e das mulheres.**

Segundo Golbecka (2016), todas as pessoas têm **dois níveis de percepção, uma está no nível consciente e a outra no nível inconsciente.** O viés explícito opera no nível consciente e o **viés implícito é mais sutil, é uma tendência não intencional,** e opera no nível inconsciente, e é chamado de viés inconsciente / implícito.



PESQUISA GLOBAL

Estudo realizado com estudantes de ambos os sexos, concluiu que todos tinham uma forte **crença em relação aos estereótipos de gênero** e as características e comportamentos esperados dos líderes de sucesso.

Este fenômeno Global recebeu o nome de **"THINK MANAGER-THINK MALE, Global Phenomenon?" (SCHEIN et al., 1993) – "Pense em gerente, pense em um homem", este modelo mental associa que os líderes devem ser do sexo masculino (SMITH et al., 2019).**



ASSOCIAÇÕES MENTAIS

HOMEM

COMPETENTE
AMBICIOSO
ASSERTIVO
FOCADO EM TAREFA
DOMINANTE
INDEPENDENTE
AUTOCONFIANTE
TOMADOR DE DECISÃO
RACIONAL



MULHERES

GENTIL
ATENCIOSA
AMIGÁVEL
COLABORATIVA
OBEDIENTE
DISCRETA
INTUITIVA
COMPREENSIVA
EMOCIONAL

HEILMAN, M.; MANZI, F.; BRAUN, S. Presumed incompetent: perceived lack of fit and gender bias in recruitment and selection. *Handbook of gendered careers in management: getting in, getting on, getting out*. Cheltenham: Edward Elgar, p. 90-104, 2015.

VIÉS INCONSCIENTE / IMPLÍCITO

O estudo "Cognição Social Implícita" aponta que o viés implícito é uma **preferência a favor ou contra uma pessoa ou um grupo.** O termo implícito pode ser utilizado também como: **inconsciente, intuitivo, direto, processual e automático.** Greenwald e Banaji (1995) concluem que a cognição implícita é formada pelo **conjunto de experiências passadas.**

Estas experiências criam as associações que influenciam as atitudes, autoestima e estereótipos, pois muitas destas experiências **estão armazenadas no inconsciente e não são lembradas conscientemente.**



CASO DE ENSINO "CONSTRUTORA MEIRELLES & SILVA"
CASO FICTÍCIO - ESTRUTURADO EM 3 SEÇÕES

1ª PARTE

**RELATA A HISTÓRIA DE RICARDO E ALFONSO,
QUESTIONAMENTOS DO RICARDO E MOSTRA COMO
O VIÉS INCONSCIENTE É INFLUENCIADO PELAS VIVÊNCIAS E
EXPERIÊNCIAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

RICARDO SILVA

**FAMÍLIA MODERNA
PAI E MÃE TRABALHAM FORA
PAI É PROFESSOR
MÃE É ENGENHEIRA**

ALFONSO MEIRELLES

**FAMÍLIA TRADICIONAL
PAI É O ÚNICO PROVEDOR
MÃE É DONA DE CASA
FILHA BEATRIZ**

CASO DE ENSINO "CONSTRUTORA MEIRELLES & SILVA"

2ª PARTE

**ENCONTRO DE RICARDO COM A ESPECIALISTA LUANNY,
A CONSCIENTIZAÇÃO DE RICARDO E DE ALFONSO
SOBRE OS SEUS VIESES INCONSCIENTES**

RICARDO:

**DESCREVA PARA MIM UMA PESSOA
COM CARGO DE PRESIDENTE DE
SUCESSO DE UMA EMPRESA
MULTINACIONAL.**

ALFONSO:

**ENGENHARIA E ÁREAS DE STEM
PARA HOMENS?
BEATRIZ, SUA FILHA,
QUER SER ENGENHEIRA.**

CASO DE ENSINO "CONSTRUTORA MEIRELLES & SILVA"

3ª PARTE

**REUNIÃO NA CONSTRUTORA COM A LIDERANÇA
PRÁTICA DO VIÉS INCONSCIENTE E IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE**

TIPOS DE VIESES	PERSONAGEM	DESCRIÇÃO DO VIÉS COM FOCO EM GÊNERO
Viés de maternidade	Daniela (indicada por Ernesto)	É a tendência a caracterizar as mulheres que são mães como menos competente ou menos comprometidas com o trabalho.
Viés de afinidade	Henrique (indicado por Gregório)	É uma tendência por escolher as pessoas com quem temos mais afinidade ou que se parecem conosco.
Viés de comportamento	Bárbara (indicada por Fernando)	Ocorre quando se espera um determinado comportamento de uma pessoa e ela não age de acordo com esse padrão.
Viés de desempenho	Fernanda (citado por Rogério)	É uma tendência em valorizar mais o trabalho dos homens, ao mesmo tempo em que o trabalho das mulheres é subestimado.
Viés de percepção	Rosângela (indicada por Cássio)	É uma tendência de reforçar algum estereótipo ou suposições sobre determinado membro ou grupo de pessoas, sem bases concretas para esse fato. As áreas de STEM (Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática) são estereotipadas como áreas de domínio masculino. Por conta disto, as mulheres têm menos motivação e identificação para seguirem nestas áreas.
Viés confirmatório	Vanessa e Rosângela (indicada por Cássio) Interseccionalidade (gênero + raça)	É a tendência de buscar confirmação sobre as crenças que temos sobre um determinado grupo ou pessoa. Nessa busca por confirmar essa informação, negligenciamos outras informações que colocam em xeque essa crença pré-existente.
Viés de efeito grupo	Grupo de líderes	É a tendência de seguir o comportamento do grupo em detrimento do comportamento individual para que desvios do padrão não ocorram.
Viés de efeito halo	Henrique (indicado por Gregório)	Este viés faz com que uma impressão positiva que temos sobre uma pessoa, influencie positivamente a nossa opinião sobre essa pessoa em outras áreas.

Fonte: elaborada pela autora com base em: Correll; Bernard; Paik (2007); Rivera (2012); Heilman e Okimoto (2007); Williams e Dempsey (2014); Moss-racusin et al. (2012); Starr (2018); Halverson e Rock (2016); Shimazaki e Yamamoto (2017) e Parrott (2015).

CASO DE ENSINO "CONSTRUTORA MEIRELLES & SILVA"

APLICAÇÃO DO CASO DE ENSINO

1ª ETAPA

ATIVIDADE PRÉVIA

**LEITURA DO CASO
+
TAI (GÊNERO E RAÇA)**

2ª ETAPA

ROTEIRO PARA DISCUSSÃO

**20 PESSOAS
3 HORAS
DIVIDIDA EM 3 PARTES**

ATIVIDADE PRÉVIA - TESTE DE ASSOCIAÇÃO IMPLÍCITA

Greenwald, McGhee, e Schwartz (1998) desenvolveram o teste de associação implícita (IAT – Implicit Association Test) que tem como objetivo **investigar a cognição social implícita, acessando sentimentos, pensamentos e atitudes implícitas** através de um teste automático que manifesta as ações e julgamentos que estão, em grande parte, fora da consciência.

Este teste foi **referenciado por diversos pesquisadores científicos**: Devine (2001), Blair (2002), Yang, Shi, Luo, Shi e Cai (2014), Katz e Hoyt (2014), Charlesworth e Banaji (2019) entre outros.

Os participantes devem fazer o **teste de gênero e raça**.



ROTEIRO PARA DISCUSSÃO

Parte 1: Conectando emocionalmente os participantes ao tema. Serão realizadas algumas dinâmicas e serão apresentados alguns vídeos para criar conexão emocional dos participantes com o tema (ZAK, 2011).

DINÂMICA DOS ESTEREÓTIPOS

Apenas olhando para a pessoa, sem trocar nenhuma palavra, tente responder as três perguntas:

- 1) Qual é o cargo desta pessoa?
- 2) Qual é a formação profissional desta pessoa?
- 3) Qual é o hobby desta pessoa?

CONECTAR EMOCIONALMENTE

Assistem a 3 vídeos e conversam nas mesas.

- Vídeo A - Estereótipos de profissões que associamos desde crianças. (2m07s)
- Vídeo B - Crenças que criam modelos mentais do papel social de gênero. (2m)
- Vídeo C - Mulheres em Ciências - as nossas referências e associações inconscientes na escola são masculinas. (1m55s)

ROTEIRO PARA DISCUSSÃO

PARTE 2

Percebendo seus próprios vieses inconscientes e a necessidade individual por mudança (NIELSEN, 2016).

DINÂMICA VIESES DE AFINIDADE

Preenchimento da tabela para autoanálise dos vieses de afinidade.

Nº	Nome	Idade	Gênero	Raça	Formação acadêmica	Formação profissional
1						
2						
3						
4						
5						

DINÂMICA DESCONSTRUÇÃO DOS ESTEREÓTIPOS

- O papel social dos homens está diferente do que eles estão habituados?
- Qual delas está mais adequada aos padrões associados aos homens brasileiros?



- Vídeo D - Você é preconceituoso? Eu sou, Kristen Pressner. TEDx Talks. 2016. (8m40s).
- Conte para o grupo como foi para você realizar o teste de associação implícita?
 - Quais foram os seus sentimentos e como você percebe que os seus vieses se manifestam no seu trabalho?

ROTEIRO PARA DISCUSSÃO

PARTE 3

Como juntos podemos reduzir os vieses inconscientes para acelerar a diversidade de gênero na Construtora Meirelles & Silva?

DINÂMICA EXCLUSÃO E INCLUSÃO

Percebendo os **sentimentos** quando nos sentimos excluídos e incluídos.

PLANO DE AÇÃO

- **Questão 1:** Como podemos reduzir os vieses inconscientes dos líderes e gestores da construtora Meirelles & Silva para aumentar o número de mulheres?
- **Questão 2:** Quais dinâmicas, vídeos e exercícios foram mais impactantes para conscientizar você sobre os seus próprios vieses inconscientes e por quê?
- **Questão 3:** Quais podem ser os maiores desafios e as principais barreiras para a diversidade de gênero acontecer na construtora Meirelles & Silva e como superá-los?

CONCLUSÃO

Todas as pessoas têm vieses inconscientes e **não temos como negá-los.**

A **tomada de consciência** sobre o impacto negativo dos vieses de gênero é o primeiro passo para **reduzir** o viés inconsciente de gênero.

Paluck e Green (2009) concluem que as intervenções em pequenos grupos geram diálogos e criam um caminho promissor para a **redução dos preconceitos e estereótipos.**

"Nós preferimos acreditar que somos pessoas sem preconceitos, mas as pesquisas mostram o contrário. Esta é uma **constatação desconfortável para a maioria de nós.** O primeiro passo para derrotar nossos preconceitos inconscientes é ser honesto conosco sobre como realmente nos sentimos em relação aos outros grupos. **Ter um viés não é o fim do mundo, a única vergonha é se você não fizer nenhum esforço para melhorar.**"
(BANAJI, 2013, tradução livre)

PALUCK, E.; GREEN, D. Prejudice Reduction: What Works? A Review and Assessment of Research and Practice. *Annual Review of Psychology* (2009)

OBRIGADA
CRISTINA KERR