

Diversidade e inclusão nas Big Four: a abordagem dos vieses inconscientes

Maysa Lélia da Silveira, Anete Alberton e Tatiana Ghedini

RESUMO

O tema da “Diversidade e Inclusão” tem estado na agenda das organizações nas últimas décadas, devido à pressão dos movimentos da sociedade civil e da necessidade das empresas em atuar nos mercados globais. Mesmo assim, não houve avanços significativos no panorama da diversidade e da inclusão no mercado de trabalho, pois o preconceito sobre o desconhecido e sobre o diferente permanece. O objetivo deste estudo foi analisar as estratégias da abordagem dos vieses inconscientes nos programas de Diversidade e Inclusão no ambiente de trabalho das Big Four. A pesquisa realizou uma análise documental pela técnica de análise de conteúdo descritiva e a coleta de dados deu-se pelo acesso aos materiais corporativos de acesso público entre os anos de 2018 e 2022. No entanto, os primeiros relatórios incluídos na pesquisa foram a partir do ano de 2013, início da divulgação eletrônica. Dentre os resultados deste estudo, foi possível identificar que a neurociência se apresenta como base teórica e que o treinamento vem sendo a estratégia mais utilizada para esta abordagem. Percebe-se que a alta liderança das empresas tem se comprometido publicamente com metas de Diversidade e Inclusão e que nas quatro empresas se busca atingir níveis de diversidade também na composição da liderança em todos os níveis.

Palavras-chave: diversidade e inclusão; preconceito; vieses inconscientes.

Diversity and Inclusion in the Big Four: Addressing Unconscious Biases

ABSTRACT

Diversity and Inclusion has been on the agenda of organizations in recent decades, pressured by civil society movements and the need for companies to operate in global markets. Even so, there were no significant advances in the panorama of diversity and inclusion in the labor market, as prejudice against the unknown and the different remains. The aim of this study was to analyze strategies for addressing unconscious biases in Diversity and Inclusion programs in the Big Four’s workplace. The research carried out a documental analysis using the descriptive content analysis technique and data collection took place through access to publicly available corporate materials between the years 2018 and 2022. However, the first reports included in the research were from the year 2013, beginning of electronic disclosure. Among the results of this study, it was possible to identify that neuroscience is presented as a theoretical basis and that training has been the most used strategy for this approach. The top leadership of the companies has publicly committed to Diversity and Inclusion goals and that the four companies seek to achieve levels of diversity also in the composition of leadership at all levels.

Keywords: diversity and inclusion; prejudice; unconscious bias.

Recebido em: 04/04/2023

Revisado em: 18/07/2023

Aprovado em: 18/09/2023



Maysa Lélia da Silveira 

Universidade do Vale do Itajaí, Brasil.
Doutoranda em Administração,
Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

maysa@edu.univali.br

Anete Alberton 

Universidade do Vale do Itajaí, Brasil.
Doutora em Engenharia de Produção,
Universidade Federal de Santa
Catarina, Brasil

anete@univali.br

Tatiana Ghedini 

Universidade do Vale do Itajaí, Brasil.
Doutora em Administração pela
Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, Brasil

tghedine@univali.br

Introdução

Embora a sociedade tenha avançado em muitas áreas, o cenário mundial ainda enfrenta desafios relacionados à discriminação, ao racismo e às desigualdades (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco, 2020). Em todo o mundo, os direitos humanos continuam sendo violados (Unesco, 2017), e a crise humanitária global atingiu proporções gigantesca, com mais de 100 milhões de refugiados (Agência da ONU para Refugiados (Acnur), 2022). A esse contexto se somam os movimentos liderados pela sociedade civil que buscam igualdade em diversas áreas da vida humana, colocando as empresas em alerta quanto às repercussões na mídia e às implicações para suas reputações. Estas manifestações têm elevado a discussão sobre assédio sexual, machismo, racismo e xenofobia a um novo patamar, levando muitas empresas a passarem da mera retórica para a inclusão de tais temas, tais como a diversidade em suas agendas estratégicas, como um caminho para otimizar os resultados, tanto no desenvolvimento das pessoas quanto no desempenho financeiro (Borin, Fieno, & Sampaio, 2015).

Dados do relatório “Nós e as desigualdades: percepções sobre a desigualdade no país” (Oxfam Brasil, 2021) revelam as disparidades da desigualdade no Brasil: 28%, concordam que pessoas negras recebem salários mais baixos devido a sua raça; 67%, reconhecem que ser mulher impacta a renda; 76%, acreditam que a cor da pele influencia na contratação por empresas; 84%, acreditam que a cor da pele afeta a decisão de abordagens policiais. Por outro lado, o Fórum Econômico Mundial (WEF), em seu relatório Global sobre a Lacuna de Gênero (Global Gender Gap Report – WEF, 2021), afirma que, no ritmo atual, as desigualdades globais entre homens e mulheres não serão eliminadas antes de, pelo menos, 136 anos na maioria dos setores, e que ainda levará 268 anos para serem totalmente erradicadas. O relatório avalia a situação da igualdade de gênero em 149 países em quatro setores: educação, saúde, política e o mundo do trabalho.

Este assunto é abrangente e complexo, pois envolve a promoção da diversidade, a inclusão e o combate ao preconceito dentro das organizações. Observa-se que pesquisadores têm se aprofundado no estudo do preconceito e como ele está sendo estudado no ambiente de trabalho (Kim & Roberson, 2022). Contudo, uma forma específica de preconceito tem chamado a atenção, não apenas de pesquisadores (Greenwald, Dasgupta, Dovidio, Kang, Racusin, & Teachman, 2022; Green & Hagiwara, 2020; Forscher et al, 2019; Greenwald & Banaji, 2017), mas também das universidades americanas (Oregon Health & Science University (OHSU), 2022; University of California San Francisco (UCSF), 2022; University of Kentucky (UKY), 2022; Ohio State University (OSU), 2018) – os chamados vieses inconscientes.

Staats, Capatosto, Tenney e Mamo (2017) conceituam vieses inconscientes como atitudes ou estereótipos que impactam ações e decisões cotidianas de forma inconsciente e são acionados de forma involuntária. Alguns estudos (Greenwald et al., 2022; Green & Hagiwara, 2020; Forscher et al, 2019; Greenwald & Banaji, 2017; 1995; Devine, 1989), em sua maioria, buscam demonstrar a existência desses vieses e seus impactos na sociedade e nas organizações, bem como a busca pela sua desconstrução.

No mercado de trabalho, além das pioneiras Facebook, Google e Microsoft, muitas outras empresas estão abordando o tema de forma progressiva (Staats et al., 2017).

Para as empresas globais, os desafios parecem ser ainda maiores, uma vez que requerem uma maior interação entre pessoas de diversas culturas, crenças e origens. Para atingir os objetivos organizacionais e evitar potenciais riscos, as empresas devem ser sensíveis às necessidades e diferenças de sua força de trabalho e promover um ambiente inclusivo (Edgley, Sharma, Gough, & Robson, 2017). Essas organizações estão abordando, de maneira intensiva, o tema da diversidade e inclusão, com o objetivo de minimizar as lacunas na promoção de um ambiente de trabalho justo e de ganhar legitimidade tanto na sociedade quanto no mercado diante de seus desafios (Boogman, 2021).

Edgley, Sharma e Anderson-Gough (2016), em seus estudos sobre as “Big Four” (Deloitte, PwC, EY e KPMG) e a diversidade, explicam que, devido à natureza das atividades das empresas de auditoria e contabilidade, elas precisam buscar legitimidade e reputação. Isso exige delas um comportamento em sintonia com as questões atuais do mercado de trabalho e da sociedade. Os autores também destacam que as “Big Four” estão liderando o reconhecimento do problema do viés inconsciente, mesmo considerando-o um difícil desafio.

Os relatórios globais das principais empresas de consultoria (Hunt, Yee, Prince, & Dixon-Fyle, 2018; Deloitte Global Center for Corporate Governance, 2017; Hunt; Layton, & Prince, 2015) mostram que o cenário da diversidade apresentou pouca evolução, apesar das projeções positivas em relação aos benefícios para as organizações e da percepção de importância por seus líderes em relação ao aumento dos índices de diversidade e inclusão. Diante deste contexto, este estudo buscou analisar as estratégias da abordagem dos vieses inconscientes nos programas de Diversidade e Inclusão no ambiente de trabalho das “Big Four”. Por meio de um estudo qualitativo, que inclui análise documental, a pesquisa identificou como os programas de D&I estão estruturados, quais as estratégias de abordagem dos vieses inconscientes são utilizadas pelas “Big Four” e identificou seus modelos e escolhas.

Diversidade e inclusão

Nas últimas décadas, a temática da diversidade ganhou mais visibilidade devido ao aumento global da imigração, às oportunidades de viagem, à comunicação mundial, ao acesso à internet e à busca contínua por negócios líderes, recursos mais baratos e custos trabalhistas mais baixos (Marques, 2015; Mor Barak, 2015). Consequentemente, aumentou a necessidade e os desafios das organizações para lidar com essas complexidades e gerenciá-las (De Aquino & Robertson, 2018).

A diversidade é uma realidade nas organizações e passou a ter maior importância estratégica e ética para os negócios. Entendê-la pode auxiliar no enfrentamento de questões mais complexas e desafiadoras, como os vieses

inconscientes. A diversidade é um conceito em movimento, acompanhando as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas da sociedade e das organizações, e dependendo da cultura dinâmica das diferentes sociedades e mercados de trabalho (Tatli & Özbilgin, 2009). O termo foi cunhado na década de 90 nos EUA, impulsionado pelas tendências socioeconômicas que mudaram a composição das organizações (De Aquino & Robertson, 2018). A existência de inúmeras definições e entendimentos se deve à “[...] sua pluralidade teórica e empírica, que toma caminhos diversos quando relacionada com as dinâmicas relações entre sociedades, organizações e pessoas” (Fraga, Colomby, Gemelli, & Prestes, 2022, p. 2).

A diversidade pode ser um problema ou uma vantagem em qualquer organização, dependendo da forma como é tratada e da intensidade com que é promovida (Marques, 2015). Alinhados a estas preocupações, Wallace, Hoover e Pepper (2014) abordam uma questão fundamental para as organizações que desejam realmente conectar suas declarações de diversidade à prática organizacional: a questão ética. Os estudos de Saraiva e Iragay (2009) afirmaram que, embora as organizações sejam regidas por políticas formais, muitas vezes não as vivenciam no dia a dia. Portanto, um estudo e uma orientação adequada sobre diversidade e da ética no ambiente de trabalho, de forma interligada e coerente, requerem um aprofundamento das organizações sobre o tema (Marques, 2015).

O apoio da alta administração é fundamental, e dispor de recursos humanos, financeiros de longo prazo e técnicos, e participar das reuniões da alta liderança, demonstra o compromisso genuíno com a diversidade. No entanto, isso por si só não é suficiente, pois é necessário envolver e diversificar em todos os níveis organizacionais (Saxena, 2014), especialmente a média gerência, que pode liderar comitês sobre diversidade que supervisionam o trabalho em toda a empresa (Cox & Blake, 1991). Para Boekhorst (2015), líderes autênticos que demonstram comportamentos simples e visíveis que possam ser replicados, são alguns dos mecanismos que podem transmitir a importância da inclusão em uma organização.

Dobbin e Kalev (2016) afirmam que os programas de D&I são mais bem-sucedidos quando são incorporados como parte de um compromisso com o futuro da organização, envolvendo voluntariamente gerentes e funcionários no negócio, em vez de serem vistos apenas como uma questão do RH ou de *compliance*. Os autores Korkmaz, Van Engen, Knappert & Schalk (2022, p. 11) complementam que “[...]por fim, o apoio aos esforços organizacionais surge como uma dimensão importante que diz respeito aos atos do líder voltados para os fatores organizacionais[...]”, reforçando a relevância de um empenho organizacional coordenado.

A gestão e a valorização da diversidade são fundamentais ao iniciar um programa, e o treinamento de conscientização e capacitação estão entre os mais populares. O primeiro, se concentra na criação de um entendimento da necessidade e do significado de gerenciar e valorizar a diversidade, muitas vezes atuando sobre estereótipos e insensibilidade transcultural. Já o segundo, educa funcionários sobre diferenças culturais específicas e como responder a essas diferenças no ambiente de trabalho (Cox & Blake, 1991). Os processos de gestão de recursos humanos (recrutamento, avaliação de

desempenho, avaliação potencial e promoção e compensação) também devem ser considerados para identificar potenciais vieses em relação a certos grupos e maneiras pelas quais a cultura corporativa pode colocar alguns membros em desvantagem (Cox & Blake, 1991).

Embora sejam às vezes usadas de forma intercambiável, a diversidade e a inclusão são construções distintas. Para Barak (2016), a diversidade refere-se a diferenças demográficas entre as pessoas, incluindo atributos observáveis (sexo, raça, idade) e não observáveis (cultura, cognição, educação). Já para Ferdman (2014), a inclusão é um sistema multinível e uma união de práticas. Relaciona-se com as percepções dos funcionários de que sua contribuição para a organização é valorizada e que sua participação é incentivada.

É um processo ativo que envolve presença, participação, segurança, voz, autenticidade, equidade e igualdade (Ferdman, 2017), criando um senso de afinidade com a organização (Fitzpatrick & Sharma, 2017). Ferdman (2017) traz uma reflexão sobre o desafio e a complexidade da inclusão, questionando se para ser inclusivo deve-se destacar os pontos comuns entre as pessoas ou as diferenças. Este paradoxo, destacado pelo autor, pode ser positivo, pois ambas as concepções devem ser abordadas para promover a inclusão (Ferdman, 2017; 1995).

Muitas organizações possuem grupos de afinidade entre funcionários, que são redes para promover um ambiente acolhedor para minorias ou grupos sub-representados, bem como oportunidades de desenvolvimento direcionadas às pessoas com identidades específicas. Aparentemente, essas iniciativas, ao mesmo tempo que agrupam as pessoas com base em sua identidade, fortalecem a conexão dos membros com a organização e com o empreendimento coletivo (Ferdman, 2017; Derven, 2014), trazendo desafios e benefícios às organizações.

No entanto, experiências de inclusão resultam de políticas, estruturas e práticas de comportamento que visam proporcionar a todos oportunidades justas e igualitárias (Ferdman, 2000), fortalecendo um ambiente de cultura inclusiva. A cultura organizacional estabelece as diretrizes de administração nas organizações. Mudar a cultura organizacional requer um compromisso de longo prazo, o que pode ser uma enorme oportunidade significativa à medida que os negócios se globalizam e o mundo fica mais conectado.

Para criar uma cultura verdadeiramente diversificada e inclusiva, que incorpora princípios humanos básicos e promove a humanidade, é fundamental abrir espaços para diferentes pontos de vista, promovendo um diálogo aberto e participativo e integrando diferentes vozes. (Barak, 2016; Dike, 2013). Um processo sólido de inclusão vai além da inserção e exige um compromisso com a mudança de atitude em todos os níveis da empresa, fortalecendo os vínculos e as conexões.

Dimensões da diversidade

A diversidade possui muitas dimensões, e compreendê-las pode ajudar as organizações a se tornarem mais conscientes e definir seus caminhos em relação à diversidade e inclusão. Loden e Rosener (1991) são consideradas as pioneiras, apresentando a Roda da Diversidade.

As autoras dividem a diversidade em duas dimensões: as primárias e as secundárias. As dimensões primárias são as diferenças imutáveis com as quais nascemos e que exercem as primeiras influências em nossas identidades, tais como idade, etnia, habilidades e características físicas. As dimensões secundárias são as diferenças mutáveis e menos visíveis, adquiridas e modificadas ao longo da vida, tais como formação educacional, localização geográfica, renda, estado civil, religião, experiência profissional e estilo de comunicação.

Rijamampianina e Carmichael (2005) adicionam uma terceira dimensão ao contexto por meio de seu Iceberg da Diversidade. Essas dimensões terciárias são frequentemente o núcleo da identidade individual e incluem as crenças, suposições, percepções, atitudes, sentimentos, valores e normas do grupo. Essas dimensões interagem e influenciam umas às outras, emergindo de maneira diferente em diversos contextos, ambientes e circunstâncias, tornando complexa a análise e o gerenciamento da diversidade. Portanto, a posição e o domínio de cada dimensão não são estáticos, mas dinâmicos, tornando o conceito de diversidade e gestão da diversidade mais complexo (Rijamampianina & Carmichael, 2005; Loden & Rosener, 1991).

Embora a diversidade seja comumente definida em termos de gênero e raça, ela abrange outras diferenças cruciais. Ela possui um vasto e eclético leque de diferenças que descrevem as propriedades e características que constituem a pessoa como um todo. Rijamampianina e Carmichael (2005) propõem que a diversidade seja redefinida como o conjunto que engloba as diferenças e semelhanças humanas em qualquer dimensão. Dentre as dimensões apresentadas, algumas são mais comumente abordadas nos programas de diversidade e inclusão das empresas, tais como gênero, etnia, LGBT+, raça, e pessoas com deficiência.

Qualquer empresa que realmente entenda a importância da diversidade em sua força de trabalho precisa assimilar as dimensões descritas (Rijamampianina & Carmichael, 2005; Loden & Rosener, 1991). Entendê-las ajuda as organizações a se tornarem conscientes dos atributos que são importantes para elas; valorizá-las é um passo fundamental para que definir qual o seu significado para a organização. Ao desenvolver a iniciativa de diversidade e inclusão, as organizações se esforçam para abordar essas dimensões, apesar de sua complexidade. Essa complexidade também tem sido estudada pelo mercado, por meio das grandes consultorias empresariais globais, que apresentam o panorama da diversidade e da inclusão segundo sua análise.

O panorama das organizações pelo mercado

O mercado de consultoria de grandes corporações com atuação internacional influencia as tendências do setor por meio de análises em diversas frentes de negócios, incluindo o campo da diversidade e da inclusão. Algumas organizações globais, tais como Deloitte e McKinsey, produzem pesquisas e relatórios que refletem o panorama das organizações em que atuam. Três desses estudos são relevantes para esta pesquisa e convergem com os resultados apresentados pela academia: Diversity

wins: How inclusion matters (Hunt, Prince, Dixon-File, & Dolan, 2020), Diversidade, equidade e inclusão nas organizações (Deloitte Global Human Capital Trends, 2017) e Women @ Work Report (Deloitte, 2022), que são descritos sucintamente a seguir:

- a. O relatório *Diversity wins: How inclusion matters* (Hunt et al., 2020) é o terceiro estudo de uma série que, desde 2015, investiga a diversidade em um conjunto de dados abrangendo 15 países e mais de 1.000 grandes empresas. A análise revelou que, embora o progresso geral na representação cultural e de gênero tenha sido lento, isso não foi consistente em todas as organizações. O estudo mostrou que um terço das empresas analisadas obteve ganhos reais na diversidade da equipe principal ao longo de cinco anos, enquanto a maioria fez pouco ou nenhum progresso, e alguns até retrocederam. O estudo também incorporou uma análise do sentimento dos funcionários, fornecendo novos *insights* sobre a importância da inclusão. As descobertas sugeriram pontos de atenção na experiência dos funcionários, destacando alguns desafios, como garantir a representação de diversos talentos, fortalecer a responsabilidade da liderança e as capacidades de D&I, permitir a igualdade de oportunidades por meio da justiça e da transparência, promover a abertura e o combate às microagressões, e possibilitar o pertencimento por meio do apoio inequívoco à diversidade multivariada.
- b. A pesquisa *Diversidade, equidade e inclusão nas organizações* (Deloitte Global Human Capital Trends, 2017) foi realizada com 374 empresas e apresentou dados sobre a estrutura, a disponibilidade de orçamento e a representatividade das pessoas que representam os grupos minoritários em alçadas de decisão. A pesquisa mostrou que, apesar dos avanços na estrutura e na representatividade de D&I, essas iniciativas ainda enfrentam barreiras de um ambiente de negócios conservador e da cultura das organizações. As mulheres são o grupo mais bem representado em posições de alta liderança em comparação a outros grupos, tais como, raça, orientação sexual e pessoas com deficiência. A maioria das organizações que adota indicadores de diversidade considera a participação quantitativa desses grupos entre profissionais e líderes, mas pode melhorar na abordagem de aspectos mais estratégicos, como disparidades salariais, impacto na reputação e retorno sobre o investimento.
- c. O estudo *Women @ Work Report* (Deloitte, 2022) foi realizado com 5.000 mulheres no local de trabalho, distribuídas em dez países, e relatou que a maioria das mulheres entrevistadas (59%) sofreu assédio e/ou microagressões. Elas também temem represálias por denunciar: 93% acreditam que relatar comportamentos não inclusivos afetará negativamente suas carreiras, e a maioria sente que seus empregadores não tomarão medidas, mesmo que denunciem esses comportamentos. Embora os comportamentos não inclusivos tenham afetado a maioria das entrevistadas, mulheres de grupos étnicos minoritários e as mulheres LGBTI+ foram mais propensas a experimentar microagressões.

O cenário da diversidade (Deloitte, 2022; Hunt et al.; 2020; Deloitte Global Human Capital Trends, 2017) apresentou pouca evolução apesar das projeções positivas em relação aos benefícios para as organizações e da percepção de importância por parte de seus líderes em respeito ao aumento dos índices de diversidade e inclusão. Os dados destacam o longo caminho que ainda precisa ser percorrido e construído no ambiente de trabalho das empresas, embora os benefícios da diversidade e da inclusão sejam evidenciados.

Vieses inconscientes

A Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) de 1964, consagrou o princípio de não discriminação em matéria de emprego e profissão. A Convenção define a discriminação no art. 1º como: “[...] toda distinção, exclusão ou preferência, com base em raça, cor, sexo, religião, opinião política, nacionalidade ou origem social, que tenha por efeito anular ou reduzir a igualdade de oportunidade ou de tratamento no emprego ou profissão [...]”. Mesmo com medidas protetivas e antidiscriminatórias, o preconceito e a discriminação de toda ordem são fenômenos indiscutíveis no ambiente social. Tradicionalmente, vistos como fenômenos evidentes, conscientes e intencionais, nos quais se assume que pessoas que discriminam sabem que estão discriminando. Além de serem percebidos intencionais, são caracterizados por comportamentos hostis em relação a um grupo alvo. Em contrapartida, uma visão diferente se apresenta, a de um preconceito inconsciente, não intencional, automático e sutil, criando mecanismos de expressão que não ferem as normas de forma declarada (Staats, Capatosto, Wright, & Jackson, 2016; Banaji & Greenwald, 2016; Greenwald & Banaji, 1995).

Os estudos de Allport, Clark e Pettigrew (1954) podem ser considerados a base para o desenvolvimento desse tema. Segundo os autores, o preconceito é explicitado como uma atitude hostil ou preventiva em relação a uma pessoa que pertence a um grupo, simplesmente porque pertence a esse grupo. A partir deles, e posteriormente dos estudos seminais de Devine (1989) e de Gaertner e MacLaughlin (1983), diversas pesquisas vêm aprofundando sobre como os vieses inconscientes agem e as formas pelas quais eles podem ser desconstruídos.

Greenwald e Banaji (1995) trouxeram evidências de que o comportamento social, geralmente, funciona de maneira implícita ou inconsciente, e que a experiência passada influencia o julgamento de uma forma não percebida. Os vieses inconscientes vêm sendo estudados e divulgados profundamente pelo Kirwan Institute (Staats et al, 2016, p. 14) que os definem como “[...] atitudes ou estereótipos que afetam nossa compreensão, ações e decisões inconscientes. São ativados involuntariamente, sem consciência ou controle intencional e todos são suscetíveis”. O termo é utilizado de forma distinta no inglês, unconscious bias ou implicit bias, e, no português é traduzido como viés implícito, preconceito implícito, preconceito inconsciente e viés inconsciente, sendo adotado neste estudo o último

Muitos outros pesquisadores também trouxeram importantes contribuições, tais como Greenwald, McGhee e Swchartz (1998), Kang e Lane (2010) e Kang, Bennett, Carbado, Casey, Dasgupta, Faigman, Godsil, Greenwald, Levinson e Mnookin (2011), com afirmações de que os vieses inconscientes são sutis e robustos. Estudos afirmam (Greenwald, Mcghee, & Schwartz, 1998) que todos possuem vieses inconscientes, mesmo aqueles que assumem compromissos com a imparcialidade, somados às contribuições de Kang e Lane (2010) e Blair (2002) sobre a sua maleabilidade, ou seja, podendo ser moderados e substituídos por novas associações mentais.

Os vieses inconscientes afetam a compreensão, as ações e as decisões de maneira implícita ou inconsciente, por meio de atitudes ou estereótipos. Já os estereótipos são crenças mentalmente associadas a uma determinada categoria (Greenwald & Krieger, 2006; Blair, 2002). As atitudes, por sua vez, são sentimentos de avaliação, positivos ou negativos, em direção a algo ou alguém (Greenwald & Krieger, 2006). Os vieses não necessariamente se alinham com crenças declaradas ou refletem as posições que são assumidas explicitamente, mesmo em pessoas com compromissos declarados de imparcialidade, como os juízes (Kang et al., 2011; Rachlinski et al., 2008; Greenwald & Krieger, 2006).

Portanto, segundo estas pesquisas, todos possuem algum tipo de preconceito inconsciente, por meio de atitudes não percebidas ou estereótipos, e isso afeta as decisões, comportamentos e interações com os outros. Grande parte dessas pesquisas também se insere no campo da psicologia social (Greenwald, Banaji, & Nosek, 2015), da justiça criminal (Staats et al., 2017), da saúde (Hagiwara et al., 2017; Staats et al., 2017) e da educação (Staats et al., 2017; Gilliam, Maupin, Reyes, Accavitti, & Shic, 2016). Algumas universidades americanas, tais como Ohio University, University of Colorado, University of Virginia, University of Washington e Harvard University, entre muitas outras, têm se dedicado a pesquisas e discussões sobre o tema.

Experimentos da chamada Economia Comportamental mostram também que americanos com nomes típicos de afrodescendentes recebem menos chamadas para entrevistas de emprego quando comparados com os que têm nomes tipicamente associados à população branca norte-americana (Bertrand & Mullainathan, 2004). Esses experimentos vão corroborar as descobertas de Staats et al. (2017) que evidenciaram em seus estudos que os vieses inconscientes têm efeitos no comportamento do mundo real, como em domínios como trabalho, educação e criminalidade, justiça, entre outros. A consciência sobre desses comportamentos e sua influência sobre o pensamento tem recebido grande atenção no estudo do comportamento organizacional. Motivados por novos estudos, academia, consultores e organizações têm se aproximado da psicologia cognitiva e da neurociência para abordar o assunto. Pesquisadores de diversas áreas têm buscado compreender como o ser humano toma decisões e faz suas escolhas. Kahneman (2012) apresentou em seus estudos uma divisão da função cognitiva em dois grupos, chamados de sistema 1 e sistema 2.

Para Kahneman (2012), enquanto o sistema 1 representa um modo intuitivo de agir, o sistema 2 é caracterizado por ser uma forma mais controlada de tomar decisões, dissociando a intuição da razão. Segundo o autor, o processamento realizado no sistema 1 é normalmente rápido, não gera esforço, provoca associações e é carregado de emoções. Já o processamento no sistema 2 é mais lento, exige mais esforço e é frequentemente submetido a controles (Kahneman, 2012). Além disso, o autor destaca que o cérebro desenvolve atalhos mentais, chamados de heurísticas, para lidar com a enorme quantidade de informação e estímulos, permitindo evitar os níveis mais profundos de pensamento e agir instintivamente. Esses atalhos, também chamados de vieses cognitivos, são padrões que distorcem o julgamento e ocorrem em situações particulares, levando à alteração da percepção, julgamento pouco preciso, interpretação ilógica, ou a chamada irracionalidade.

Esses processos cognitivos inconscientes influenciam como as pessoas julgarão outras, baseados nas crenças, estereótipos e preconceitos acerca de uma categoria (Kang & Banaji, 2006). Barak (2016) ressalta que quando indivíduos são tratados de forma diferente devido as suas características pessoais, isso resulta negativamente no acesso ao trabalho. Staats et al. (2016, p. 23) declaram que, apesar da considerável pesquisa acadêmica dedicada à mitigação da influência de preconceitos implícitos nos níveis individual e institucional, a tarefa de implementação no terreno dessas estratégias e ideias pode ser intimidante para muitos. No entanto, várias organizações têm tido sucesso na redução dos impactos nocivos do viés implícito em seus objetivos institucionais.

Em 2014, mais de 20% das maiores empresas dos Estados Unidos já adotavam programas de treinamento para reduzir os preconceitos inconscientes de seus empregados. A empresa Google foi uma das pioneiras em levar a questão dos vieses inconscientes para dentro da organização, afirmando que não tem a pretensão de esperar que as pessoas se livrem de todo preconceito, mas que possam reconhecê-lo. Seu objetivo é ensinar como os vieses inconscientes podem afetar percepções, decisões e interações (Google, 2018). Estudos sobre as estratégias de redução de preconceito têm tido evidência na psicologia social há algumas décadas, e uma série de intervenções foram desenvolvidas para aliviá-lo. A redução do preconceito tem sido tipicamente vista como um processo de reaprendizagem esforçado e autoconsciente. Como tal, a maioria das pesquisas descritas se concentrou na mudança de atitudes na consciência das pessoas (Ajzen & Dasgupta, 2015).

Estudos recentes de Greenwald et al. (2022) indicam que há pouca evidência da durabilidade das modificações nos vieses implícitos produzidos pelas intervenções, contrariando estudos iniciais relacionados à maleabilidade dos vieses (Lai, Marini, Lehr, Cerruti, Shin, Joy-Gaba, ... & Nosek, 2014; Kang & Lane, 2010; Blair, 2002). Williamson e Foley (2018) já haviam questionado os riscos do treinamento de viés inconsciente, quando vistos como uma “bala de prata” para vencer a desigualdade e a discriminação. Eles afirmam que a eficácia do treinamento provavelmente será limitada, a menos que seja acompanhada por “[...]intervenções sustentadas para lidar com a

discriminação” (Williamson & Foley, 2018, p. 2). Outra preocupação dos autores é com a normalização dos vieses inconscientes, como também apontado por Bulgarelli (2017), no qual o debate sobre viés visa esclarecer, não devendo ser empregado como argumento para justificar as desigualdades, e ainda menos para naturalizá-las.

Mesmo apontando riscos e limitações, a tendência de fornecer treinamento de preconceito inconsciente não aponta para um declínio (Williamson & Foley, 2018), apresentando-se um campo fértil para as pesquisas científicas. Os autores Holroyd, Scaife e Stafford (2017) trazem uma reflexão relevante sobre os treinamentos de vieses inconscientes, pois questionam a responsabilidade que recai sobre os indivíduos que, cientes de seus vieses, recebem “estratégias” para remediar o preconceito. O ponto principal para os autores (Holroyd et al., 2017) é que, reconhecendo a responsabilidade sobre o papel dos indivíduos, a empresa deve ir além dos treinamentos e assumir sua responsabilidade institucional, por meio de medidas sustentáveis para abordar mecanismos de combate ao preconceito. O treinamento do viés inconsciente pode ser uma parte dessas medidas, mas a mudança institucional deve se estender muito além disso, iniciando pelo entendimento de seu processo decisório.

Processo decisório

As decisões fazem parte da vida cotidiana e, portanto, estão presentes em todas as atividades humanas. Desde as mais simples até as mais complexas, elas desafiam as pessoas a fazerem escolhas e, conseqüentemente, a tomar decisões. No entanto, quando os seres humanos tomam decisões, são sempre influenciados por diferentes razões, como a falta de tempo, informação incompleta e os seus próprios limites cognitivos (Stanovich & West, 2000). Bataglia e Yu (2008) complementam, afirmando que percepções distorcidas e a incapacidade de acessar grandes quantidades de informação também são fatores que influenciam as decisões, mas mesmo assim é necessário chegar a uma resposta.

A decisão é um processo de análise e escolha entre várias possibilidades disponíveis que a pessoa deverá seguir (Balestrin, 2002; Simon, 1979). Resulta da escolha de um curso de ação e de fatores que levam à identificação de um estímulo para a ação e culmina com o comprometimento de agir (Choo, 2003). Para Choo (2003), existem dois fatores decisivos no ambiente de tomada de decisão: (a) a estrutura e definição clara dos objetivos organizacionais que irão impactar nas preferências e escolhas, e (b) a incerteza ou a quantidade de informações sobre a forma pelos quais os objetivos são alcançados.

O processo decisório na abordagem dos vieses inconscientes nos programas de D&I das “Big Four” (Choo, 2003) foi analisado de acordo com o modelo processual, que apresenta características aderentes ao estudo, tais como flexibilidade; orientação para objetivos; uso em cenários de baixa incerteza técnica; e identificação da grande quantidade de informação (Choo, 2003). Da mesma forma que em decisões estratégicas, o modelo processual de Choo (2003) também é considerado útil em momentos em que a inovação e a mudança organizacional se mostram necessárias.

Nesse contexto, Harrison (1993) caracteriza o modelo como focado em resultados de longo prazo, orientado estrategicamente para promover mudanças e inovação, eclético e que ainda incorpora características de outros modelos, refletindo a sua interdisciplinaridade e amplitude. O modelo processual também valoriza o uso de informações geradas internamente na organização. Esse modelo é exemplificado no trabalho de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) e é caracterizado por sua ênfase no processo de tomada de decisão em ambientes complexos e dinâmicos. Os autores identificaram no modelo fases e rotinas que indicam uma estrutura implícita nos processos decisórios. As três principais fases decisórias são a identificação, o desenvolvimento e a seleção (Quadro 1) (Choo, 2003; Mintzberg et al., 1976):

Principais fases do modelo teórico processual
1. Fase de Identificação: fase que reconhece a necessidade de tomar uma decisão e desenvolve a compreensão das questões implicadas a ela. Consiste em reconhecer e diagnosticar o problema.
2. Fase de Desenvolvimento: tem como objetivo desenvolver uma ou mais soluções para um problema, crise ou oportunidade. Consiste na busca ou criação de projetos para a resolução deles.
3. Fase de Seleção: esta fase avalia as alternativas encontradas pelos envolvidos no projeto e escolhe aquela que for considerada a mais viável e eficaz.

Quadro 1. Principais fases do modelo decisório processual

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Choo (2003) e Mintzberg et al. (1976).

Além das três principais fases decisórias, existem as rotinas de suporte que podem ser iniciadas a partir de qualquer uma das fases do processo decisório, inclusive repetir-se. Essas rotinas incluem: rotinas de controle, que envolvem planejamento e comutação; rotinas de comunicação, abrangendo todo o processo pelo qual a informação passa; e políticas, que consistem nos relacionamentos de influência e poder (Mintzberg et al., 1976). Os autores destacam que os fatores que integram o processo decisório devem ser considerados a partir de uma perspectiva integrada, permitindo a percepção dos efeitos causados por essas estruturas de relações (Mintzberg et al., 1976), bem como a capacidade da organização de tomar suas decisões baseadas em um conjunto importante de regras, com a responsabilidade concentrada no topo da organização (Mintzberg, 2004).

Seja por motivos sociais, políticos ou competitivos, as organizações devem orientar seu processo decisório com base no que é mais importante em termos de complexidade, no grau de consequências e no estabelecimento de um eixo de priorização clara. Devem se comprometer ativamente com a construção de uma sociedade mais justa e equilibrada por meio de suas estratégias internas de diversidade e inclusão (Yu et al., 2011).

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa e exploratória, e que para Creswell (2007), a pesquisa exploratória é útil quando o pesquisador não conhece as variáveis importantes a examinar. O autor (Creswell, 2007) ainda aborda que a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa.

Sendo assim, este estudo buscou analisar as estratégias da abordagem dos vieses inconscientes nos programas de Diversidade e Inclusão no ambiente de trabalho das Big Four. Esta investigação realizou uma pesquisa documental e se embasou em dados secundários das revisões anuais das empresas, relatórios de responsabilidade social corporativa, sites e demais documentos públicos. As informações foram analisadas, acessando os materiais de conteúdo gerados pelas próprias empresas pesquisadas (Deloitte, PwC, EY e KPMG).

Foram acessados o site Global de cada empresa, o site de cada empresa no Brasil, o site dos escritórios sede ou dos escritórios sede da gestão global de D&I, assim como seus relatórios corporativos (Relatórios Anuais Globais, Relatórios de Sustentabilidade, Relatórios de Diversidade e Inclusão) e demais materiais acessíveis. Estes materiais trazem informações públicas que são divulgadas periodicamente em forma de relatórios, apresentando os impactos positivos e negativos das empresas. As informações e dados públicos evidenciam maior transparência em aspectos críticos e relevantes aos *stakeholders*. Ainda no site Global das empresas, foram digitadas as palavras de busca: *bias*, *unconscious bias*, *implicit bias*, *diversity*, *inclusion*, que caso sejam relevantes à pesquisa, poderão ser incluídos outros países.

No site Brasil pelas palavras: vieses, vieses inconscientes, preconceito, diversidade e inclusão, com o objetivo de encontrar informações relevantes que pudessem contribuir com a pesquisa,

As empresas, objeto da pesquisa, estão entre as quatro maiores empresas independentes de consultoria e auditoria do mundo, segundo o seu faturamento, chamadas pelo mercado de Big Four. Fazem parte deste grupo as empresas Deloitte (Deloitte Touche Tohmatsu Limited), PwC (PricewaterhouseCoopers), EY (Ernst & Young) e KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler). No Brasil, todas possuem compromisso declarado com a diversidade e a inclusão por meio da participação em importantes fóruns e movimentos sobre o assunto.

Tabela 1: Empresas pesquisadas

Empresas pesquisadas				
Características	Deloitte	PwC	EY	KPMG
Origem	Reino Unido	Reino Unido	Reino Unido	Suíça
Fundação	1845	1998	1989	1987
Faturamento 2018	US\$ 50,2 bilhões	US\$ 45,1 bilhões	US\$ 40 bilhões	US\$ 32,1 bilhões
Presença Global	150 países	157 países	150 países	145 países
Número de Profissionais Global	345.000	295.000	312.000	236.000
Presença Brasil	15 escritórios	15 escritórios	15 escritórios	22 escritórios
Número de Profissionais Brasil	5.500	4.270	4.915	4.000

Fonte: Adaptado de Accountigverse (2022)

Para analisar os dados coletados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo descritiva, com base em categorias predefinidas, utilizando-se o modelo de Bardin (2008), com o propósito de examinar as estratégias de abordagem dos vieses inconscientes nos programas de D&I. A análise foi feita caso a caso e, posteriormente, foi realizado um estudo comparativo dos achados das categorias estudadas. O estudo comparativo teve como objetivo apresentar as características relevantes encontradas nas Big Four e fornecer um posicionamento geral dos casos pesquisados.

O levantamento dos dados foi realizado entre os anos de 2018 e 2022, mas a pesquisa compreende os documentos encontrados desde o ano de 2013. Devido a pandemia do Covid, que gerou impactos financeiros e sociais, as empresas precisaram reinventar sua gestão e o modelo de seus negócios. Os anos de 2021 e 2022 trouxeram mudanças para o cenário organizacional e, dentre elas, a descontinuidade e adaptação de muitos dos relatórios que foram analisados anteriormente a este período.

Com o objetivo de restringir o excesso de conteúdo e evidenciar a proposição do estudo, não foram inseridos na pesquisa alguns dados, tais como premiações de D&I (Diversidade e Inclusão) de caráter Global ou local, iniciativas de D&I para público externos, modelos e detalhamento das ações de D&I das firmas-membro, com exceção do modelo Global e da firma-membro no Brasil. A ampliação do escopo para as demais firmas-membro de cada Big Four, inicialmente selecionadas (RU, EUA e Suíça), ocorreu apenas para o construto vieses inconscientes, na tentativa de encontrar informações relevantes, e se tratando de uma abordagem nova nas organizações, principalmente no Brasil. Em algumas das empresas, houve necessidade de se ampliar o estudo para outras firmas-membro para garantir representatividade no conteúdo para análise.

■ Apresentação e análise dos dados: um olhar sobre as Big Four

Com base na documentação acessada das organizações pesquisadas, o Quadro 2 apresenta os principais pontos de relevância das quatro empresas. De acordo com o quadro resumo, é possível identificar algumas tendências nos quatro casos em relação aos objetivos de pesquisa.

As estratégias de D&I, de forma geral, concentram-se, principalmente, nas dimensões de gênero, além de pessoas com deficiência (PcD), LGBTQ+ e etnia e raça. As quatro empresas adotam modelos de maturidade ou *frameworks* estratégicos como guias para um alinhamento global entre as firmas e contam com o compromisso da alta liderança em relação à D&I. A participação do board das empresas no direcionamento e na importância da D&I, devido às novas relações de trabalho pautadas pelas demandas globais, é intensivamente destacada nas publicações. Isso está em sintonia com a literatura, que enfatiza a importância do envolvimento da alta liderança para o avanço do tema avançar (Bourke & Espedito, 2019; Dobbin & Kalev, 2016).

Construtos	Quadro Resumo Deloitte
D&I	Deloitte Global: Possui políticas para ambiente inclusivo, como a flexibilidade. Seu foco principal é gênero e possui redes globais segmentadas por diferentes dimensões. Deloitte Reino Unido: Foco em BAME (Black, Asian and Minority Ethnic), traduzido como Negros, Asiáticos e Minorias Étnicas e LGBT+. Possui dez redes de diversidade. Ações de conscientização. Possui metas e dados transparentes Deloitte Brasil: Foco em pessoas com deficiência.
Vieses Inconscientes	Deloitte Global: Sem referência nos documentos acessados. Deloitte Reino Unido: Treinamento de vieses inconscientes em diferentes formatos e obrigatórios. Processo de R&S adaptados: entrevistas às cegas nas universidades Deloitte Brasil: Sem referência nos documentos acessados.
Construtos	Quadro Resumo PwC
D&I	PwC Global: Foco em valorização da diversidade, gênero e outro de acordo com a demanda de cada firma-membro. Ecosistema da Diversidade: Jornada Global da Diversidade PwC Reino Unido: indicadores e modelo de maturidade global de D&I. Foco em Gênero, BAME (<i>Black, Asian and Minority Ethnic</i>), LGBT+. Atua na inclusão da liderança. PwC Brasil: Foco em pessoas com deficiência, além dos dois obrigatórios. Outras dimensões: raça, etnia, geração, orientação sexual. Políticas de flexibilidade, licença familiar
Vieses Inconscientes	PwC Global: Treinamento de vieses inconscientes nas firmas-membro. Treinamento de vieses inconscientes, ao vivo, em todo o mundo com a neurocientista e professora de Harvard, Mahzarin Banaji. PwC Reino Unido: Programa Open Mind, que atua sobre os “pontos cegos”. PwC Brasil: Treinamento de vieses inconscientes. Oficina e Cartilha de vieses inconscientes
Processo Decisório	PwC Global: Consultoria externa: análises de diversidade em quatro firmas: entrevistas, análise de dados e revisão de processos. Conselho Global de Diversidade. Equipe Global de Liderança. PwC Brasil: Possui gestor e equipe de diversidade. A alta liderança atua em diferentes frentes.
Construtos	Quadro Resumo EY
D&I	EY Global: Gênero, etnia, LGBT+. Benefícios: flexibilidade e licença familiar. Atua em redes de afinidade. Relata apenas a revisão de políticas e práticas para a inclusão. Definição de métricas. Inclusão na liderança. EY Reino Unido: BME. Metas de inclusão. Rede voluntária de funcionários dedicados a D&I. EY EMEIA: Foco em BAME (Black, Asian, and Minority Ethnic) e Gênero. Atuação regional com adaptações. EY Brasil: LGBT+, Gênero, PCD, Geracional.
Vieses Inconscientes	EY Global: Treinamento de vieses inconscientes entre 2009/2012. Treinamento Intercultural – estereótipos sociais. EY Reino Unido: Mudança na R&S – triagem às cegas e treinamento. EY EMEIA: Treinamento vieses inconscientes. Treinamento de recrutadores e nas avaliações de desempenho. Uso IAT. EY Brasil: Comitê de Trabalho LGBT+
Construtos	Quadro Resumo EY
D&I	KPMG: Foco em LGBT+, PCD, Gênero. Líderes inclusivos. Diversidade na liderança. Métricas globais. KPMG Brasil: Foco em Gênero, LGBT+, Raça/etnia e PCD.
Vieses Inconscientes	KPMG Canadá: Treinamento desde 2014 – foco diferenças culturais. KPMG EUA: KPMG Include – treinamento virtual vieses inconscientes. Treinamento intensivo com as lideranças
Processo Decisório	KPMG Global: Framework estratégico global de inclusão e diversidade. Modelo de Maturidade de I&D. KPMG Canadá: Todos os sócios têm medidas formais que afetam sua remuneração. KPMG Brasil: Área de cidadania, inclusão e diversidade. comitê de inclusão e diversidade

Quadro 2. Resumo empresas

Fonte: Elaborado pelas autoras

A liderança em todos os níveis também é foco das quatro empresas, com uma preocupação em alcançar níveis de diversidade em sua composição, visando criar um ambiente inclusivo, um aspecto importante para o compromisso com o futuro da organização (Dobbin & Kalev, 2016). Programas de flexibilidade e licença parental estão entre os benefícios mais abordados pelas empresas com o claro objetivo de acelerar a inclusão de gênero. Apesar de todas as empresas apontarem para a definição de métricas, a PwC, evidencia, em seus documentos, seu Índice Global de Inclusão, detalhando sua composição e gestão.

No contexto dos vieses inconscientes, tema central deste estudo, verificou-se a presença de ações em todas as empresas, sendo que a PwC apresentou uma abordagem pública mais intensiva e transparente. A EY iniciou sua jornada com foco na conscientização. Suas firmas-membro EY Reino Unido e EY EMEIA (Europa, Oriente Médio, Índia e África), implementam soluções baseadas em treinamento (Staats et al., 2016), diversificando seus formatos e ajustando seus processos de gestão de pessoas. A Deloitte Reino Unido também segue essa abordagem (Staats et al., 2016), indo ao encontro de pesquisas que enfatizam a necessidade de ir além dos treinamentos para alcançar mudanças sustentáveis e responsabilização pelos vieses (Williamson & Foley, 2018; Holroyd et al., 2017).

A KPMG EUA também oferece treinamentos sobre vieses inconscientes e utiliza aprendizado virtual para promover a inclusão no dia a dia, ajudando a compreender e mitigar vieses inconscientes. Já a PwC descreve uma estratégia global sólida baseada na neurociência (Banaji & Greenwald, 2016, 1995; Kahneman, 2012). Essa iniciativa global influencia toda a rede de firmas da PwC, com destaque para a PwC Brasil que possui uma publicação sobre o tema e a PwC Reino Unido, com seu abrangente programa, o Open Mind.

Ser o lugar onde todos os talentos têm acesso às oportunidades de sucesso é o desejo da Deloitte (Deloitte Brasil, 2019). Em seu propósito e valores, a empresa (Deloitte Brasil, 2019) apresenta a expressão “*making impacts that matter*” (gerar impactos que importam, em tradução livre), remetendo às suas prioridades, que são: “fazer o que realmente é importante, em três dimensões: seus clientes, seus próprios profissionais e a sociedade como um todo”.

A Deloitte Global aspira a oferecer igualdade de oportunidades para todos os talentos em busca do sucesso. A empresa destaca a importância da integridade, reputação e comportamento profissional, ao mesmo tempo que valoriza o compromisso e a diversidade cultural como elementos cruciais para a inovação e o sucesso nos negócios. A diversidade cultural é vista como uma vantagem que proporciona uma compreensão mais profunda dos desafios e uma gama mais ampla de soluções criativas. A força da diversidade cultural, chamada de “raciocínio moral dos negócios”, pelos autores Wallace, Hoover e Pepper (2014), ressalta os benefícios da diversidade para os negócios, profissionais e líderes.

Ao longo dos anos, a empresa reafirmou publicamente seu compromisso com uma cultura de inclusão e o aumento da representação de gênero em todos os níveis, procurando recrutar, desenvolver e promover mulheres, além de assegurar salários justos para todos. A empresa também implementou

iniciativas, como flexibilidade no ambiente de trabalho, licença parental e políticas de retorno ao trabalho, visando atrair mulheres, pais e funcionários de todas as gerações. Essas iniciativas contribuem para um ambiente inclusivo, resultando de políticas, estruturas e práticas de comportamento (Ferdman, 2000). A flexibilidade desempenha um papel crítico na promoção da diversidade, apoiando, por exemplo, as mães que retornam ao trabalho (Hunt et al., 2020) e atraindo as novas gerações de profissionais.

A Deloitte Global adotou uma abordagem abrangente para promover a diversidade e a inclusão em seu ambiente de trabalho, criando uma estrutura de governança global, apesar da lacuna com a falta de dados encontrada em documentos divulgados pela empresa e suas firmas-membro. A empresa é uma importante geradora de conhecimento que é compartilhado com seus clientes por meio de sua consultoria. Percebe-se, portanto, na análise dos documentos, uma incoerência entre o posicionamento estratégico da empresa, as lacunas encontradas nos dados acessados e demais conteúdos públicos divulgados.

No entanto, apesar da lacuna da firma global, a Deloitte Reino Unido se destaca pela transparência na divulgação de dados, programas de identificação e retenção de lideranças femininas e estabelecimento de redes de diversidade que conectam funcionários de acordo com a sua afinidade. A firma ainda aborda os treinamentos de vieses inconscientes em vários formatos, incluindo *workshops* e treinamentos online.

A PwC, por sua vez, tem como propósito global a construção de confiança na sociedade e a resolução de questões importantes, baseando-se em valores que incluem integridade, fazer a diferença, cuidar das pessoas, trabalhar juntos e desafiar limites. No contexto da diversidade e inclusão (D&I), a PwC busca promover um ambiente inclusivo por meio de valores e estratégias.

A PwC iniciou sua jornada de D&I em 2004, mas, após avaliar o progresso insatisfatório até 2010, decidiu revisar sua abordagem. A empresa contratou uma consultoria para analisar a diversidade em quatro firmas em diferentes continentes e ajustou sua estratégia com indicadores de inclusão globais. Para abordar a D&I, a PwC segue uma abordagem chamada “2 + 1”, com duas dimensões de diversidade comuns a todas as firmas (centrada em sistemas e comportamentos de inclusão e gênero) e uma terceira escolhida localmente. Esta abordagem diferenciada, segundo a empresa, atua na mudança necessária ao contexto da empresa, tanto a nível global como local.

A PwC valoriza a diversidade e a inclusão como prioridades, reconhecendo que talentos diversos são fundamentais para impactar comunidades, *stakeholders* e clientes. A empresa adota uma abordagem baseada em dados para medir a eficácia de suas ações de D&I e estabelecer metas, o que levou ao desenvolvimento de Índice de Inclusão Global. Combinando medidas quantitativas e qualitativas, o índice permite à PwC entender suas realidades e desafios de diversidade. A conscientização e educação em D&I são fundamentais para o ecossistema da empresa, evidenciados pelos treinamentos de vieses inconscientes realizados globalmente, incluindo o uso do teste de associação implícita (IAT). Em 2016, o presidente Global da PwC, Bob Moritz já pontuava, na abertura do relatório da Jornada da Diversidade

da empresa, a importância e a transparência das ações de D&I, ressaltando que: “Ter uma ampla mistura de diversos talentos em sua organização não é apenas fundamental para o sucesso futuro de um negócio ou da sociedade em geral, é simplesmente o a coisa certa a fazer” (PwC, 2016, p. 1)

Portanto, segundo os documentos, a PwC demonstra coerência entre discurso e prática, envolvendo as lideranças, divulgando dados e atuando em parceria com a sociedade. A liderança se apresenta engajada nas ações, por meio de estratégias guiadas globalmente.

A EY descreve sua jornada de D&I, iniciada em 2009, com conscientização e construção de bases. Ela incorpora D&I em processos de negócios, foca em preparar líderes inclusivos e introduz o tema nas agendas estratégicas. Para Carmine Di Sibio, Presidente Global e CEO, a EY, está empenhada em construir equipes de alto desempenho por meio do poder da diversidade e proporcionar um crescimento de oportunidades para pessoas em todo o mundo, pautado pela equidade (EY, 2019).

A empresa conceitua diversidade como diferenças e inclusão como criar ambiente onde pessoas se sintam valorizadas, aproveitando essas diferenças para resultados de negócios. Ela valoriza a ética, o crescimento de receita e o cuidado com o indivíduo, abordando mudança de cultura através da perspectiva da organização e do indivíduo. Analisando a conceituação de D&I sobre o ponto de vista dos quadros éticos de Wallace, Hoover e Pepper (2014), a EY apresenta uma valorização centrada no raciocínio moral do negócio, focada no crescimento da receita e lucratividade, e na ética do cuidado, reconhecendo a singularidade do indivíduo.

A EY também cria políticas de inclusão e diversidade, envolvendo líderes seniores e mantendo um comitê global de diversidade e inclusão. Líderes autênticos são essenciais para criar pertencimento e ambiente inclusivo. Ser uma empresa atrativa a novos talentos implica em desenvolver e criar um senso de afinidade com a organização, criando o que Fitzpatrick e Sharma (2017) definem como o grau em que o funcionário se percebe como um membro importante do grupo e pode exercer sua autenticidade e participação. A EY concentra-se em estimular liderança feminina e grupos minoritários, buscando igualdade salarial e promovendo programas de mentoria.

A abordagem da EY envolve redes de diversidade (LGBTI+, etnia, gênero), reconhecendo sua importância para atingir objetivos estratégicos. Isso contribui para sensibilizar sobre liderança inclusiva e consciência das questões enfrentadas por grupos de pessoas através da educação, buscando mudanças de atitude e comportamento.

A empresa foca em ser atraente para talentos diversos, cultivando afinidade com a organização e criando oportunidades para conexão entre colegas em diferentes locais. A abertura a diferentes perspectivas, a integração de vozes diversas e a criação de uma cultura participativa são essenciais para uma cultura organizacional inclusiva.

A EY Reino Unido, segundo os documentos, demonstra ir além da legislação, eliminando requisitos acadêmicos mínimos para recrutamento e adotando triagem às cegas, resultando em aumento na busca por seus programas de estudantes. A abordagem da EY na região EMEIA (Europa, Oriente Médio, Índia e África) para combater vieses inconscientes,

envolve treinamentos, ferramentas e estratégias personalizadas para cada subdivisão regional. Essas iniciativas visam conscientizar sobre vieses e melhorar relações internas e com clientes, bem como equilibrar gênero em avaliações de desempenho. A empresa reconhece que superar preconceitos é um esforço de aprendizado consciente e busca impulsionar mudanças de atitude através de treinamento e educação contínuos.

A KPMG Global apresenta uma estrutura estratégica centrada na inclusão e diversidade, que abrange princípios, fases, iniciativas e metas globais. Sob a sigla I&D (Inclusão e Diversidade), a empresa conceitua esses termos, definindo inclusão como a criação de uma cultura de igualdade e respeito pelas diferenças, e diversidade como a variedade de experiências, qualidades e características individuais.

A estrutura da KPMG se concentra em metas como promover um crescimento inclusivo e diversificado nas lideranças, desenvolver equipes colaborativas e inspirar perspectivas diversas. A estratégia global é construída em torno de seis tópicos essenciais. Um deles é a presença de líderes autênticos inclusivos, que desempenham um papel crucial na estratégia, inspirando mudanças e promovendo a inclusão proativa ao liderar pelo exemplo. Para Boekhorst (2015), líderes autênticos com comportamentos visíveis e simples facilitam a compreensão e a replicação desses comportamentos.

A KPMG também adota uma abordagem de crescimento por meio do conhecimento, desenvolvendo um modelo de maturidade de I&D que avalia cada firma-membro internamente. A jornada de I&D da KPMG Global e os objetivos do modelo de maturidade indicam, segundo os documentos acessados, um compromisso de longo prazo com o futuro da organização. Isso ajuda a reduzir a discrepância entre declarações e resultados por meio de mudanças estruturadas e soluções transparentes baseadas em dados. Estabelecer diversidade nas lideranças e equipes internas é crucial para todos os mercados, de acordo com Saxena (2014). Segundo a empresa (KPMG, 2018, p. 30), sua cultura inclusiva está ajudando a atrair e reter pessoas com uma diversidade de experiências e habilidade únicas e características que “[...] não só enriquecem nossos locais de trabalho, mas também nos permite fornecer insights mais profundos, mais amplos perspectivas e ideias mais diversas aos nossos clientes”.

A KPMG mantém três redes globais de Inclusão e Diversidade que atuam como redes virtuais em locais sem presença local, criando uma comunidade global de confiança. Os objetivos dessas redes incluem compartilhar conhecimento, desenvolver compreensão dos desafios, combinar recursos e oportunidades, fomentando inclusão especialmente em locais com barreiras. Essas abordagens alinham-se com os estudos de Ferdman (2017) sobre a criação de ambientes psicologicamente seguros para desenvolver uma comunidade global de confiança.

É importante observar que, enquanto essas empresas têm abordagens específicas para promover a diversidade e a inclusão, a eficácia de suas estratégias pode variar. É fundamental para essas empresas, bem como para outras, continuar avaliando e ajustando suas estratégias para criar ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos e diversos.

Conclusões e recomendações

Preocupadas com a diversidade e a inclusão em seus ambientes de trabalho, as empresas têm buscado conter os efeitos negativos do preconceito. Apesar de suas medidas protetivas, canais de denúncia, políticas de combate à discriminação e códigos de conduta, outro tipo de preconceito vem ganhando destaque na agenda estratégica das lideranças e de seus programas de Diversidade e Inclusão (D&I): os vieses inconscientes.

Ao analisar as estratégias para abordar os vieses inconscientes nos programas de D&I das Big Four, nota-se que esse tema ainda é recente e requer tempo e maturidade para que as mudanças sejam efetivas. As estratégias de D&I estão evoluindo em direção a uma liderança inclusiva e engajada, e o tema faz parte dos discursos e das responsabilidades da alta liderança, em resposta a um mercado que exige transparência nas ações e nos dados. A competição pela atração dos melhores profissionais e pela reputação das empresas perante o mercado torna os programas de D&I das Big Four atrativos, devido aos benefícios oferecidos, que se concentram principalmente na flexibilidade, na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e no desenvolvimento de uma liderança autêntica, que resulta em senso de pertencimento, aceitação e “liberdade para ser como quiser”.

As empresas enfatizaram em seus discursos que, apesar dos esforços até então empreendidos, ainda há muito a ser feito para criar um ambiente diversificado, inclusivo e livre de preconceitos. Seus desafios envolvem a gestão de uma força de trabalho global, diversificada em termos de geração, com demandas e aspirações distintas. Uma das principais contribuições deste estudo está na confirmação de que a questão dos vieses inconscientes não é apenas um tema de estudos acadêmicos, mas também aparece em relatórios de tendências e pesquisas corporativas relacionadas ao futuro do trabalho.

As organizações estão se adaptando e buscando um modelo de D&I que seja eficaz para conduzir estrategicamente, alinhado com seus propósitos, valores e demandas globais. No entanto, os indicadores e modelos adaptados a diferentes culturas continuam sendo desafios de longo prazo, seja devido a questões de gestão, geografia ou transparência, seja devido a questões legais. As demandas sociais e a preocupação com a reputação nas comunidades globais onde operam estão pressionando as empresas a agirem e a se comprometerem por meio de declarações públicas, ações e participação em movimentos e fóruns da área, como evidenciado neste estudo.

A abordagem dos vieses inconscientes não está restrita apenas aos programas de D&I, mas também se estende às políticas de gestão de pessoas e a outros processos organizacionais envolvendo seus *stakeholders*. Conforme observado na pesquisa, o treinamento, seja presencial ou virtual, está ganhando espaço, embora, de acordo com o material analisado, leve tempo para que se percebam resultados e para que haja alinhamento com as estratégias e metas globais e locais de D&I. Mesmo a empresa PwC, que teve seu caso examinado detalhadamente na pesquisa, inicialmente utilizou a abordagem dos vieses inconscientes como um estudo diagnóstico para

redesenhar suas estratégias de D&I. No entanto, ela enfrenta o desafio de manter essas abordagens no Brasil e em suas demais firmas-membro, dada a rotatividade e a entrada de novos funcionários, bem como a dispersão geográfica de seus escritórios.

Quanto à abordagem dos vieses inconscientes e seu impacto no processo decisório, algumas conclusões podem ser tiradas deste estudo. As empresas globais das Big Four têm conduzido as estratégias e decisões de D&I, envolvendo a alta liderança de suas firmas-membro como patrocinadores das ações locais. Com o objetivo de acelerar a inclusão, as empresas têm se concentrado significativamente na liderança e em metas de inclusão para a composição de sua equipe de líderes.

O treinamento emerge como a estratégia principal, a maioria dos quais é obrigatória e enfrenta o desafio de envolver todos os níveis da organização. Percebe-se o impacto nos processos de gestão de pessoas, principalmente no recrutamento e seleção, ao conscientizar os recrutadores sobre seus vieses e ao abordar os vieses inerentes aos próprios processos de recrutamento. A neurociência desempenha um papel fundamental nas ações de conscientização e treinamento, assim como os estudos de Greenwald e Banaji (1995), da Universidade de Harvard, validando a integração das empresas com as pesquisas acadêmicas e fortalecendo a opção de abordar os vieses inconscientes para mitigar o preconceito e promover a inclusão.

Em termos de contribuição teórica, esta pesquisa demonstra a interdisciplinaridade de várias áreas no estudo da administração. Ela aborda um construto baseado na psicologia social e na neurociência, aplicado e discutido em fóruns de recursos humanos e em áreas de D&I. Além disso, examina a questão à luz da teoria da tomada de decisão, um campo de estudo da administração. Percebe-se que a questão dos vieses inconscientes, quando implementada nas organizações, deve ser conduzida considerando os estudos de D&I e o processo decisório.

Em relação à contribuição prática, esta pesquisa demonstra que é possível abordar os vieses inconscientes nas empresas, mas não como uma ação isolada para solucionar questões de preconceito e conflitos internos, e não apenas focada nos indivíduos. Exige uma abordagem sustentável e abrangente, que compartilhe a responsabilidade entre indivíduos e a organização, e que esteja integrada às estratégias dos programas de D&I, pois essas estratégias fornecem a base para as mudanças necessárias nos processos internos. Para isso, a tomada de decisão para conduzir essa abordagem precisa ser identificada, a fim de compreender o contexto da organização, identificar suas motivações e necessidades reais, determinar as melhores maneiras de abordar o problema, planejar o processo, avaliar a maturidade da liderança em conduzir o processo e gerenciar continuamente essa iniciativa.

Considerando as informações analisadas, algumas tendências são evidentes nos quatro casos apresentados. As quatro empresas estão usando modelos de maturidade ou *frameworks* estratégicos para alinhar suas firmas-membro globalmente. O envolvimento do conselho de administração das empresas é apresentado como fundamental em relação à direção e à importância de D&I, motivado pelas novas dinâmicas de trabalho (Bourke & Espedito, 2019; Dobbin & Kalev, 2016).

A liderança está no centro dos esforços de mudança e demonstra uma preocupação em alcançar maior diversidade em sua composição. É importante destacar que, apesar do impacto da pandemia da Covid-19, observaram-se avanços na abordagem de temas relacionados a D&I nos relatórios de 2021, que, anteriormente, não eram mencionados. Embora a publicação desses temas não tenha seguido um padrão linear, a pandemia provocou uma mudança na agenda das empresas analisadas, que passaram a se preocupar mais com a saúde mental e questões relacionadas à parentalidade, áreas que têm ganhado destaque em pesquisas e abordagens recentes. Destaca-se entre os resultados deste estudo:

- O treinamento se apresenta como a estratégia mais utilizada para a abordagem dos vieses inconscientes, e segundo estudos mais recentes, seus formatos devem ser revistos diante das baixas evidências de mudança sustentável de comportamento;
- As abordagens que compartilham a responsabilidade entre indivíduos e organização são mais sustentáveis;
- A neurociência se apresenta como base teórica no discurso sobre os vieses;
- A alta liderança está sendo envolvida para atuar como patrocinadora das ações locais;
- O foco na média liderança envolve treinamentos de liderança inclusiva e metas na composição do quadro de líderes;
- A importância da análise do contexto, do levantamento do perfil de seus profissionais e dos processos de gestão de equipes e liderança para traçar os objetivos e estratégias mais efetivos para casa empresa;
- A identificação do processo decisório da empresa estabelece a conexão com o contexto e a cultura da organização.

Ainda há muito a ser feito para criar um ambiente diversificado, inclusivo e livre de preconceitos, no qual os desafios residem em gerir uma força de trabalho global com demandas e aspirações distintas. As organizações estão se estruturando e buscando maneiras de conduzir suas estratégias e adaptá-las às diferentes culturas e cenários. Além das demandas sociais, a preocupação com a reputação nas comunidades em que atuam pressiona as empresas a agirem e a se comprometerem publicamente com a sociedade civil.

Sugere-se que, em vez de implementar ações usuais carentes de embasamento científico e práticas eficazes, as organizações possam adotar estratégias que auxiliem suas equipes a alcançar um desempenho superior. A partir deste estudo, propõe-se um caminho baseado nas melhores práticas e na literatura analisada, tornando a compreensão e a aplicação mais facilitadas. Para tanto, alguns passos são cruciais, tais como conhecer o contexto da empresa, por meio da identificação de seus vieses; analisar os dados relativos à força de trabalho para avaliar a diversidade; rever os processos de gestão de pessoas com o objetivo de minimizar os impactos dos vieses e oferecer benefícios relevantes aos diferentes grupos; atuar junto às equipes de recrutamento e seleção, em todos os níveis de liderança, promovendo

a diversidade nos grupos de liderança; basear-se em modelos teóricos e científicos comprovados; mapear e gerenciar o processo envolvendo todos os níveis da organização por meio de redes ou comitês de atuação.

Optando-se por uma análise documental, nos deparamos com as limitações de acesso a dados secundários. Estes dados nem sempre refletem a prática das empresas, e podem trazer vieses. A atuação das organizações em prol de uma sociedade mais justa e livre de preconceitos apresenta paradoxos, especialmente no que diz respeito às questões éticas que permeiam seu cotidiano. Este paradoxo envolve a busca por transparência, ética e boas práticas de governança corporativa, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho e uma sociedade mais justa, ao mesmo tempo em que enfrenta os desafios impostos pela competitividade nos negócios (Treasy, 2017).

Embora apresentem muitos aspectos positivos, essas empresas frequentemente enfrentam críticas em relação aos seus modelos de negócio, que ainda persistem na mídia. Portanto, parece haver uma vulnerabilidade e um futuro incerto diante de uma nova era de transparência (Gow & Kells, 2018), na qual a coerência entre o discurso e a prática será cada vez mais exigida. Isso configura uma equação complexa a ser resolvida e um desafio significativo para as empresas.

Uma sugestão para pesquisas futuras é a coleta de dados de empresas de outros setores, a fim de proporcionar uma visão mais abrangente da eficácia da implementação de treinamentos de viés inconsciente. Essa abordagem não apenas fornecerá dados mais diversificados, mas também poderá facilitar a obtenção de uma amostra maior de empresas representativas que adotam esse tipo de treinamento. Dado que este campo de pesquisa é relativamente recente, existem inúmeras oportunidades para avaliar a efetividade da implementação de treinamentos de viés inconsciente e seu potencial para promover mudanças organizacionais.

Nota de agradecimento

Os autores agradecem ao CNPq pelo suporte financeiro para a pesquisa deste artigo. Os agradecimentos são estendidos ao editor e aos avaliadores da Recadm, pelas recomendações valiosas que contribuíram para o aperfeiçoamento do artigo.

Referências

Agência da ONU para Refugiados (2022, maio 20). *Número de pessoas forçadas a se deslocar ultrapassa a 100 milhões pela primeira vez*. Recuperado em jun. de 2022, de: <https://www.acnur.org/portugues/2022/05/20/acnur-numero-de-pessoas-forçadas-a-se-deslocar-ultrapassa-100-milhoes-pela-primeira-vez>

Allport, G. W., Clark, K., & Pettigrew, T. (1954). *The nature of prejudice*.

Balestrin, A. (2002). Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. *Revista Eletrônica de Administração*, 8(4).

- Banaji, M. R., & Greenwald, A. G. (2016). *Blindspot: Hidden biases of good people*. Bantam.
- Barak, M. E. M. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições.
- Bataglia, W., & Yu, A. S. O. (2008). A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(5), 82-111.
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *American Economic Review*, 94(4), 991-1013.
- Blair, V. (2002). The malleability of automatic stereotypes and prejudice. *Personality and social psychology review*, 6(3), 242-261.
- Boogman, R. (2021). Diversity within the Accountancy Profession: an institutional logics approach. (Master Economics). *Faculteit der Managementwetenschappen*, Radboud Universiteit, Nijmegen.
- Borin, F., Fieno, P., & Sampaio, B. (2015). Diversidade: inclusão ou estratégia. *Harvard Business Review*, 93(10), 58-62.
- Bourke, J., & Espedido, A. (2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. *Harvard Business Review*, 29.
- Bulgarelli, R. (2017). *Viés inconsciente, as mulheres de Brasília e a cultura de valorização da diversidade*. [Publicação]. LinkedIn. Recuperado em 23 abril 2017, de: <https://pt.linkedin.com/pulse/vi%C3%A9s-inconsciente-mulheres-de-bras%C3%ADlia-e-cultura-da-bulgarelli>.
- Choo, C. W. (2003). A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. In C. W. Choo (Org.), *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*, 425-425. São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- De Aquino, C. T. E., & Robertson, R. W. (2018). *Diversity and inclusion in the global workplace*. New York: Springer.
- Deloitte Brasil. (2019) *Nossa organização*. Recuperado em 20 set. 2022, de: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/nossa-organizacao.html>
- Deloitte Global Center for Corporate Governance. (2017). *Global Women in the boardroom: a global perspective*. United Kingdom.
- Deloitte Global Human Capital Trends. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte Development LLC.
- Deloitte. (2022). *Women @ Work Report*. Recuperado em 10 de maio 2022, de: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/women-at-work-global-outlook.html>

- Derven, M. (2014). Diversity and inclusion by design: best practices from six global companies. *Industrial and Commercial Training*, 46(2), 84-91.
- Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: their automatic and controlled components. *Journal of personality and social psychology*, 56(1), 5.
- Dike, P. (2013). *The impact of workplace diversity on organisations*. (Degree Programme in International Business). Arcada, Nylands svenska yrkeshögskola.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 14.
- Edgley, C., Sharma, N., & Anderson-Gough, F. (2016). Diversity and professionalism in the Big Four firms: Expectation, celebration and weapon in the battle for talent. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 13-34.
- Edgley, C., Sharma, N., Anderson-Gough, F. A., & Robson, K. (2017). Diversity and the accounting profession. London: ICAEW Charitable Trusts.
- EY.(2019) Diversity and inclusiveness. Recebido em 18 maio 2022. https://www.ey.com/en_br/diversity-inclusiveness
- Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, 3-54. Jossey-Bass/Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch1>
- Ferdman B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263.
- Ferdman, B. M. (2000). Why am I who I am? Constructing the cultural self in multicultural perspective. *Human Development*, 43(1), p. 19.
- Forscher, P. S., Lai, C. K., Axt, J. R., Ebersole, C. R., Herman, M., Devine, P. G., Nosek, B. A. (2019). A meta-analysis of procedures to change implicit measures. *Journal of personality and social psychology*, 117(3), 522.
- Fraga, A. M., Colomby, R. K., Gemelli, C. E., & Prestes, V. A. (2022). As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos Ebape. Br*, 20(1), 1-19.
- Gap Report. (2021). *Global Gender Report 2021*. Geneva: World Economic Forum.
- Gaertner, S. L., & Mclaughlin, J. P. (1983). Racial stereotypes: Associations and ascriptions of positive and negative characteristics. *Social Psychology Quarterly*, 23-30.
- Gilliam, W. S., Maupin, A. N., Reyes, C. R., Accavitti, M., Shic, F. (2016). *Do early educators' implicit biases regarding sex and race relate to behavior expectations and recommendations of preschool expulsions and suspensions*. Research (Study Brief) - Yale University, Yale Child Study Center, New Haven, CT.
- Google. (2018). *RE:WORK: Let's make work better*. Recuperado em 9 de jan. de 2022, de: <https://rework.withgoogle.com/blog/lets-make-work-better>.
- Green, T. L., & Hagiwara, N. (2020). The problem with implicit bias training: It's well motivated, but there's little evidence that it leads to meaningful changes in behavior. *Scientific American*. Recuperado em 9 de maio de 2022, de: <https://www.scientificamerican.com/article/the-problem-with-implicit-bias-training/>.

- Greenwald A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4-27.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (2017). The implicit revolution: reconceiving the relation between conscious and unconscious. *American Psychologist*, 72(9), 861.
- Greenwald, A. G., Dasgupta, N., Dovidio, J. F., Kang, J., Moss-Racusin, C. A., & Teachman, B. A. (2022). Implicit-bias remedies: treating discriminatory bias as a public-health problem. *Psychological Science in the Public Interest*, 23(1), 7-40.
- Greenwald, A. G., & Krieger, L. H. (2006). Implicit bias: Scientific foundations. *California law review*, 94(4), 945-967.
- Greenwald, A. G., Mcghee, D. E., & Schwartz, J. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: the implicit association test. *Journal of personality and social psychology*, 74(6), 1464.
- Harrison, E. F. (1993). *Interdisciplinary models of decision making. management decision*.
- Holroyd, J., Scaife, R., & Stafford, T. (2017). Responsibility for implicit bias. *Philosophy Compass*, 12(3), e12410.
- Hunt, D. V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1(1), 15-29.
- Hunt, D. V., Yee, L., Prince, S., & Dixon-Fyle, S. (2018). Delivering through diversity. *McKinsey & Company*, 231.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-File, S., & Dolan, K. (2020). *Diversity wins: how inclusion matters*. McKinsey & Company.
- Kahneman, D. (2012). *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Objetiva.
- Kang, L., & Lane, K. (2010). Seeing through colorblindness: Implicit bias and the law. *UCLA L. Rev.*, 58, 465.
- Kang, L., Bennett, J. M., Carbado, D., Casey, P., Dasgupta, N., Faigman, D., Godsil, R., Greenwald A. G., Levinson, J., & Mnookin, J. (2011). Implicit bias in the courtroom. *UCLa L. rev.*, 59, 1124.
- Kim, J. Y. & Roberson, L. (2022). I'm biased and so are you. What should organizations do? A review of organizational implicit-bias training programs. *Consulting Psychology Journal*, 74(1), 19.
- Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: a systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894.
- KPMG (2018). KPMG Global Review: The future. Delivered together.
- Lai, C. K., Marini, M., Lehr, S. A., Cerruti, C., Shin, J. E. L., Joy-Gaba, J. A., ... & Nosek, B. A. (2014). Reducing implicit racial preferences: I. A comparative investigation of 17 interventions. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(4), 1765.
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America!: managing employee diversity as a vital resource*. McGraw-Hill.
- Marques, J. (2015). The confluence of diversity and ethics in global managerial performance. In *Global Enterprise Management*, 61-78. New York: Palgrave Macmillan.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 246-275.

Mintzberg, S. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Bookman Editora.

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

Ohio State University. (2018). *Implicit Bias Module Series*. Recuperado em 5 de abr. de 2022, de: <https://kirwaninstitute.osu.edu/implicit-bias-training>

Oregon Health & Science University. (2022). *Unconscious Bias Training*. Recuperado em 27 de abr. de 2022, de: <https://www.ohsu.edu/center-for-diversity-inclusion/unconscious-bias-training>

Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. (2017, dezembro 08). *Declaração dos Direitos Humanos chega aos 70 anos em meio a desafios crescentes*. Recuperado em 5 de maio de 2022, de: <https://brasil.un.org/pt-br/78625-unesco-declaracao-dos-direitos-humanos-chega-aos-70-anos-em-meio-desafios-crescentes>.

Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. (2020, junho 10). *Unidos contra o Racismo - a mensagem da UNESCO reúne personalidades de liderança para lutar contra a discriminação*. Recuperado em 3 de jun. de 2022, de: <https://www.unesco.org/pt/articles/unidos-contra-o-racismo-mensagem-da-unesco-reune-personalidades-de-lideranca-para-lutar-contra>

Oxfam Brasil (2021). *Nós e as desigualdades. Relatório da pesquisa de opinião Oxfam Brasil/Datafolha*. Recuperado em 23 de jan. de 2022, de: <https://www.oxfam.org.br/um-retrato-das-desigualdades-brasileiras/pesquisa-nos-e-as-desigualdades/pesquisa-nos-e-as-desigualdades-2021>

PwC. (2016). *The PwC diversity journey: Creating impact, achieving result*. Recuperado em 14 de maio de 2022, de: <http://www.pwc.com/gx/en/diversity-inclusion/best-practices/assets/the-pwc-diversity-journey.pdf>

Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005). A pragmatic and holistic approach to managing diversity. *Problems and perspectives in management*, 1, 109-117.

Simon, H. A. (1979). *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. FGV.

Staats, C., Capatosto, K., Tenney, L., & Mamo, S. (2017). *State of the science: Implicit bias review*. Columbus, OH: Kirwan Institute for the Study of Race and Ethnicity.

Staats, C., Capatosto, K., Wright, R. A., & Jackson, V. W. (2016). *State of the science: Implicit bias review*. Kirwan Institute for the Study of Race and Ethnicity.

Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: implications for the rationality debate? *Behavioral and brain sciences*, 23(5), 645-665.

Tatli, A., Özbilgin, M. F. (2009). Understanding diversity managers role in organizational change: Towards a conceptual framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 26(3), 244-258.

University of California San Francisco. (2022). *Unconscious Bias Training*. Recuperado em 9 de jun. de 2022, de: <https://diversity.ucsf.edu/programs-resources/training/unconscious-bias-training>

University of Kentucky (2022). *Unconscious Bias Initiative*. Recuperado em 9 de março de 2022, de: <https://iede.uky.edu/ubi/>

Wallace, H. M. L., Hoover, K. F., & Pepper, M. B. (2014). Multicultural ethics and diversity discourse. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(4), 318-333.

Williamson, S., & Foley, M. (2018). Unconscious bias training: The 'silver bullet' for gender equity?. *Australian Journal of Public Administration*, 77(3), 355-359.

Yu, A. S. O., Lima, A. C., Nascimento, P. T. de S., Russo, R. F. S. M., & Sousa, W. H. (2011). *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva.