



Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconscientes”



Apresentação



Fernando Alves

*Sócio-presidente
PwC Brasil*

Como organização de conhecimento que somos, na PwC estamos plenamente conscientes de que nosso ativo essencial são as pessoas e elas estão repletas de diversidade. Nesse sentido, a discussão sobre vieses inconscientes ajuda a identificar barreiras para que essa diversidade seja celebrada e vivida de maneira enriquecedora. Foi pensando em aprimorar nosso ambiente e a sociedade através da conscientização da existência desses vieses que buscamos elaborar esse guia de forma mais didática e interativa possível, em parceria com grandes organizações. Assim, é uma satisfação para a PwC Brasil fazer parte dessa discussão tão importante para todos nós cidadãos e profissionais atuantes em organização de vanguarda.



Regina Madalozzo

*Professora Associada do Insper
e palestrante na Oficina*

As questões de diversidade são amplas e estão, finalmente, tomando corpo em termos de ações e objetivos concretos nas empresas (especialmente nos cargos de liderança) e na sociedade (com destaque para a valorização da diversidade na política). Junto com elas, é inevitável que nos questionemos a respeito da forma como tomamos decisões. Assumir que todas as decisões feitas são as mais acertadas e pelas razões corretas seria bastante reducionista com relação a realidade. A perspectiva de que existem vieses inconscientes que podem nos guiar no processo decisório nos faz pensar de forma mais profunda em como podemos atuar para que a percepção não se sobreponha a razão. Podemos assim evitar escolhas que nos façam permanecer com o mesmo padrão já vigente na sociedade e permitam que as empresas e governos em seus postos de liderança e poder sejam ocupados por pessoas que realmente representem a sociedade.



Tatiana Trevisan

*Diretora do Movimento
Mulher 360*

O Movimento Mulher 360, cuja missão é contribuir para o empoderamento econômico da mulher brasileira, entende que dar visibilidade para o debate dos vieses inconscientes de gênero é fundamental para que passemos a identificar como estas barreiras invisíveis influenciam nosso dia a dia, seja na empresa ou na vida cotidiana. Por isso, convidamos todos para a leitura desta publicação que reúne os principais pontos debatidos em nossa oficina.



Nadine Gasman

*Representante da ONU
Mulheres no Brasil*

A ONU Mulheres reconhece os esforços para qualificar a reflexão, identificação e debate sobre os vieses inconscientes que levam a estereótipos sociais. Neste sentido, o trabalho conjunto das empresas signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres é capaz de refletir o compromisso de neutralizá-los e estimular que outras empresas e organizações avancem na criação de políticas que impulsionem ambientes diversos e inclusivos, com o propósito de alcançar um Planeta 50-50 até 2030.



Sumário

<i>Introdução: Por que falar de vieses inconscientes</i>	06
<i>Como a neurociência explica esse mecanismo?</i>	10
<i>Como a psicologia explica esse mecanismo?</i>	16
<i>O “Projeto Implícito” – Harvard University</i>	17
<i>A interferência desse mecanismo nas questões de igualdade</i>	20
<i>Boas Práticas</i>	26
<i>Fechamento</i>	36

Introdução

Esse guia tem por objetivo compartilhar conhecimento teórico e prático sobre vieses inconscientes, também conhecidos pela nomenclatura em inglês *Unconscious Bias*. O guia é fruto da oficina Vieses Inconscientes, co-realizada pelo **Inspere**, **Movimento Mulher 360**, **PwC** e **ONU Mulheres** no dia 03 de junho de 2016 com a presença de cerca de 60 pessoas representando 31 diferentes organizações, dentre elas 22 grandes empresas.¹

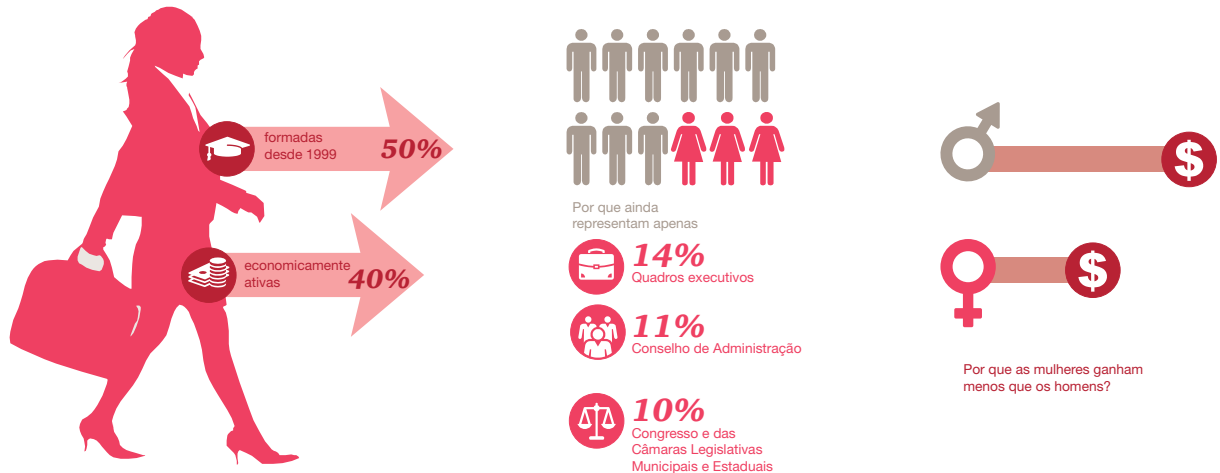
A discussão sobre os vieses inconscientes tem ganhado espaço nos últimos anos, inclusive na agenda de gênero. Empresas têm se comprometido cada vez mais com a igualdade de gênero e com o empoderamento das mulheres e os motivos para esse compromisso são muitos. Segundo Ana Malvestio, sócia da PwC Brasil e líder de Diversidade e Inclusão, “Nós, como firma de serviços, temos como propósito construir confiança na sociedade e resolver problemas complexos. Para isto, precisamos ver o mundo sob diversos aspectos. E só podemos fazê-lo sendo uma organização diversa e inclusiva”.

¹ Acesse o vídeo "O Inconsciente nas tomadas de decisão" e veja como foi a oficina. <https://www.youtube.com/watch?v=PqwgrBOeKAO>

² Women Matter: A Latin American Perspective, McKinsey&Company, <http://www.mckinsey.com.br/LatAm4/Data/Women%20Matter%20Latin%20America.pdf>

³ OECD Week 2012. Relatório do encontro do Conselho da OECD em Paris, em 2012. <http://www.oecd.org/employment/50423364.pdf>

⁴ World Development Report 2012: Gender Equality and Development, The World Bank. <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936222006/Complete-Report.pdf>



Fernando Fernandes, presidente da Unilever Brasil, afirma que a diversidade está no DNA da companhia e faz parte de sua estratégia. “Para nós, o equilíbrio entre os gêneros é prioridade para o crescimento do negócio. Estimulamos a diversidade para nos tornarmos mais criativos e inovadores, para reconhecermos nossos talentos e entendermos cada vez melhor nossa base diversa de consumidores”, declara.

Estudos mostram que empresas com maior número de mulheres em seus Conselhos de Administração são mais lucrativas², que empoderar as mulheres faz bem para a economia³ e que o aumento na renda das mulheres impacta positivamente a educação e a vida de seus filhos⁴. Se os dados comprovam que a igualdade faz bem para os negócios, se existem empresas engajadas com essa agenda, se diversos estudos sobre o assunto vêm sendo realizados há mais de duas décadas, se as mulheres

representam mais de 50% das pessoas formadas nas universidades desde 1999⁵, se constituem pelo menos 40% da população economicamente ativa desde 1995⁶, por que ainda representam somente 14% dos quadros executivos e 11% dos Conselhos de Administração⁷, 10% do Congresso e das Câmaras Legislativas Municipais e Estaduais⁸? Por que ganham menos do que os homens⁹?

⁵ Gross Enrolment ratio by level of education, UNESCO. <http://data.uis.unesco.org/?queryid=142#>

⁶ Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça. Tabela 6.1b2. http://www.ipea.gov.br/retrato/indicadores_mercado_trabalho.html

⁷ Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. Instituto Ethos. https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500emp

⁸ Proportion of seats held by women in national parliaments. The World Bank. <http://data.worldbank.org/indicator/SG.GEN.PARL.ZS>

⁹ Mais igualdade para as mulheres brasileiras: caminhos de transformação econômica e social. ONU Mulheres. http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/05/encarte-Mais-igualdade-para-as-mulheres-brasileiras_site_v2.pdf

Dentre as várias razões, o fato de que os homens ocuparam os espaços públicos por muitos séculos enquanto as mulheres ocupavam o espaço do lar serve como pano de fundo para muitas das preferências e crenças que ainda temos. Essas crenças e preferências são moldadas por muitos fatores – entre eles: educação, família, país, idade, sexo, orientação sexual, religião – e, baseados nelas, muitas vezes, de forma automática e não consciente, fazemos julgamentos em relação às pessoas e conduzimos nossas escolhas. É importante lembrar que a desigualdade de gênero também afeta negativamente os homens, pois limita a atuação masculina em prover para a família e também no espaço público, privando-os, por exemplo, do cuidado dos filhos.

A **ONU Mulheres**, entidade das Nações Unidas para igualdade de gênero e empoderamento das mulheres criou, em parceria com o Pacto Global, os sete Princípios de Empoderamento das Mulheres, mais conhecidos pela sigla em inglês WEPs¹⁰, para guiar as empresas na jornada da igualdade de gênero em seus ambientes internos, em suas cadeias de valor e nas comunidades em que atuam.

A **PwC** é uma firma comprometida com o empoderamento das mulheres, com programas próprios especificamente voltados para a equidade de gênero e políticas especialmente formuladas para que mulheres e homens tenham oportunidades iguais e tratamento justo. A PwC é signatária dos WEPs e recebeu o Prêmio WEPs 2016 na categoria prata em reconhecimento aos seus esforços no tema de gênero.

O **Movimento Mulher 360** é um movimento empresarial pelo empoderamento das mulheres formado por 20 empresas, muitas delas signatárias dos WEPs. O Movimento utiliza os WEPs para nortear sua atuação.

O **Inspier**, como instituição sem fins lucrativos de ensino superior e pesquisa, entende que sediar esse tipo de debate é reforçar sua missão de ser um centro de referência em geração de conhecimento e um ambiente propício para todo o tipo de debate que tenha impacto na sociedade.



É importante lembrar que todas as organizações são feitas de pessoas e a realização da oficina Vieses Inconscientes, relatada neste guia, só foi possível por meio da contribuição de Adriana Carvalho (ONU Mulheres), Ana Carolina Querino (ONU Mulheres), Ana Paula Malvestio (PwC), Antônio Pereira (Instituto do Cérebro/UFRN), Bruna Douek (PwC), Claudia Cavalcante (Unilever), Daniela Sicoli (Microsoft), Gilberto Rigolon (Nestlé), Marcia Maria Nizzo de Moura (Insper), Margareth Goldenberg (Movimento Mulher 360), Regina Chamma (Google), Regina Madalozzo (Insper), Renata Franco (PwC), Silvia Tyrola (Accenture) e Tatiana Trevisan (Movimento Mulher 360).

Como a neurociência explica esse mecanismo?

Para responder essa pergunta, foi convidado para a oficina Vieses Inconscientes o neurocientista Antônio Pereira, doutor em ciências biológicas pelo Instituto de Biofísica Carlos Chagas Filho da Universidade Federal do Rio de Janeiro, professor do Instituto do Cérebro da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e membro do projeto implícito (www.projectimplicit.net).

Segundo o professor, o cérebro é o dispositivo mais complexo do universo. Sua organização resulta da interação de duas forças importantes que operam em escalas de tempo muito diferentes: a filogenia e a ontogenia. A filogenia resulta dos mecanismos de adaptação evolutivas pela qual o cérebro vem passando há bilhões de anos e a ontogenia corresponde ao desenvolvimento do cérebro do indivíduo, que acontece durante a sua história de vida. Ambas as forças dependem de interações com o ambiente.

“Não devemos esquecer que o cérebro que temos hoje é adaptado em grande parte para lidar com um ambiente ancestral, caracterizado pelo difícil acesso a calorias nutritivas e organizado em grupos humanos muito pequenos. Esse mesmo órgão tem que lidar hoje com um ambiente muito diferente, extremamente mais complexo e globalizado”, diz Antônio.

A ontogenia, por outro lado, opera numa escala de cerca de dezenas de anos, abrangendo a duração da vida de um ser humano moderno. O desenrolar do programa ontogenético também interage com o ambiente para formar o cérebro que temos, desde o útero materno. Essa questão é bem ilustrada pela ocorrência de malformações decorrentes da infecção materna pelo vírus Zika. Ao nascimento, o cérebro emerge apenas parcialmente estruturado. Praticamente todos os neurônios já estão formados e distribuídos adequadamente nos locais de destino. A partir daí, ocorre o refinamento dos circuitos neuronais, com eliminação de alguns neurônios, mielinização de axônios e podagem sináptica. A dinâmica desses eventos é organizada e regulada pelo ambiente. A região frontal do nosso cérebro, que abriga circuitos essenciais para o gerenciamento de

comportamentos complexos, é a que leva mais tempo para amadurecer, atravessando a infância e a adolescência. A qualidade do ambiente é fundamental para que o desenvolvimento cerebral seja pleno. Caso seja inadequado ou insalubre, o estresse associado com essa condição gera sinais hormonais que causam mudanças no programa de desenvolvimento do córtex, podendo inclusive suspendê-lo.

Apesar de ser o dispositivo mais complexo conhecido pelo homem, o cérebro tem uma capacidade de processamento limitado, como qualquer sistema físico. Como lidar, portanto, com a complexidade imensa do universo? A estratégia evolutiva foi a de construir um cérebro em sintonia com o corpo e com o ambiente e baseado em premissas estocásticas. Por exemplo, não existe representação motora para movimentos impossíveis, do ponto de vista biomecânico.

Nossos sistemas sensoriais são sintonizados aos estímulos relevantes, de acordo com nossa história filogenética e ontogenética. Uma outra estratégia é construir cérebros mais complexos agregando novas funcionalidades à estruturas que já se mostraram eficientes no caminho evolutivo da espécie. A cognição, por exemplo, é resultado da interação de subsistemas, chamados de sistema 1 e sistema 2¹¹.

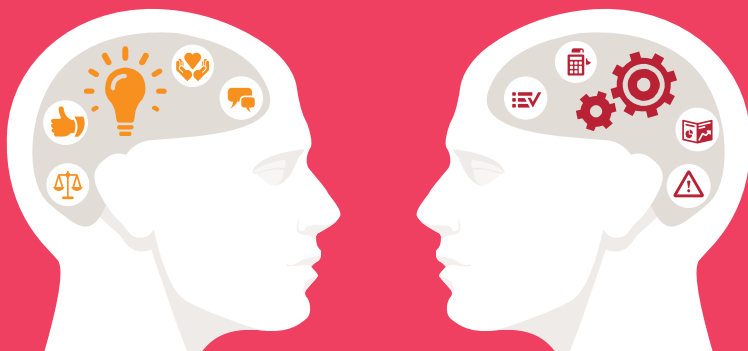
O sistema 1 é um conjunto de sistemas de operação inconsciente e bastante antigos em termos evolutivos. É extremamente rápido, em comparação com o sistema 2 e implementa heurísticas (descobertas) estereotipadas na tomada de decisão. O sistema 2, por outro lado, depende de estruturas mais recentes em termos filogenéticos, algumas presentes apenas em humanos. O sistema 2 é consciente e depende muito de linguagem para sua operação. Nele, destaca-se uma estrutura que fica na parte dianteira do cérebro, o córtex pré-frontal, que possui circuitos mais complexos em humanos que em qualquer outro animal. Nele, temos o controle de vários sistemas cognitivos importantes, entre os quais se destacam dois: a linguagem e as funções executivas.

Sistema 1

- Reage
- Julga
- Opina
- Simplifica

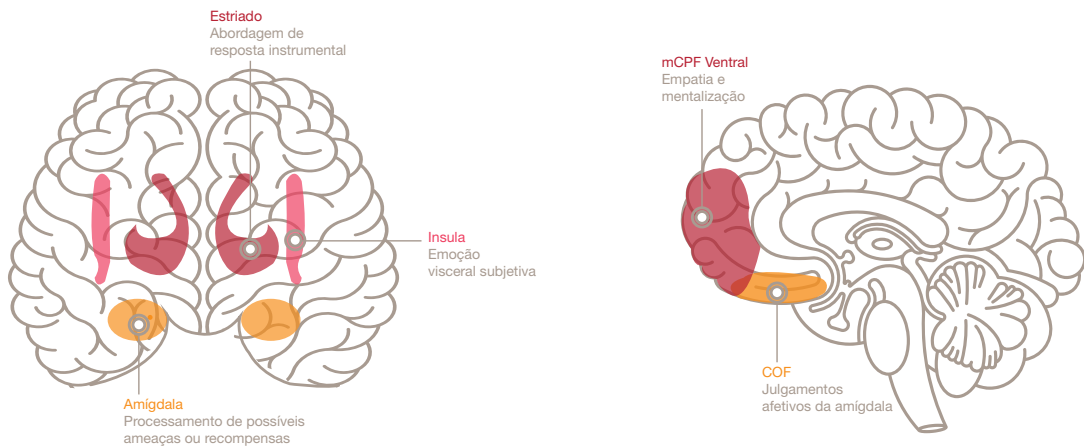
Sistema 2

- Considera
- Avalia
- Justifica
- Analisa as opções



O funcionamento do sistema 1 pode ser controlado pelo sistema 2. “Por exemplo, você está vendo um filme de terror e ouve um barulho na cozinha”, explica Antônio. “O sistema 1 nos coloca em alerta, porque um barulho inesperado no meio da noite, com as emoções já estimuladas pelo filme, é interpretado como uma ameaça. Entra em ação então o sistema 2, regulado pelo córtex pré-frontal, que nos situa no ambiente. ‘Provavelmente foi uma janela que bateu. Que coisa feia sair correndo pela porta agora só porque você ouviu um barulho estranho na cozinha’”. Quanto mais robusto for o controle exercido pelo sistema 2, melhor será a qualidade da tomada de decisões.

A neurociência do preconceito e da estereotipagem (Amodio, 2006)



As estruturas ligadas ao sistema 1, mostradas na figura acima, são importantíssimas para entender como o preconceito se forma no cérebro. Essas estruturas e circuitos foram moldados pela evolução para lidar com ambientes ancestrais, onde os grupos sociais eram pequenos e uniformes. Nesse ambiente primitivo, a ameaça de doenças infecciosas trazidas por elementos estranhos era uma consideração importante para a sobrevivência do grupo.

Dessa forma, esses circuitos eram particularmente sintonizados para detectar essas ameaças e ativar respostas afetivas e empáticas de caráter negativo. Esses circuitos permanecem inalterados no cérebro humano atual, que vive em sociedades complexas, globalizadas e explicam os vieses implícitos. O viés implícito, ou inconsciente, é uma relíquia universal e indesejada desse passado ancestral e pode se revelar de maneira insidiosa em várias situações cotidianas como, por exemplo, durante o favorecimento implícito de raça e gênero na contratação de alguém. O viés implícito é revelado pelos testes de associação implícita. Para enfrentá-los, é essencial reconhecer sua existência e ensinar ativamente sua inadequação, preparando o sistema 2 para controlar a manifestação através do sistema 1.

O sistema 2 é gerenciado pelo córtex pré-frontal, que tem um amadurecimento muito lento, que termina apenas no início da vida adulta. O ambiente externo nas fases da infância e da adolescência têm importância fundamental para o amadurecimento do córtex pré-frontal. Essas duas fases da vida representam a época de aprendizado supervisionado em que as conexões neuronais se formam e vão sendo preservadas à medida que se mostram bem adaptadas ao ambiente. É uma janela de oportunidade para construir esses circuitos com qualidade e permitir que o potencial cognitivo humano se manifeste antes que as sinapses em neurônios inibitórios sejam estabilizadas pelas redes perineuronais e ocorra uma diminuição da plasticidade.

A eficiência do sistema 2 é essencial para o controle do sistema 1 e para a racionalidade das decisões. Sem essa racionalidade e a capacidade de simulação do futuro – característica do sistema 2 –, nossa tomada de decisão pode ser presa fácil de manipulação do sistema 1 por apelos consumistas, sobrenaturais etc., e também dos vieses inconscientes.

Vários estudos comprovam que a plasticidade aumentada, característica da infância e da adolescência, pode ser restaurada pelo uso de fármacos ou outras manipulações ambientais. Mudanças no ambiente, por exemplo, podem facilitar a formação de novas conexões cerebrais em adultos.

“Se você enriquece o ambiente de um rato, por exemplo, tirando-o de uma gaiola pequena e colocando-o para brincar com outros ratos, você abre de novo um período de plasticidade parecido com o que ele tinha quando era mais jovem. Por isso, é importante ter diversidade no local de trabalho, porque o ambiente pode promover essa plasticidade”, explica Antônio. “O ambiente negativo durante a formação dos circuitos do córtex pré-frontal tem o potencial de comprometer o desenvolvimento dessa região e das suas funções associadas, permitindo um menor controle do sistema 1 e o florescimento de vieses e preconceitos”, continua. Minha mensagem é que é importantíssimo focar na educação, principalmente nesse período crítico de amadurecimento do córtex pré-frontal, porque ela é a única arma que temos para lidar com os vieses implícitos e os efeitos danosos de se render a eles de maneira instintiva”, “Educar é, acima de tudo, adequar um cérebro primitivo à convivência nas sociedades modernas”.

Como a psicologia explica esse mecanismo?

Durante a oficina Vieses Inconscientes, a questão da psicologia foi brevemente abordada pelo professor Antônio Pereira, que mencionou as questões do consciente e do inconsciente. Essas duas palavras – consciente e inconsciente – nortearam muitas das discussões na psicologia. Sigmund Freud foi um dos pioneiros a propor a existência de um elemento inconsciente na mente, moldado por conflitos que se desenrolam durante a ontogenia (desenvolvimento). Carl Jung, por outro lado, ressaltou o papel do inconsciente coletivo, ou seja, as memórias e impulsos inconscientes compartilhados pela humanidade e herdados do cérebro primitivo (filogenia).

Free Will

A existência ou não do livre arbítrio (free will) é um dos tópicos mais “controversos” entre os estudiosos da filosofia da mente. Sam Harris, por exemplo, considera o livre arbítrio uma ilusão, o resultado de uma confabulação da mente realizada a posteriori pra dar sentido a eventos que se desenrolam basicamente no nível inconsciente.

Segundo outro autor, Peter Carruthers, o que chamamos de consciente é apenas um acessório para processos de tomada de decisão que ocorrem no córtex pré-frontal e que são eminentemente sensoriais. Esses autores destacam o papel da memória operacional, implementada pelo córtex pré-frontal e que possui uma capacidade limitada. Essa capacidade é determinada ao longo do desenvolvimento do córtex pré-frontal em interação com o ambiente. Isso significa que, se o ambiente for adequado, teremos uma grande capacidade de memória operacional. O sistema 2, portanto, pode exercer mais controle sobre o sistema 1. Por outro lado, se o ambiente não for adequado, a capacidade de memória operacional pode ser menor e comprometer o controle do sistema 2.

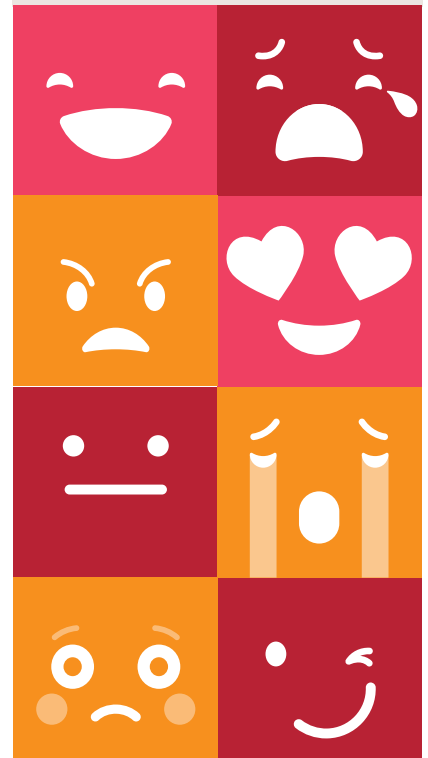
O Projeto Implícito

Fundado em 1998 por três cientistas nos Estados Unidos – Mazharin Banaji da Harvard University, Tony Greenwald da University of Washington e Brian Nosek da University of Virginia –, o Projeto Implícito é uma organização sem fins lucrativos, alimentado por informações advindas da colaboração de pesquisadores de diferentes países e culturas interessados nas preferências e preconceitos escondidos no inconsciente humano.

Construído e aprimorado constantemente por muitas mãos, o projeto estuda sentimentos e pensamentos que estão fora do controle das pessoas e, por meio de pesquisas acadêmicas, busca transformar as informações obtidas em soluções práticas para aplicação no dia-a-dia.

O Projeto Implícito é formado por 21 pesquisadores de universidades americanas, um Comitê Executivo com oito pessoas também alocadas nos Estados Unidos, uma equipe de desenvolvimento com seis profissionais e uma rede internacional colaborativa com pesquisadores de 30 países e de todos os continentes do mundo. No Brasil, o professor Antônio Pereira da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, parte integrante da oficina Vieses Inconscientes, colabora com o projeto e estuda a neurociência, de forma a entender como os mecanismos do cérebro fazem ou não com que as pessoas tomem decisões de forma automática.

O Projeto Implícito estuda sentimentos e pensamentos que estão fora do controle das pessoas



Como uma espécie de laboratório virtual, a organização tem como objetivo conscientizar e educar o público sobre os vieses inconscientes, ou seja, as preferências que ficam escondidas no inconsciente e que influenciam as atitudes, as percepções, os julgamentos e as ações das pessoas sem que elas percebam que estão dando vantagem para um determinado aspecto.

Para tornar o entendimento mais amigável, prático e também acessível ao público, o Projeto Implícito criou os Testes de Associação Implícita (TAIs), disponíveis virtualmente. Os TAIs são divididos por tema e qualquer pessoa interessada pode testar seus vieses inconscientes em relação à raça, gênero, orientação sexual, idade, peso, etnia, entre alguns outros. Cada teste leva cerca de 10 minutos para ser concluído e traz uma dinâmica interessante, que envolve a associação de palavras a imagens de maneira rápida, ou seja, sem que haja tempo para processar essa associação. Essa rapidez faz com que as associações sejam feitas de forma automática, acessando o inconsciente e revelando alguns vieses como, por exemplo, preferência por pessoas de pele mais clara à pessoas de pele mais escura.

Cada pessoa pode optar por compartilhar seus resultados ou mantê-los em sigilo. Essa ferramenta, disponibilizada pela organização, já foi utilizada por milhões de pessoas e traz, de forma bastante interessante, a possibilidade de refletir sobre estereótipos e suas origens, diferentes percepções, o cenário de diferentes minorias da população, entre outros tópicos.

No ambiente corporativo, ela pode ajudar no entendimento de algumas práticas e como importante apoio à diversidade e inclusão, pois faz com que as pessoas percebam, por exemplo, a existência de padrão nas contratações e/ou promoções no ambiente profissional no qual estão inseridas e que pode estar sendo causado por vieses inconscientes. Os impactos dessa “conscientização sobre o inconsciente” são tão significativos que é notável o aumento no número de empresas interessadas em tratar o tema, promovendo treinamentos e palestras principalmente para as lideranças.

Diante desse cenário, o Projeto Implícito também presta serviços de consultoria, oferece treinamentos e palestras, assim como personaliza TAIs para clientes. Esses testes atraem o interesse das pessoas e são um novo caminho de autoconhecimento, que possibilita novas associações de cenários e novas oportunidades de controle de decisões e pré-julgamentos.

Teste seus vieses



TAIs (Testes de Associação Implícita).



<https://goo.gl/oFPfW8>



Conformidade Social – o experimento em uma sala de espera.



<https://goo.gl/IZqgFe>



Testes de observação de imagem
Teste 1 e Teste 2



<https://goo.gl/i7GGqO>

<https://goo.gl/SrmbHd>



Teste neurocirurgia. E-book A Estratégia da genialidade (pg. 41).



<https://goo.gl/IIO51E>



Dilemas morais.



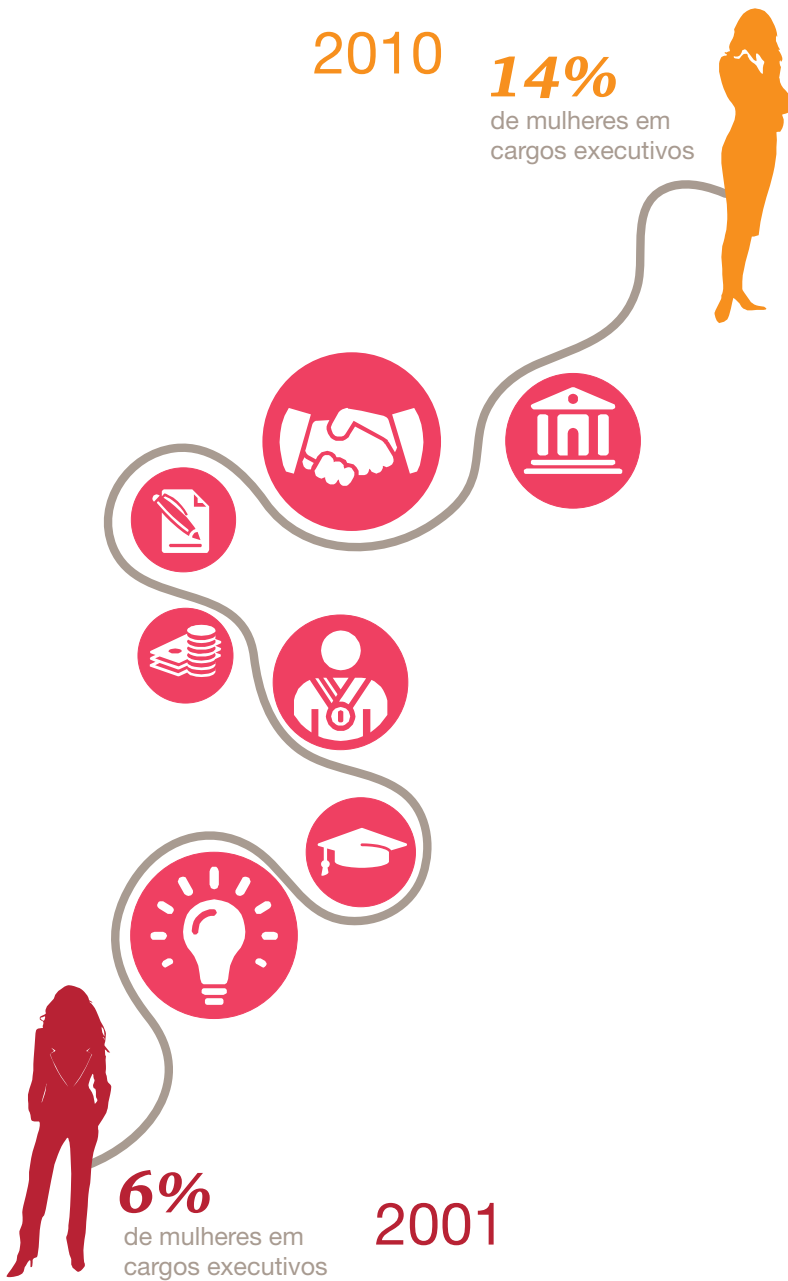
<https://goo.gl/rFJo8B>

A interferência dos vieses nas questões de igualdade

Na oficina Vieses Inconscientes, a professora Regina Madalozzo, coautora desta publicação, falou sobre a importância dos vieses nas questões ligadas à representação feminina nas empresas. Regina é PhD em Economia pela Universidade de Illinois Urbana-Champaign (UIUC) e especialista em Economia do Trabalho, mais especificamente em Economia dos Gêneros.

De 2001 a 2010, a presença de mulheres em cargos executivos evoluiu de 6% para 14%. Apesar do crescimento, o nível de participação de mulheres nesses cargos continua muito baixo. Em níveis de gerência, o percentual de mulheres permaneceu estável durante o período, pouco acima de 20%. *“Como temos uma entrada tão forte de mulheres no sistema educacional, principalmente no ensino superior e não conseguimos mover essa curva? O que a gente está fazendo de errado?”*, questiona Regina.

Na área das ciências, a discrepância também é muito grande. Segundo o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), a porcentagem de pesquisadoras mulheres cai conforme elas avançam na carreira: de 37% de mulheres pesquisadoras nível 2, somente 23% atingem o nível de pesquisadora 1A (o mais elevado na categoria de pesquisa). Infelizmente, essa tendência não é exclusiva do Brasil. Na Europa, a porcentagem de mulheres nas áreas de ciências e de engenharia é sempre menor do que a de homens e a diferença também aumenta à medida que avançam.



De acordo com Regina, “mesmo as mulheres com doutorado não permanecem na carreira de pesquisadoras porque ela exige muita dedicação, tanto em termos de tempo quanto em foco exclusivo na profissão. Nem as próprias mulheres se sentem preparadas para a carreira - por seus próprios vieses inconscientes - nem as universidades aceitam que elas possam se dedicar de uma forma diferente das previamente formatadas para um mercado acadêmico exclusivo – ou quase exclusivo – de homens”.

A professora destacou que existem vários tipos de vieses e que alguns deles têm grande potencial para influenciar negativamente as escolhas que fazemos, seja como gestores ou em nossa vida pessoal.

A seguir detalhamos os cinco principais tipos de vieses:

1 Viés de afinidade

É a tendência de avaliar melhor aqueles que se parecem conosco. A partir de um cenário no qual as empresas tendem a ser lideradas por homens brancos, e de uma faixa etária restrita, as entrevistas de recrutamento podem ser realizadas por avaliadores com um perfil similar a esse - como fazer para que essas pessoas tenham consciência de que suas avaliações não estão livres de seus próprios vieses? “Nós mesmas, mulheres, temos afinidades por mulheres parecidas conosco, com um background ou estilo que se aproxima do nosso. Isso não é consciente ou racional, é uma escolha que é viesada pela influência é viesada pela influência de nosso cérebro na tentativa de tomar, uma decisão importante de forma rápida, age fora do controle pleno de nossa consciência. E tudo isso tem uma influência – boa ou má - na avaliação”, lembra Regina.

2 Viés de percepção

O viés de percepção ocorre quando as pessoas acreditam e reforçam estereótipos sem base concreta em fatos. Um exemplo é uma pesquisa que foi realizada com professores da Universidade de Yale¹². Dois candidatos com graduação no campo de ciências – um aluno (John) e uma aluna (Jennifer) – apresentaram o mesmo currículo para uma vaga de gerente em um laboratório. Eles foram avaliados por 127 professores. O resultado da avaliação de Jennifer foi sempre pior nos quesitos de avaliação de competências, disposição para contratar e para oferecer mentoria, independente do sexo ou idade. Em relação à remuneração, Jennifer recebeu ofertas salariais inferiores às de John, mesmo tendo a mesma bagagem técnica que ele.

3 Viés confirmatório

É caracterizado pela disposição para procurar informações que confirmem nossas hipóteses iniciais e ignorar informações que coloquem em cheque nossas crenças. Quando temos diversos dados mas olhamos ou damos importância somente àqueles que estejam de acordo com nossa crença inicial, estamos nos valendo do viés confirmatório. Diversos experimentos já foram conduzidos para mostrar a existência desse viés. Reuben, Sapienza e Zingales (2014)¹³ montaram um jogo onde recrutadores precisam escolher entre dois candidatos para uma contratação.

O candidato recebia remuneração mais alta quanto maior o número de tarefas desempenhasse e o recrutador ganhava remuneração mais elevada se escolhesse o melhor candidato. Para demonstrar a existência de um viés confirmatório quanto ao desempenho das mulheres em matemática, os pesquisadores definiram que a tarefa seria o número de somas corretas de quatro algarismos com 2 dígitos. Do ponto de vista efetivo, mulheres e homens resolvem, em média, o mesmo número de operações matemáticas desse tipo.

Entretanto, o que os pesquisadores tiveram como resposta é que os recrutadores davam clara preferência à contratação de homens, mesmo sabendo qual era o potencial real de cada candidato (pelo número de operações que ele/a havia resolvido corretamente no passado) e da crença do próprio candidato com relação ao seu desempenho futuro. A explicação que os pesquisadores encontram é que, embora o desempenho médio na tarefa fosse idêntico entre homens e mulheres, o viés de que homens são melhores do que mulheres em matemática fazia com que os recrutadores confirmassem suas hipóteses de forma independente dos dados.

¹³ How stereotypes impair women's careers in Science. <http://www.pnas.org/content/111/12/4403.full.pdf>



4

Efeito de halo/auréola

É a propensão de, a partir de uma só informação positiva ou agradável, ser muito mais disposto a avaliar positivamente o restante das informações, mesmo que não o sejam. Por exemplo, pessoas que migraram de um estado para o outro, possivelmente se compadecem mais facilmente por pessoas originárias de seu estado de origem do que o fariam com pessoas provenientes de outras localidades, não levando em consideração outras características que poderiam ajudá-las a formar uma opinião mais completa sobre qualquer indivíduo. Normalmente, as pessoas não se dão conta que estão exibindo uma preferência inconsciente devido a uma só característica, mas acabam tomando (más) decisões a partir desse olhar viesado para o outro.



5

Efeito de grupo

É a tendência a seguir o comportamento do grupo para não desviar do padrão vigente. É bastante fácil lembrarmos de uma ou mais situações onde havia uma pessoa discordando de uma ideia ou decisão e, pela pressão inconsciente do grupo, ela convergiu para o que o grupo havia decidido. Regina diz que: “Dentro de uma empresa isso é extremamente problemático. Por exemplo, se eu trago apenas uma mulher para a diretoria. Como ela vai se comportar? Será que ela será capaz de se posicionar em assuntos difíceis contra o que o status quo já deliberava sem ela? Estudos dizem que precisamos ter pelo menos 30% de mulheres para fazer diferença em um conselho. Quando eu não consigo fazer diferença, o grupo me leva a me comportar exatamente como ele se comportava sem a minha presença e, assim, a diversidade fica completamente apagada.”



E o que fazer para evitar as consequências maléficas dos vieses inconscientes?

“Treinamentos funcionam, muitos treinamentos... a conscientização sobre os vieses inconscientes e suas consequências é um objetivo de longo prazo. Até aceitarmos que somos guiados, conduzidos por vieses que não controlamos, leva muito tempo. Precisamos de paciência para encarar esse processo. Pontuar comportamentos inadequados na hora certa e do jeito certo é uma ação que deve ser aplicada com rigor. “Dessa forma, fazemos com que a pessoa perceba como pensa e age, mesmo quando não está plenamente consciente de suas motivações. E isso é extremamente importante”, afirma Regina, lembrando também da importância de criar um sistema de vigilância e uma estrutura de apoio. “Gosto muito da palavra educar. Educar as pessoas sobre o que elas têm que enfrentar. Educar as pessoas a respeito delas mesmas. Existem alguns comportamentos que a gente consegue alterar, outros são mais difíceis. Mas, o que for possível, a gente busca transformar positivamente”.

Boas práticas

PwC Brasil

A PwC Brasil entende que a diversidade é essencial para a sustentabilidade de seu negócio. Todavia, lidar com as diferenças não é fácil nem intuitivo. É nossa responsabilidade oferecer ferramentas, treinamentos e atividades específicas para ajudar os profissionais a ampliar seus conhecimentos sobre diversidade e inclusão. Afinal, ter uma força de trabalho diversa não basta. É preciso reconhecer, respeitar e valorizar as diferentes perspectivas para promover uma cultura inclusiva, ou seja, um ambiente onde as pessoas possam ser elas mesmas. Esse ambiente de trabalho em que as diferenças se completam nos possibilita entregar nosso propósito de construir confiança na sociedade e resolver problemas complexos de forma mais rica e inovadora.

“A estratégia global de Diversidade e Inclusão da PwC Brasil é incluir diversidade no nosso DNA. Para que isso aconteça, um dos temas prioritários para a firma é vieses inconscientes, mecanismos que tantas vezes nos impedem de tomar decisões favoráveis ao diverso. Tornou-se um desafio para nós mostrar que todos temos preconceitos, reconhecendo comportamentos que precisam ser ajustados”, de acordo com Ana Malvestio, Sócia da PwC Brasil.

Nesse sentido, o primeiro passo para essa mudança foi feito em conjunto com o time global de Diversidade e Inclusão em 2010, quando a PwC lançou globalmente o portal interno “Open Minds”, com treinamentos e vídeos que introduziram o tema nos escritórios. Mais do que isso, a consultoria francesa Diverseo, especialista em diversidade, realizou um estudo na firma brasileira. Durante seis meses foram analisados dados demográficos da PwC Brasil dos cinco anos anteriores. Também foram feitas entrevistas com sócios e gestores indicados aleatoriamente, mapeando o cenário daquele momento. Os resultados surpreenderam. Historicamente, havia a percepção de que as mulheres deixavam a PwC por conta da maternidade.

Os dados mostraram que o percentual de mulheres que usufruem de licença-maternidade corresponde a apenas 2% do total. Ou seja: esse não era o principal motivo de desligamento dos nossos talentos femininos.

As oportunidades não são negadas às mulheres de maneira consciente, mas na assunção de prerrogativas como “ela não poderá participar de um intercâmbio internacional por ser casada e ter filhos”, por exemplo, sem uma investigação objetiva e clara com a profissional. Também notou-se que as mulheres recebem menos avaliações “outstanding” (melhor nível de avaliação da firma) do que os homens e procuram modelos de líderes bem-sucedidas que tenham equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

O passo seguinte no trabalho de enfrentamento dos vieses inconscientes foi a realização de um Teste de Associação Implícita (TAI) com todos os sócios da firma durante um evento presencial. Foram enfatizados preconceitos que atrapalham o julgamento dos profissionais no dia-a-dia. Esses testes foram estendidos depois para outras lideranças da PwC e profissionais de modo geral durante a Semana Global de Diversidade PwC. Atualmente são obrigatórios para todos profissionais que passam a integrar o quadro funcional.

Para a PwC, esse projeto foi essencial para o desenvolvimento de outras ações nas mais distintas esferas da diversidade e para melhor aceitação desses trabalhos, uma vez que falar de vieses abre caminho para reflexão. Como resultado da intervenção da Diverseo, pode-se implementar projetos como o pacote de políticas “Family Friendly” (licenças maternidade e paternidade estendidas, flexibilidade para mães, política de repetição de avaliação após retorno de licença maternidade, acompanhante para treinamentos fora do escritório para mães que amamentam), o FlexMenu (política de flexibilidade da jornada e local de trabalho), bem como parcerias com Zumbi dos Palmares (raça) e Talento Incluir (pessoas com deficiência).

Hoje, nossos programas se expandiram ainda mais. Temos uma governança e estrutura bem desenhada e envolvida com o tema, reconhecidos interna e externamente e a intenção é não parar. Na última Semana Global de Diversidade, a PwC transmitiu ao vivo para todos os seus escritórios uma palestra da Dra. Mahzarin Banaji, neurocientista e professora da Harvard University, uma das fundadoras do Projeto Implícito, durante a qual ela expôs para profissionais e clientes exemplos práticos de como nossas pressuposições inconscientes afetam as decisões que tomamos no ambiente corporativo e como elas podem ter consequências não intencionais que impactam os negócios.



PwC e ONU Mulheres aumentam seu QI em gênero

Em 20 de setembro de 2016, no aniversário de dois anos da campanha HeForShe, a PwC anunciou, em parceria com a ONU Mulheres, o lançamento de um novo treinamento online, o “HeForShe: Building Gender IQ”. É um e-learning que contextualiza a equidade de gênero, traz dados estatísticos globais comprovando que a realidade ainda está muito longe da equidade e dá exemplos de desigualdade e comportamentos conscientes e inconscientes que contribuem para a continuidade do cenário atual e perpetuam situações pouco interessantes.

O treinamento está disponível ao público pelo link <https://goo.gl/o5DQuF>, inicialmente nos idiomas oficiais da ONU.



Unilever

A Unilever é uma empresa que valoriza a diversidade e tem um quadro funcional diverso. Entretanto, a empresa acredita que isso não basta. É necessário dar voz aos colaboradores, valorizá-los e fazer com que o ambiente de trabalho seja realmente inclusivo, independentemente de cultura, gênero, raça, estilo de trabalho, mentalidade, entre outras características individuais. Por isso, a empresa investe em ações afirmativas que promovem esse tipo de ambiente.

Para ajudar nessa tarefa, a Unilever tem um treinamento sobre vieses inconscientes desenhado pelo time global de Diversidade, alocado na matriz, em parceria com a consultoria Pearnkandola, responsável por aplicar o conteúdo do treinamento em todas as áreas de operação da empresa. No Brasil, a área de Desenvolvimento Organizacional ficou responsável por trazer o tema para o país.

Para que o treinamento tivesse maior impacto, foi realizada uma reunião com a consultoria externa para contextualizar o momento da Unilever Brasil em termos de diversidade e apontar os principais desafios enfrentados.

Toda a liderança sênior da organização foi convidada a participar do treinamento, que ocorreu no segundo semestre de 2015. Foram aproximadamente 200 líderes envolvidos. Antes do workshop, como um aquecimento sobre o tema, os participantes fizeram uma avaliação 360º para verificar se são líderes inclusivos ou não. Todo o treinamento foi baseado nesse material, o que produziu uma discussão mais realista e bastante rica.

O treinamento explorou habilidades comportamentais-chave para o entendimento e o enfrentamento dos vieses inconscientes, trazendo também exemplos de comportamentos que estão por trás de uma liderança genuinamente inclusiva.

A meta era fazer com que os líderes saíssem do workshop tendo desenvolvido e melhorado seu entendimento sobre pontos importantes, como as formas mais comuns de vieses inconscientes no ambiente corporativo, como esses vieses afetam as decisões da liderança, quais ações práticas podem reduzir seu impacto, como se pode demonstrar uma liderança inclusiva e quais são as práticas e os comportamentos-chave que podem ser desenvolvidos para se ter um ambiente de trabalho realmente mais inclusivo.

Esse treinamento foi uma ferramenta importante para trazer à tona a discussão sobre diversidade e inclusão dentro da Unilever. Segundo um censo demográfico realizado internamente, a Unilever Brasil é uma empresa diversa e pretende transformar essa diversidade em diferencial competitivo. Para isso, é fundamental estabelecer um ambiente empresarial inclusivo.

Nestlé

A Nestlé sabe da importância da diversidade para o negócio e entende que ela só se manifestará de forma positiva onde houver um ambiente propício, aberto e inclusivo, no qual os vieses sejam conhecidos e enfrentados.

A empresa tem um treinamento sobre vieses inconscientes desenhado pela área de Treinamento e Desenvolvimento – que faz parte da sua estrutura de Recursos Humanos – e realizado inicialmente por uma equipe interna. Para ampliar o escopo desse treinamento e atingir um número maior de gestores, uma consultoria foi contratada para dar continuidade à implementação.

No total, foram realizadas mais de 25 sessões de treinamentos vivenciais, impactando diretamente mais de 400 gestores nos últimos dois anos. Atualmente, outros 300 gestores estão sendo treinados.

O foco é atingir principalmente gestores de unidades onde os vieses se mostram mais fortes, como fábricas e áreas de vendas. Segundo a Nestlé, os participantes têm avaliado o treinamento como excelente.

Segundo Gilberto Rigolon, gerente executivo de Recursos Humanos, “foi importante participar da oficina de Vieses Inconscientes, revisar conceitos e aprender com outras experiências e também mostrar como a Nestlé se posiciona em relação ao tema. A companhia ainda tem desafios, mas é a partir de ações afirmativas como essa que conseguiremos atingir nossos objetivos.”

Microsoft

A Microsoft encara a diversidade como ferramenta estratégica de inovação para o negócio. Buscando promover uma cultura inclusiva, premissa para que a diversidade ocorra de fato, a empresa desenvolveu treinamentos diferentes sobre vieses inconscientes.

O “Unconscious Bias” é um curso on-line com 45 minutos de duração que apresenta a posição da companhia em relação ao tema. Além de um depoimento em vídeo do CEO, são apresentados exemplos de situações viesadas, atividades e testes. Obrigatório para todos que entram na empresa, o curso é baseado em situações comuns do dia a dia organizacional, sobre as quais os funcionários devem dizer como agiriam. Em seguida, eles recebem orientações para evitar os vieses no ambiente de trabalho.

A empresa tem também um treinamento presencial, o “Dialogue Across Differences”, criado pela área de RH e Diversidade da matriz da Microsoft em parceria com a CSW Associates. Trata-se de um treinamento interativo baseado em situações reais vivenciadas no Brasil, com problemáticas ligadas a raça, gênero, orientação sexual, estilo, gestão e cultura.

Entrevistas com 12 funcionários deram insumos para a criação do roteiro de uma peça em torno da qual o treinamento se desenvolve. Durante 3,5 horas, todos os 150 funcionários da Microsoft Brasil (desde o presidente, passando pelos diretores, até os estagiários) foram provocados por uma facilitadora da empresa e pelos atores. O treinamento unia atores e plateia e, após cada “cenário”, a facilitadora fazia perguntas ao público, e os atores então interagiam explicando (justificando) suas atitudes (não diversas) e abrindo o diálogo.

A cada decisão tomada pela plateia, suas consequências eram apresentadas, promovendo uma reflexão imediata dos funcionários sobre suas atitudes cotidianas.

A Microsoft já realizou o treinamento em vários outros países desde agosto 2015, e os feedbacks dos participantes são sempre muito positivos. O objetivo da empresa é fazer com que os funcionários encarem o tema da diversidade e da inclusão de forma ampla, aprendam a trabalhar respeitando a pluralidade de estilos e experiências que cada um traz para a empresa, o que resultará num impacto positivo para o negócio.

Gestão de vieses no Facebook

No segundo semestre de 2015, o Facebook divulgou publicamente seu treinamento “Managing Bias”, com palestras sobre estereótipos, primeiras impressões, vieses de performance, maternidade e também sobre ações de diversidade e inclusão e como cada pessoa pode melhorar nesse sentido.

A página na qual o treinamento está disponível também disponibiliza todos os slides apresentados nas palestras e sugestões de possíveis ações sobre o assunto.

Conteúdo disponível somente em inglês.

Acesse <https://managingbias.fb.com/>



Accenture

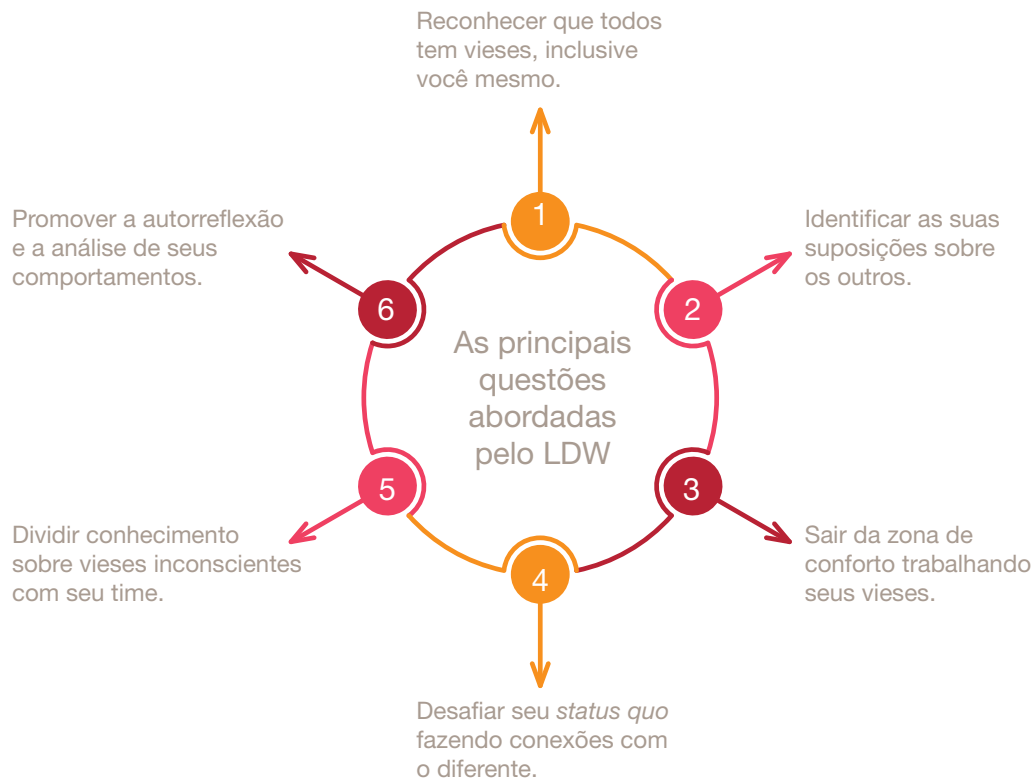
A inclusão é parte da cultura organizacional da Accenture, e seu treinamento de vieses inconscientes – chamado LDW (Leading a Diverse Workforce) – tem como objetivo informar os funcionários e orientá-los a promover um ambiente cada vez mais inclusivo.

O curso começa provocando o público com a apresentação de imagens e vídeos que rompem estereótipos e promovem a mudança do foco de atenção. Em seguida, os vieses inconscientes são apresentados: o que são, como são construídos, por que é importante conhecê-los e quais são seus impactos.

A partir desse momento, o treinamento busca orientar o público sobre como gerenciar os vieses, como ser mais inclusivo e como realizar projetos mais inclusivos.

Também faz parte do treinamento compartilhar todas as práticas de diversidade da empresa, para que os executivos saibam o que é feito e ainda o que se deve fazer. Cada um deve sair do treinamento com um plano de ação para si, para sua área e para sua equipe.

A Accenture reforça a importância de todos os funcionários passarem por essa experiência. Afinal, um ambiente inclusivo é resultado do comportamento das pessoas que dele participam.



Conclusões

Não é possível eliminar completamente os vieses inconscientes. As pessoas têm vieses e, em alguns momentos, eles são extremamente importantes para nossa própria sobrevivência – seja ela ‘de fato’, ou para nossas carreiras. Entretanto, o conhecimento e reconhecimento desses mecanismos nos ajuda a tomar decisões melhores. Se, mesmo usando o sistema mais analítico do cérebro (sistema 2) ainda tomamos a mesma decisão que tomaríamos usando o sistema rápido (sistema 1), tudo bem, mas o uso de uma discricionariedade racional pode fazer muita diferença em diversas tomadas de decisão da empresa e, com isso, causar impacto nos resultados do negócio, tanto financeiros quanto humanos.

No mundo corporativo, os vieses se refletem e se repetem nas contratações e promoções, resultando em times com perfis similares em diferentes empresas. O fato de preferirmos pessoas similares à nós e de que há um histórico bastante forte de líderes homens brancos, acaba perpetuando um perfil de liderança masculino e branco, visto que os líderes escolherão, mesmo que inconscientemente e não intencionalmente, seus semelhantes para serem promovidos a cargos mais altos.

Nesse contexto, tornar consciente o inconsciente é fundamental no processo de contínuo aprendizado e faz parte das ferramentas necessárias para lidar com as diferenças e se abrir para o novo. Entender que esse mecanismo existe em todos nós é o primeiro passo para tratar o tema com a naturalidade que ele exige. Lidar com as diferenças não é fácil e nem intuitivo. As empresas precisam oferecer as ferramentas, treinamentos e atividades adequadas para desenvolver essa habilidade e, assim, criar um ambiente inclusivo.

O fomento dessa discussão é importante para que possamos, gradualmente, quebrar algumas barreiras. Apesar de ainda ser um início de diálogo no Brasil, o fato de termos grandes empresas percebendo a importância do tema e investindo em ações que abordem e tragam informação aos seus funcionários e líderes, demonstra um esforço por parte do mundo corporativo em, pelo menos, trazer o entendimento de que não existe pessoa sem viés ou escolha imparcial e, por meio disso, ajudar a filtrar melhor as escolhas que geram maior impacto nos negócios e na sociedade em geral.

Este guia tem abordagem mais inclinada aos vieses que impactam na igualdade de gênero. Contudo, esperamos futuramente poder ter acesso a mais estudos sobre os impactos dos vieses em relação a outros temas como raça, deficiência, orientação sexual, entre tantas outras características que ainda trazem prejuízos e desvantagens para segmentos específicos da população.

Empresas parceiras



ONU Mulheres

A ONU Mulheres é a Entidade das Nações Unidas pela Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres. Exerce um papel de liderança global em prol das mulheres e meninas de todo o mundo para que tenham direito a uma vida livre de discriminação, violência e pobreza, colocando a igualdade de gênero como um requisito central para se alcançar o desenvolvimento. A ONU Mulheres apoia os Estados-membros da ONU no estabelecimento de padrões globais para alcançar essa igualdade, trabalhando junto aos governos e à sociedade civil para formular leis, políticas, programas e serviços necessários à implementação desses padrões.

<https://nacoesunidas.org/agencia/onu-mulheres/>



HeForShe

O Movimento ElesPorElas, foi criado em 2014 pela ONU Mulheres e convida pessoas do mundo inteiro, homens e mulheres, para juntos criarem uma força visível e corajosa pela igualdade de gênero. Acesse o site do movimento, faça a sua adesão e encontre mais informações sobre o que você pode fazer para contribuir com essa causa. <http://www.heforshe.org/pt>



WEP

Os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs, sigla em inglês) princípios para o meio empresarial que oferecem orientação sobre como delegar poder às mulheres no ambiente de trabalho, mercado de trabalho e na comunidade. Eles são o resultado de uma colaboração entre a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres) e o Pacto Global das Nações Unidas e são adaptados dos Princípios Calvert para Mulheres®. O desenvolvimento dos Princípios de Empoderamento das Mulheres incluiu um processo de consulta em entre stakeholders diversos que começou em março de 2009 e culminou com seu lançamento no Dia Internacional da Mulher em março de 2010. <http://portuguese.weprinciples.org/>



Insper

PwC

Na PwC, o nosso propósito é construir confiança na sociedade e resolver problemas complexos. Somos um Network de firmas presente em 157 países, com mais de 223.000 profissionais dedicados à prestação de serviços de qualidade em auditoria e asseguração, consultoria tributária e societária, consultoria de negócios e assessoria em transações. Saiba mais sobre a PwC e nos diga o que é importante para sua empresa ou carreira, visitando nosso site: www.pwc.com

Associação Movimento Mulher 360

A Associação Movimento Mulher 360 é uma entidade sem fins lucrativos, uma iniciativa empresarial em prol da equidade de gênero nas corporações. Seu objetivo é contribuir com o empoderamento econômico da mulher brasileira em uma visão 360 graus. Sua atuação está alinhada aos Princípios de Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres) e visa estimular a equidade de gênero, abordar maneiras de incorporar a questão na estratégia do negócio, identificar boas práticas que possam ser replicadas e fornecer ferramentas para mensurar avanços.

Hoje, fazem parte da Associação Movimento Mulher 360: Avon, Cargill, Coca-Cola, DelRio, Diageo, Duratex, Femsas, Grupo Boticário, Grupo Pão de Açúcar, Itaú, Johnson & Johnson, Microsoft, Natura, Nestlé, PepsiCo, Sanofi, Santander, Unilever, Vivo, Walmart e Whirlpool.

A Associação está aberta à adesão de outras empresas.
<http://www.movimentomulher360.com.br>

Insper

Somos uma instituição de ensino e pesquisa, sem fins lucrativos, nas áreas de administração, economia, direito e engenharia. Oferecemos cursos de graduação e pós-graduação, como especialização, MBA, mestrado profissional, doutorado e de Educação Executiva.

<http://www.insper.edu.br/>

Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconscientes” é uma publicação realizada em parceria pelo Insper, Movimento Mulher 360, PwC Brasil e ONU Mulheres, distribuída gratuitamente.

Realização

Insper

Rua Quatá, 300, Vila Olímpia
CEP: 04546-042 – São Paulo/SP
<http://www.insper.edu.br/>

Movimento Mulher 360

<http://movimentomulher360.com.br/>

ONU Mulheres

Casa da ONU – Complexo Sérgio Vieira de Mello
Setor de Embaixadas Norte – SEN, Quadra 802 – Lote 17
CEP: 70800-400 – Brasília/DF
<http://www.onumulheres.org.br/>

PwC Brasil

Av. Francisco Matarazzo, 1400, Torre Torino - Água Branca
CEP: 05001-903 - São Paulo/SP
<http://www.pwc.com.br/>

Redação

Adriana Carvalho
Ana Paula Malvestio
Bruna Douek
Margareth Goldenberg
Regina Madalozzo
Renata Franco

Colaboração

Ana Carolina Querino
Antônio Pereira
Claudia Cavalcante
Daniela Sicoli
Gilberto Rigolon
Marcia Maria Nizzo de Moura
Margareth Goldenberg
Regina Chamma
Silvia Tyrola
Tatiana Trevisan

Projeto gráfico e edição de arte

Criação & Design, PwC

 PwC Brasil  @PwCBrasil  @PwCBrasil

 PwC Brasil  PwC Brasil  PwC Brasil

