

**ÁREA:** ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

**ARTIGO:**

DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS BIG FOUR: A ABORDAGEM DOS VIESES INCONSCIENTES

## **DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS BIG FOUR: A ABORDAGEM DOS VIESES INCONSCIENTES**

### **RESUMO**

O tema da Diversidade e Inclusão tem estado na agenda das organizações nas últimas décadas, pressionados pelos movimentos da sociedade civil e a necessidade das empresas em atuar nos mercados globais. Mesmo assim, não houveram 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 de abordagem dos vieses inconscientes dos programas de D&I (Diversidade e Inclusão) das quatro maiores empresas de auditoria e consultoria do mundo e denominadas de Big Four (Deloitte, PwC, EY e KPMG), identificando suas abordagens, seus modelos e escolhas, por meio da tomada de decisão. Foi realizada 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, até o ano de 2021. 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 a liderança em todos os níveis das quatro empresas também busca atingir níveis de diversidade em sua composição.

**Palavras-Chave:** Diversidade e Inclusão. Preconceito. Vieses Inconscientes.

## **DIVERSITY AND INCLUSION IN THE BIG FOUR: THE APPROACH TO 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 act in global markets. Even so, there have been no significant advances in the panorama of diversity and inclusion in the labor market, as the prejudice about the unknown and the different remains. The objective of this study was to analyze the strategies for addressing the unconscious biases of the D&I (Diversity and Inclusion) programs of the four largest audit and consulting firms in the world and called the Big Four (Deloitte, PwC, EY and KPMG), identifying their approaches, their models and choices, through decision making. A document analysis was performed using the descriptive content analysis technique and data collection took place through access to publicly accessible corporate materials, until the year 2021. Among the results of this study, it was possible to identify that neuroscience is presented as a basis theory and that training has been the most used strategy for this approach. It can be seen that the top leadership of the companies has publicly committed to Diversity and Inclusion goals and that the leadership at all levels of the four companies also seeks to achieve levels of diversity in their composition.

**Keywords:** Diversity and Inclusion; Bias; Unconscious Bias.

## 1 Introdução

Embora a sociedade tenha feito avanços em muitas áreas, o cenário mundial continua com desafios em relação à discriminação, ao racismo e às desigualdades (UNESCO, 2022). Em todos os lugares os direitos humanos são violados (UNESCO, 2017), incluindo a gigantesca crise humanitária que ultrapassa os 100 milhões de refugiados no mundo (ACNUR, 2022). Aliada a este cenário, está a visibilidade de muitos movimentos liderados pela sociedade civil na busca pela igualdade em diversos aspectos da vida humana, e colocando muitas empresas em estado de atenção em relação às repercussões na mídia e aos seus desdobramentos em relação a reputação. Estas manifestações da sociedade, elevaram a questão do assédio sexual, do machismo, do racismo e da xenofobia a outro patamar de discussão, fazendo com que muitas empresas saíssem somente do discurso para inserir temas como a diversidade na pauta de suas agendas estratégicas como um caminho para maximizar resultados, tanto no desenvolvimento de pessoas, quanto no desenvolvimento financeiro (BORIN, FIENO & SAMPAIO, 2015).

Dados do relatório “Nós e as desigualdades: percepções sobre a desigualdade no país” (OXFAM BRASIL, 2021), retratam as diferenças da desigualdade no Brasil: 28% concordam que negros ganham menos por serem negros; 67% concordam que o fato de ser mulher impacta a renda; 76% acreditam que a cor da pele influencia a contratação por empresas; 84% acreditam que a cor da pele influencia a decisão de uma abordagem policial. Já o Fórum Econômico Mundial (WEF), em seu Global Gender Gap Report (GAP, 2021) afirma que no ritmo atual, as desigualdades globais entre homens e mulheres não serão eliminadas antes de pelo menos 136 anos, na maioria das áreas, e que ainda levará 268 anos para ser totalmente erradicada. O relatório examina a situação da paridade em 149 países em quatro setores: educação, saúde, política e o mundo do trabalho.

Este assunto é abrangente e complexo, pois engloba a valorização da diversidade, a inclusão e o combate ao preconceito dentro das organizações. Percebe-se que pesquisadores tem se aprofundado no tema do preconceito e como ele vem sendo estudado no ambiente de trabalho (KIM; ROBERSON, 2022). Mas uma forma específica de preconceito vem chamando a atenção, não só de pesquisadores (GREENWALD et al., 2022; GREEN; HAGIWARA, 2020; FORSCHER, 2019; GREENWALD; BANAJI, 2017, mas também as universidades americanas (OHSU, 2022; UCSF, 2022; UKY, 2022; OSU, 2018), os vieses inconscientes.

Staats et al. (2016) conceituam vieses inconscientes como atitudes ou estereótipos que afetam ações e decisões diárias de forma inconsciente e são ativados de forma involuntária. Os estudos (GREENWALD et al., 2022; GREEN; HAGIWARA, 2020; FORSCHER, 2019; GREENWALD; BANAJI, 2017, 1995; KANG; GRAY; DOVIDIO, 2014; KANG; LANE, 2010; BLAIR, 2002; DEVINE, 1989), em sua maioria, procuram evidenciar a existência destes vieses e de seus impactos na sociedade e organizações, como a busca pela sua desconstrução. No mercado de trabalho, além das pioneiras Facebook, Google e Microsoft, muitas outras empresas abordam o tema de forma progressiva (Staats et al., 2016).

Para empresas globais os desafios parecem ser maiores, pois requer mais interação entre pessoas de diversas culturas, crenças e origens. Para alcançar objetivos organizacionais e evitar riscos potenciais, as empresas devem ser sensíveis às demandas e diferenças de sua força de trabalho e promover um ambiente, inclusivo (EDGLEY et al., 2017). Estas organizações abordam de forma intensiva o tema da diversidade e inclusão, com a pretensão de minimizar seus *gaps* na promoção de um

ambiente de trabalho justo e a legitimação da sociedade e do mercado frente aos 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, o que exige delas um comportamento em sintonia com os problemas atuais do mercado de trabalho e da sociedade. Os autores ainda ressaltam que as Big Four estão tomando a liderança em reconhecer o problema do viés inconsciente, mesmo considerando que este é um difícil desafio. Os relatórios globais das principais empresas de consultoria (HUNT et al., 2018; DELOITTE, 2017; HUNT; LAYTON; PRINCE, 2015) mostram que o cenário da diversidade apresentou pouca evolução apesar de 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 de abordagem dos vieses inconscientes dos programas de Diversidade e Inclusão (D&I) das quatro maiores empresas de auditoria e consultoria do mundo, as Big Four. Através de um estudo qualitativo, por meio de 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, identificando seus modelos e escolhas, por meio da tomada de decisão.

## **2 Fundamentação Teórica**

Nas últimas décadas, a temática da diversidade teve mais visibilidade por inúmeras razões: aumento global da imigração, oportunidades de viagem, comunicação mundial, acesso à internet e a busca contínua por negócios líderes, recursos baratos e por custos trabalhistas mais baixos (MARQUES, 2015; MOR BARAK, 2015). Conseqüentemente, aumentou a necessidade e os desafios das organizações para lidar com estas complexidades e gerenciá-las (DE AQUINO; ROBERTSON, 2018).

Qualquer empresa que realmente entenda a importância da diversidade em sua força de trabalho precisa assimilar suas dimensões (RIJAMAMPIANINA; CARMICHAEL, 2005; LODEN; ROSENER, 1991). Entendê-las ajuda as organizações se tornarem conscientes dos atributos que são importantes para elas; valorizá-las é um passo fundamental para que se defina 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. Complexidade que vem sendo estudada também pelo mercado, por meio das grandes consultorias empresariais globais, que apresentam o panorama da diversidade e da inclusão segundo sua análise.

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: a idade, a etnia, o gênero, as habilidades e as características físicas. Rijamampianina e Carmichael (2005) adicionam uma terceira dimensão ao contexto por meio de seu Iceberg da Diversidade. Estas dimensões, as terciárias, são muitas vezes o núcleo da identidade individual e incluem as crenças, suposições, percepções, atitudes, sentimentos, valores e normas do grupo. As dimensões interagem e influenciam umas às outras e emergem de forma diferente em diversos contextos, ambientes e circunstâncias, tornando complexa a análise e o gerenciamento. Assim, a posição e o

domínio de cada dimensão não são estáticos, e sim dinâmicos, tornando o conceito de diversidade e gestão da diversidade mais complexo. (RIJAMAMPIANINA; CARMICHAEL, 2005; LODEN; ROSENER, 1991). Dentre as dimensões apresentadas, algumas são mais comumente abordadas nos programas de diversidade e inclusão das empresas como: gênero, etnia, LGBT, raça, e pessoas com deficiência.

Embora os termos diversidade e inclusão, sejam às vezes usados de forma alternada, eles são separados em construções e significados distintos. De Aquino e Robertson (2018) distinguem diversidade e inclusão sugerindo que a primeira se concentra mais na demografia, enquanto a segunda, na criação de um ambiente em que todos os membros da organização participem. Mas, para que a inclusão se efetive na empresa, não apenas com o propósito de inserção, é preciso enfrentar desafios, como mensurar a inclusão e capturar a percepção dos funcionários (ROMANSKY et al., 2021). Para Ferdman (2000), experiências de inclusão, no entanto, resultam de políticas, estruturas e práticas de comportamento para que todos tenham oportunidades justas e igualitárias fortalecendo um ambiente de cultura inclusiva. Pois é por meio da cultura organizacional que são estabelecidas as diretrizes de administração nas organizações.

Shein (2010) afirma que é possível descrever como um grupo constrói seu ambiente e quais são os seus padrões de comportamento entre os membros. O autor (Schein, 2010) ressalta ainda, que a cultura organizacional pode ser aprendida, transmitida e mudada dependendo dos níveis em que se encontra. Contudo, mudar a cultura organizacional requer compromisso de longo prazo, podendo ser uma enorme oportunidade à medida que os negócios se globalizam e o mundo fica mais conectado (BARAK, 2022; DIKE, 2013).

Alguns mecanismos internos nas organizações podem transmitir a importância da diversidade e inclusão em uma organização, entre eles: líderes autênticos, que possuem comportamentos simples e visíveis que facilitam a compreensão fazendo com que seus comportamentos possam ser replicados; e a composição de grupos de trabalho, projetados para facilitar uma significativa aprendizagem intercultural entre os membros (BOEKHORST, 2015). Experiências de inclusão, resultam também, de políticas, estruturas e práticas de comportamento para que todos tenham oportunidades justas e igualitárias (FERDMAN, 2000), fortalecendo um ambiente de cultura inclusiva. Pois é por meio da cultura organizacional que são estabelecidas as diretrizes de administração nas organizações. Neste contexto, entender os caminhos de uma cultura inclusiva, pode auxiliar as empresas no enfrentamento de questões mais complexas e desafiadoras, como o preconceito.

Universidades americanas vêm estudando os vieses inconscientes e usando o treinamento em suas abordagens (OHSU, 2022; UCSF, 2022; UKY, 2022; OSU, 2018), possibilitando avançar cientificamente sobre o tema. Os estudos perpassam áreas como Justiça Criminal, Saúde e Educação, além de ganhar espaço no meio organizacional em empresas globais de tecnologia como Google, Microsoft e Facebook (STAATS et al., 2016).

A partir dos estudos seminais de Devine (1989) e de Gaertner e MacLaughlin (1983), que diversas pesquisas passaram a aprofundar os estudos 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 estereótipos são crenças mentalmente associadas a uma determinada categoria (BLAIR, 2002; GREENWALD; KRIEGER, 2006), como por exemplo, os asiáticos, que são frequentemente estereotipados como bons em matemática. 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. Portanto, os vieses inconscientes, os quais vem sendo estudados e divulgados pelo Kirwan Institute (STAATS et al., 2016, p.14), podem ser definidos como: “[...] atitudes ou estereótipos que afetam nossa compreensão, ações e decisões inconscientes. São ativados involuntariamente, sem consciência ou controle intencional e todos são suscetíveis”.

Os desafios para reduzir os impactos negativos dos vieses inconscientes são grandes (STAATS et al., 2016) e a consciência sobre estes comportamentos e sua influência sobre o pensamento vem tendo grande espaço nos estudos do comportamento organizacional, como o mais recente de Greenwald et al. (2022). Nele, os autores (GREENWALD et al., 2022) assumem que há pouca evidência da durabilidade das modificações nos vieses implícitos produzidos pelas intervenções, contrariando estudos iniciais relacionados à maleabilidade dos vieses (LAI et al., 2014; KANG; LANE, 2010; BLAIR, 2002). Lai et al. (2016) já haviam afirmado em seus estudos posteriores que a maleabilidade de curto prazo nas preferências implícitas não leva necessariamente a mudanças de longo prazo nas preferências implícitas.

Alguns autores têm buscado explicar a forma pela qual o ser humano toma decisões e faz suas escolhas. Entre estes estudos o de Kahnemann (2012) evidenciam a divisão da função cognitiva em dois grupos genéricos, chamados de sistema 1 e sistema 2 (Figura 1). Para o autor as operações realizadas no sistema 1 são normalmente rápidas, não geram esforços, provocam associações e são carregadas de emoções. Já o sistema 2 é mais lento, exige mais esforços e é constantemente submetido a controles.

Figura 1. Sistema cognitivo



Fonte: Elaborado pelas autoras baseado em Kahnemann (2012)

Kahnemann (2012) explica que para lidar com a enorme quantidade de informação e estímulo, o cérebro desenvolve atalhos mentais, chamados de heurísticas, que permitem evitar os níveis mais profundos de pensamento e agir instintivamente. Desta forma, a maior parte das decisões é controlada por esses atalhos, muitas vezes utilizando-se as heurísticas enquanto deveria se usar um processo cognitivo mais confiável.

Contudo, grande parte das decisões humanas, desde as mais simples às mais complexas, estão associadas a um processo de escolha. Este processo implica uma tomada de decisão a qual é influenciada por diferentes fatores como: falta de tempo, informação incompleta e seus próprios limites cognitivos (STANOVICH; WEST, 2000). Para Choo (2003), o processo resulta da adoção de um determinado curso de ação e de fatores que têm na identificação de um estímulo para a ação e que se finaliza com o compromisso para a ação (Quadro 1).

Quadro 1 - Principais fases do modelo decisório processual

Principais fases do modelo decisório 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 dos mesmos.
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.

Fonte: Adaptado de Choo (2003) e Mintzberg; Raisinghani; Théorêt (1976).

Neste estudo, foi utilizado o modelo processual (CHOO, 2003), para identificar o processo decisório da abordagem dos vieses inconscientes nos programas de D&I das Big Four. Este modelo possui características que aderem a proposta de pesquisa, uma vez que é: flexível; orientado para objetivos; usado em cenários de baixa incerteza técnica; e caracterizado por um alto uso da informação (CHOO, 2003). O modelo possui fases e rotinas que indicam uma estrutura subjacente aos processos decisórios, que são a identificação, o desenvolvimento e a seleção (CHOO, 2003; MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORET, 1976).

### 3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa e exploratória, o 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 como as Big Four abordam os vieses inconscientes em seus programas de Diversidade e inclusão em seu ambiente de trabalho. Os dados coletados referem-se ao conteúdo das informações públicas da Big Four, como relatórios, sites e o material institucional de acesso público.

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 (Quadro 2). Fazem parte deste grupo as empresas Deloitte (Deloitte Touché 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.

Quadro 2 – 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 pré-definidas (Quadro 3), 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.

Quadro 3 - Categorias de Análise

Construtos	Categorias de Análise	Autores
<b>Diversidade e Inclusão</b>	Dimensões	Rijamampianina e Carmichael (2005); Loden e Rosener (1991)
	Estratégias e ações	Barak (2022)
	Cultura e liderança inclusiva	Romanski et al. (2021); (Ferdman (2000); Schein (2010)
<b>Vieses Inconscientes</b>	Bases teóricas	Staats et al. (2016); Greenwald; Banaji (2017, 1995) Kang; Gray; Dovidio (2014); Devine (1989); Allport (1979)
	Estratégias e ações	Staats et al. (2016); Banaji; Greenwald (2013)
<b>Processo Decisório</b>	Identificação: reconhecimento e diagnóstico	CHOO, 2003; MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORËT, 1976
	Desenvolvimento: fontes e soluções	CHOO, 2003; MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORËT, 1976
	Seleção: decisão e análise	CHOO, 2003; MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORËT, 1976

Fonte: Dados da pesquisa

O levantamento dos dados foi realizado até o ano de 2021. 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 anteriores a este período. Com o objetivo de restringir o excesso de conteúdo e evidenciar a proposição do estudo, não foram inseridos na pesquisa dados 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.

#### 4 Resultados e Discussão

A análise dos resultados da pesquisa apresenta os principais pontos de relevância das quatro empresas e está organizada de acordo com os construtos pesquisados. Considerando a documentação acessada, foi elaborado quatro quadros resumos (Quadros 4, 5, 6 e 7), em que as quatro empresas (Deloitte, PwC, EY e KPMG) e suas análises são apresentadas respectivamente de forma geral.

Quadro 4 - Quadro Resumo Deloitte

Construtos e Resumo da Abordagem - Deloitte	
D&I	<p><b>Deloitte Global:</b> Seus três pilares incluem: alcançar o equilíbrio de gênero, promover a inclusão LGBT+ e apoiar a saúde mental. A liderança monitora o progresso e desenvolvemos padrões globais desde processos de recrutamento, promoção e sucessão até desenvolvimento, orientação, patrocínio e trabalho flexível.</p> <p><b>Deloitte Reino Unido:</b> Foco em BAME e LGBT+. Possui doze redes de diversidade que conectam pessoas que compartilham indicadores de afinidade como gênero, raça, religião, orientação sexual, deficiência e responsabilidades parentais/cuidados. Ações de conscientização. Possui metas e dados transparentes em relação a gênero e plano de ação de etnia e em julho de 2020 publicaram seu plano de ação para negros.</p> <p><b>Deloitte Brasil:</b> Possui programas como o Family Strategy: criado para apoiar profissionais que vivenciam ou planejam vivenciar a maternidade e também a paternidade; programa “Mãe para Mãe”: que visa criar uma comunidade e estrutura de apoio para mães que trabalham por meio do conhecimento; Programa Sponsorship: iniciativa pela qual sócias atuavam como mentoras de diretoras e gerentes seniores; e membros do Comitê Executivo e do Board desempenhavam esse papel diante de sócias da organização; Workshop Mulheres Executivas: visa tratar do desenvolvimento da carreira das profissionais da organização.</p>
Vieses Inconscientes	<p><b>Deloitte Global:</b> possui um treinamento de liderança inclusiva que é uma exigência de todos os sócios, diretores e diretores administrativos e, até o momento, mais de 90% concluíram esse aprendizado. A empresa se posiciona contra o preconceito sistêmico, o racismo e o tratamento desigual.</p> <p><b>Deloitte Reino Unido:</b> Treinamento de vieses inconscientes em diferentes formatos e obrigatórios. Processo de R&amp;S adaptados: entrevistas às cegas nas universidades</p> <p><b>Deloitte Brasil:</b> Iniciou rodas de conversas “Vieses Inconscientes” que motivavam profissionais a refletir sua postura diante de várias situações do dia a dia, adotando um olhar mais inclusivo e empático, valorizando sobretudo a equidade de gênero.</p>
Processo Decisório	<p><b>Deloitte Global:</b> Possui estrutura de governança para diversidade e inclusão. Programas Globais como direcionador, mas com independência de ação para as firma-membro. Não compila e não divulga dados globais e/ou por empresa</p> <p><b>Deloitte Reino Unido:</b> Conselho Consultivo BAME. Atua sobre a conscientização da liderança e na mudança do perfil, provocando a inclusão</p>

Fonte: Baseado em dados.

De acordo com a análise comparativa, nota-se algumas tendências nas quatro empresas estudadas.

As **estratégias de D&I** de forma geral, se concentram principalmente nas dimensões de gênero, além de PcD (pessoas com deficiência), LGBT e etnia e raça.

Relatórios recentes já apresentam ações voltadas ao suporte a parentalidade e ações de saúde mental, motivadas pelo cenário da Pandemia Covid-19. As quatro empresas atuam com modelos de maturidade ou frameworks estratégicos como condutores de um alinhamento global entre as firmas e tem na alta liderança, o compromisso com a D&I. Fica clara a participação do *board* das empresas em relação ao direcionamento e importância de D&I devido às novas relações de trabalho, pautadas pelas demandas globais. Percebe-se também nos relatórios mais atuais, uma preocupação além do discurso, mas de um compromisso público com metas de D&I. Esta forma de abordagem está em sintonia com a literatura estudada, em que envolvimento da alta liderança é fundamental para o tema avançar (BOURKE & SPEDITO, 2018; DOBBIN; KALEV, 2016).

A liderança em todos os níveis também é foco das quatro empresas, com uma preocupação em atingir níveis de diversidade em sua composição, buscando acelerar um ambiente inclusivo. O engajamento de gerentes e funcionários, segundo Dobbin e Kalev (2016), faz com que, os programas de D&I se tornem parte do compromisso com o futuro da organização. Programas de flexibilidade e licença parental estão entre os benefícios mais abordados pelas empresas com o claro objetivo de acelerar a inclusão de gênero. Todas as empresas apontam para a definição de métricas em alguns índices específicos, principalmente com enfoque em gênero.

Quadro 5 - Quadro Resumo PwC

<b>Construtos e Resumo da Abordagem - PwC</b>	
D&I	<p><b>PwC Global:</b> Foco em valorização da diversidade, gênero e outro de acordo com a demanda de cada firma-membro. Possui um desenho de seu Ecossistema da Diversidade com a Jornada Global da Diversidade, monitorando seus dados desde 2004. Também investe no desenvolvimento de habilidades de liderança inclusiva como parte do compromisso contínuo de cultivar uma cultura de inclusão.</p> <p><b>PwC Reino Unido:</b> Indicadores e modelo de maturidade global de D&amp;I. Foco em Gênero, BAME, LGBT. Atua na inclusão da liderança.</p> <p><b>PwC Brasil:</b> Mantém anualmente uma Semana dedicada a D&amp;I e atua em cinco dimensões: gênero, gerações, LGBTI+, pessoas com deficiência e raça e etnia. Possui políticas de flexibilidade relacionada a trabalho remoto e a flexibilidade de horário; licença-maternidade e paternidade estendidas.</p>
Vieses Inconscientes	<p><b>PwC Global:</b> 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 em 2009. A empresa continua investindo no suporte aos profissionais com o objetivo ajuda-los a identificar possíveis “pontos cegos” e preconceitos.</p> <p><b>PwC Reino Unido:</b> Programa Open Mind, que atua sobre os “pontos cegos”.</p> <p><b>PwC Brasil:</b> Em 2016, a PwC Brasil desenvolveu uma cartilha corporativa intitulada “Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina ‘vieses inconscientes’”, em parceria com o Movimento Mulher 360, o Insper, o PwC e a ONU Mulheres, criado a partir de uma oficina realizada para empresas e disponibilizada publicamente. Também foram realizadas palestras para seus profissionais e líderes.</p>
Processo Decisório	<p><b>PwC Global:</b> Consultoria externa: análises de diversidade em quatro firmas: entrevistas, análise de dados e revisão de processos. Conselho Global de Diversidade. Equipe Global de Liderança.</p> <p><b>PwC Brasil:</b> Possui gestor e equipe de diversidade. A alta liderança atua nas cinco dimensões de D&amp;I de forma intensiva.</p>

Fonte: Baseado em dados.

Quadro 6 - Quadro Resumo EY

Construtos e Resumo da Abordagem - EY	
D&I	<p><b>EY Global:</b> Em 2022, seu Executivo Global (GE) assinou a declaração EY GE DE&amp;I, que ressalta o foco crescente na diversidade, equidade e inclusão. Em 2020, a companhia criou a Força Tarefa de Equidade Social Global (GSET), composta por líderes da EY de todo o mundo, comprometendo-se com a promoção da equidade social e o crescimento inclusivo contra a injustiça, o preconceito, a discriminação e o racismo. O time de Diversidade, Equidade e Inclusão trabalha em parceria com os grupos de afinidades, definidos em cada firma.</p> <p><b>EY Reino Unido:</b> Possui treinamento de liderança inclusivo que ajuda as pessoas a desenvolver habilidades para fortalecer o pertencimento. Lançamento uma ferramenta digital para líderes para ajudá-los a entender como podem promover um maior senso de pertencimento em suas equipes. Possui um sistema de gestão de desempenho onde os líderes são recompensados por colocarem suas habilidades e aprendizados em ação.</p> <p><b>EY Brasil:</b> A área de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) possui metas alinhadas aos objetivos de negócio e os indicadores são monitorados e reportados à liderança. A articulação dos grupos de afinidades que são focados em gênero, raça, pessoas com deficiências e comunidades LGBTQIA+. Realiza desde 2019, EY D&amp;I Week, semana dedicada a servir como reforço às ações da EY voltadas à diversidade e à inclusão, dentro e fora da empresa e a importância de se criar uma cultura de pertencimento no ambiente corporativo.</p>
Vieses Inconscientes	<p><b>EY Global:</b> Treinamento de vieses inconscientes entre 2009/2012 Treinamento Inter-Cultural – estereótipos sociais.</p> <p><b>EY Reino Unido:</b> Realizou mudanças em seus processos de recrutamento e seleção, realizando – triagem às cegas e treinamento. Atua com mecanismos para tomar medidas positivas para remover preconceitos inconscientes</p> <p><b>EY Brasil:</b> Em sua EY D&amp;I Week aborda a conscientização sobre preconceitos inconscientes.</p>
Processo Decisório	<p><b>EY Global: Jornada de D&amp;I:</b> Continuum da Mudança de Cultura D&amp;I (2009) Comitê – GDISC – composto pela liderança</p> <p><b>EY RU:</b> As metas são acompanhadas mensalmente pelo presidente e alta liderança.</p> <p><b>EY Brasil:</b> Possui gestor e equipe de diversidade. A alta liderança atua em diferentes frentes.</p>

Fonte: Baseado em dados.

Em se tratando dos **vieses inconscientes**, verificou-se a presença de ações em todas as empresas, de forma global ou local, principalmente nos períodos que precedem a Pandemia. Já nos relatórios e documentos entre 2020 e 2021, houve um número reduzido de relatos. Ações de conscientização parecem ter tomado mais peso ao longo dos anos e as empresas vem ampliando e apresentando soluções baseadas em treinamento (STAATS et al., 2016), diversificando seu formato e alterando seus processos de gestão de pessoas (STAATS et al., 2016), o que vem sendo reforçado pelas pesquisas, em que afirma que é necessário ir além dos treinamentos para se tenha mudanças sustentáveis (WILLIAMSON; FOLEY, 2018; HOLROYD; SCAIFE; STAFFORD, 2017). Como apresentado, a abordagem dos vieses inconscientes acontece dentro dos programas de D&I, que tem o treinamento como forma principal de atuação.

Em relação a identificação do **processo decisório** sobre a abordagem dos vieses inconscientes, pouco se pode identificar nos materiais acessados, porém de forma unânime, as ações vêm com um objetivo claro que é o de acelerar a inclusão, minimizando o preconceito do ambiente de trabalho, conforme caracterizado no modelo processual de tomada de decisão (HARRINSON, 1993). Pode-se identificar na análise, que as quatro empresas vêm traçando um processo que evidencia o desmembramento das decisões por meio de suas jornadas internas de D&I. O que fica evidente de forma geral para os processos de D&I de que o board de cada firma

traça um plano global de ação e métricas e que as firmas-membro devem se adaptar conforme sua estrutura local e sua cultura.

Quadro 7 - Quadro Resumo EY

<b>Construtos e Resumo da Abordagem - KPMG</b>	
D&I	<p>KPMG Global: Possui globalmente o Plano de Ação Coletiva Global IDE da KPMG descreve as ações que são necessários para promover a inclusão, a diversidade e a equidade em todas as empresas KPMG, como também desenvolveram um Índice IDE para acompanhar e medir o progresso em relação do Plano de Ação. Além das ações de gênero, a empresa se compromete em ampliar seu foco para etnia, LGBTQ+ e pessoas com deficiência. Impactada pela pandemia, a empresa ampliou seu escopo com programas para apoiar a saúde física e mental de seus profissionais.</p> <p>KPMG EUA: Implantou o programa Acelere 2025, que é um compromisso coletivo com o avanço da Diversidade, Equidade e Inclusão por meio de responsabilidade de toda a empresa para entender o que é vivido e experiências compartilhadas de seus talento negros, além de todos os grupos sub-representados (veteranos, pessoas com deficiência, gênero, LGBTQ+, raça e etnia).</p> <p>KPMG Brasil: Alinhado ao Plano Gobal de Ação Coletivo para a inclusão, Diversidade e equidade, possui um Comitê de Inclusão, Diversidade e Equidade que elabora, aprova e monitora o plano estratégico que engloba os pilares de gênero, LGBTI+, raça/etnia e pessoas com deficiência e Sinergia, dedicado a interseccionalidade e outros temas. Cada pilar possui orlamente e plano de ação próprios para ampliar na conscientização e avançar nas métricas de representatividade.</p>
Vieses Inconscientes	<p>KPMG Global: Oferecem cursos globais de eLearning para todos os funcionários que abordam tópicos como liderança inclusiva, superação de preconceitos implícitos e contratação inclusiva.</p> <p>KPMG EUA: Aponta para a importância da identificação de barreiras, pontos problemáticos e preconceitos que podem influenciar e impactar as pessoas em seu programa Accelera 2025.</p> <p>KPMG Brasil: Em 2021 promoveu seu 6º Encontro de Inclusão, Diversidade e Equidade para celebrar conquistas e promover as ações de 2022, em que abordou a importância do enfrentamento dos vieses inconscientes com intencionalidade para avançar nos desafios.</p>
Processo Decisório	<p>KPMG Global: Framework estratégico global de inclusão e diversidade. Modelo de Maturidade de I&amp;D.</p> <p>KPMG Canadá: Todos os sócios têm medidas formais que afetam sua remuneração.</p> <p>KPMG Brasil: Área de Cidadania, Inclusão e Diversidade. Comitê de Inclusão e Diversidade</p>

Fonte: Baseado em dados.

O tema é contemporâneo, mas observa-se que as empresas estão amadurecendo e vem buscando a melhor forma de atuar sobre o preconceito. Há um esforço em estabelecer metas desafiadoras, preparar a liderança e atuar nos processos de gestão de pessoas, e a abordagem dos vieses inconscientes, mesmo nova, apresentou-se como uma proposta crescente nas empresas pesquisadas até o ano de 2019, período em que os registros apresentavam evidências claras. O tema popularizou-se, e paralelamente uma quantidade de treinamentos foram ministrados nestas empresas. O tema ainda é novo para as empresas, e a academia já começa a questionar e rever seus estudos sobre o assunto (GREENWALD et al., 2022; LAI et al., 2016) apontando divergências quanto aos formatos desta abordagem inicial, o que parece ser uma evolução natural da ciência.

## Conclusão

Considerando as informações analisadas, percebe-se algumas tendências nos quatro casos apresentados. As quatro empresas atuam com modelos de maturidade ou frameworks estratégicos como condutores de um alinhamento global entre as firmas-membro. A participação do *board* das empresas é apresentada de forma

intensiva em relação ao direcionamento e importância de D&I, motivado pelas novas relações de trabalho (BOURKE; SPEDITO, 2019; DOBBIN; KALEV, 2016). A liderança está no cerne dos esforços para a mudança, e apresenta também, uma preocupação em atingir níveis de diversidade em sua composição.

Mesmo assim, identificam-se alguns paradoxos. O primeiro, relacionado a natureza do negócio no qual as empresas estão inseridas, que é o da ética, que se reflete negativamente por meio dos escândalos ao longo dos anos, sejam de cunho contábeis ou morais. O segundo, o da transparência, que vem pressionando na divulgação clara de dados de sua força de trabalho. Caso este, no qual o discurso e a prática, precisam sempre caminhar lado a lado.

Importante ressaltar que, apesar do impacto da Pandemia Covid-19, observou-se que nos relatórios de 2021, houve um avanço na abordagem de temas relacionados a D&I, anteriormente não mencionado nos relatórios até este período, mesmo não havendo uma linearidade nas publicações neste período. Outra mudança nas agendas pós pandemia das empresas analisadas, foi a preocupação com a saúde mental e assuntos relativos a parentalidade, temas estes, que vem crescendo em estudos e abordagens.

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 patrocinadores 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.

Muito ainda há de se fazer para um ambiente diverso, inclusivo e livre de preconceitos, no qual os desafios estão em gerir uma força de trabalho global com demandas e anseios distintos. As organizações estão se estruturando e buscando caminhos para conduzir sua estratégia e adaptá-la às diferentes culturas e cenários. Além das demandas sociais, a preocupação com a reputação nas comunidades em que atuam, pressionam as empresas a agirem e a se comprometerem publicamente com a sociedade civil. Propõe-se que, em vez de implementar as ações usuais e destituídas de estudos científicos e práticas efetivas, que as organizações possam ter estratégias que auxiliem suas equipes a obter um desempenho superior. Para a academia, espera-se que represente um avanço no desenvolvimento teórico, pois durante o estudo não foram localizadas muitas pesquisas sobre a análise dos vieses inconscientes no ambiente de trabalho.

O presente estudo demonstra a interdisciplinaridade de áreas em um estudo dentro da administração. Um construto baseado na psicologia social e na neurociência, que vem sendo aplicado e discutido em fóruns de recursos humanos e nas áreas de D&I, aqui também analisados sob a teoria da tomada de decisão,

abordada em estudos da administração. Percebe-se que a temática dos vieses inconscientes, ao ser implementada nas organizações, deve ser conduzida a luz dos estudos de D&I e do processo decisório. O primeiro, para seu aprofundamento e propósito, e o segundo, para identificar no seu processo decisório, o embasamento que trará conexão com o negócio, seu contexto e sua cultura. No que se refere à contribuição prática, demonstra que é possível atuar sobre os vieses inconscientes nas empresas, mas não como uma ação isolada que busca solucionar as questões de preconceito e conflitos internos, e com foco apenas nos indivíduos. Exige uma abordagem sustentada e abrangente, que compartilhe a responsabilidade entre indivíduos e organização, que esteja inserida nas estratégias dos programas de D&I, pois estas darão a base para as mudanças necessárias nos processos internos. Para isso, a tomada de decisão para conduzir esta abordagem, precisa ser identificada para que se possa perceber e analisar o contexto da organização, identificando suas reais motivações e necessidades, definir quais as melhores maneiras de se abordar, planejando o processo, percebendo a maturidade da própria liderança em conduzir o processo, além de um gerenciamento constante.

Os estudos nas organizações são importantes para trazerem, muito mais do que os desejados dados e resultados, os aprendizados do processo na abordagem dos vieses inconscientes. Para obter dados e resultados, a pesquisa requer um estudo longitudinal, que permita acompanhar a maturação do processo.

A partir desse estudo, propõe-se um caminho baseado nas boas práticas e na literatura analisada, facilitando a compreensão e a aplicabilidade: a) Conhecer o contexto da empresa, por meio do levantamento de seus vieses, b) Analisar seus dados da força de trabalho para verificar a diversidade, c) Rever os processos de gestão de pessoas buscando minimizar os impactos dos vieses e sobre benefícios relevantes aos diferentes grupos, d) Atuar sobre as equipes de recrutamento e seleção e de todos os níveis de liderança, atuar para a diversidade nos grupos de liderança, e) Basear-se em modelos teóricos e científicos, f) Mapear e gerenciar o processo envolvendo todos os níveis da organização por meio de redes ou comitês de atuação.

Uma análise documental mais ampla se faz necessária, e optando-se por ela, nos deparamos com as limitações de acesso a dados secundários. Estes dados, nem sempre refletem a prática das empresas, e podem trazer um viés tendencioso.

### Referências

- ACNUR: Número de pessoas forçadas a se deslocar ultrapassa a 100 milhões pela primeira vez. Brasília, 20, mai, 2022. Disponível em: <<https://www.acnur.org/portugues/2022/05/20/acnur-numero-de-pessoas-forçadas-a-se-deslocar-ultrapassa-100-milhoes-pela-primeira-vez>> Acesso em: 10, jun, 2022.
- Accountingverse. Big 4 Accounting Firms. 2022. Disponível em: <<https://www.accountingverse.com/articles/big-4-accounting-firms.html>>. Acesso em: 23 jul. 2022.
- BANAJI, Mahzarin R.; GREENWALD, Anthony G. **Blindspot: Hidden biases of good people**. Bantam, 2013.
- BARAK, Michalle E. Mor. **Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace**. Sage Publications, 2022.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo (edição revista e aumentada). **Lisboa: Edições**, v. 70, 2008.
- BLAIR, Irene V. The malleability of automatic stereotypes and prejudice. **Personality and social psychology review**, v. 6, n. 3, p. 242-261, 2002.

BOEKHORST, Janet A. The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. **Human Resource Management**, v. 54, n. 2, p. 241-264, 2015

BOOGMAN, Rowie. Diversity within the Accountancy Profession: an institutional logics approach. 2021.

BORIN, Fernanda; FIENO, Priscila; SAMPAIO, Bernardo. Diversidade: inclusão ou estratégia. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 10, p. 58-62, 2015.

BOURKE, Juliet; ESPEDIDO, Andrea. Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. **Harvard Business Review**, v. 29, 2019.

OXFAM: Nós e as desigualdades. Relatório da pesquisa de opinião Oxfam Brasil/Datafolha. Disponível em: <<https://www.oxfam.org.br/um-retrato-das-desigualdades-brasileiras/pesquisa-nos-e-as-desigualdades/pesquisa-nos-e-as-desigualdades-2021>> Acesso em: 5, fev, 2022.

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. In: **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2006. p. 425-425.

CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DE AQUINO, Carlos Tasso Eira; ROBERTSON, Robert W. **Diversity and inclusion in the global workplace**. Springer, 2018.

DELOITTE: Global Women in the boardroom: a global perspective. Deloitte Global Center for Corporate Governance. United Kingdom, 2017. 84 p.

DEVINE, Patricia G. Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. **Journal of personality and social psychology**, v. 56, n. 1, p. 5, 1989.

DIKE, Priscilla. The impact of workplace diversity on organisations. 2013.

DOBBIN, Frank; KALEV, Alexandra. Why diversity programs fail. **Harvard Business Review**, v. 94, n. 7, p. 14, 2016.

EDGLEY, Carla et al. Diversity and the accounting profession. 2017.

\_\_\_\_\_; SHARMA, Nina; ANDERSON-GOUGH, Fiona. Diversity and professionalism in the Big Four firms: Expectation, celebration and weapon in the battle for talent. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 35, p. 13-34, 2016.

FORSCHER, Patrick S. et al. A meta-analysis of procedures to change implicit measures. **Journal of personality and social psychology**, v. 117, n. 3, p. 522, 2019.

GAERTNER, Samuel L.; MCLAUGHLIN, John P. Racial stereotypes: Associations and ascriptions of positive and negative characteristics. **Social Psychology Quarterly**, p. 23-30, 1983.

GAP, Global Gender. Report 2021. In: **World Economic Forum, Geneva**. 2021.

GREEN, Tiffany L.; HAGIWARA, Nao. 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**, 2020.

GREENWALD, Anthony G.; BANAJI, Mahzarin R. Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. **Psychological review**, v. 102, n. 1, p. 4, 1995.

\_\_\_\_\_ et al. Implicit-bias remedies: Treating discriminatory bias as a public-health problem. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 23, n. 1, p. 7-40, 2022.

\_\_\_\_\_.; BANAJI, Mahzarin R. The implicit revolution: Reconciling the relation between conscious and unconscious. **American Psychologist**, v. 72, n. 9, p. 861, 2017.



\_\_\_\_\_.; KRIEGER, Linda Hamilton. Implicit bias: Scientific foundations. **California law review**, v. 94, n. 4, p. 945-967, 2006.

HARRISON, E. Frank. Interdisciplinary models of decision making. **management decision**, 1993.

HOLROYD, Jules; SCAIFE, Robin; STAFFORD, Tom. Responsibility for implicit bias. **Philosophy Compass**, v. 12, n. 3, p. e12410, 2017.

HUNT, Vivian et al. Delivering through diversity. **McKinsey & Company**, v. 231, 2018.

\_\_\_\_\_.; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. Diversity matters. **McKinsey & Company**, v. 1, n. 1, p. 15-29, 2015.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Objetiva, 2012.

KANG, Jerry; LANE, Kristin. Seeing through colorblindness: Implicit bias and the law. **UCLa L. rev.**, v. 58, p. 465, 2010.

KANG, Yoona; GRAY, Jeremy R.; DOVIDIO, John F. The nondiscriminating heart: lovingkindness meditation training decreases implicit intergroup bias. **Journal of Experimental Psychology: General**, v. 143, n. 3, p. 1306, 2014.

KIM, Jennifer Y.; ROBERSON, Loriann. I'm biased and so are you. What should organizations do? A review of organizational implicit-bias training programs. **Consulting Psychology Journal**, v. 74, n. 1, p. 19, 2022.

LAI, Calvin K. et al. Reducing implicit racial preferences: II. Intervention effectiveness across time. **Journal of Experimental Psychology: General**, v. 145, n. 8, p. 1001, 2016.

LODEN, Marilyn; ROSENER, Judy B. **Workforce America!: Managing employee diversity as a vital resource**. McGraw-Hill, 1991.

MARQUES, Joan. The confluence of diversity and ethics in global managerial performance. In: **Global Enterprise Management**. Palgrave Macmillan, New York, 2015. p. 61-78.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THEORET, Andre. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative science quarterly**, p. 246-275, 1976.

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

OHSU: Unconscious Bias Training. Disponível em: <<https://www.ohsu.edu/center-for-diversity-inclusion/unconscious-bias-training>>. Acesso em: 9 mar 2022.

OSU: Implicit Bias Module Series. Disponível em: <<https://kirwaninstitute.osu.edu/implicit-bias-training>>. Acesso em: 10 jan. 2022.

RIJAMAMPINANINA, R.; CARMICHAEL, T. A pragmatic and holistic approach to managing diversity. **Problems and perspectives in management**, v. 1, p. 109-117, 2005.

ROMANSKY, Lauren et al. How to measure inclusion in the workplace. **Harvard Business Review**, v. 27, 2021.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

STAATS, C. et al. State of the science: Implicit bias review. Columbus, OH: Kirwan Institute for the Study of Race and Ethnicity. 2016.

STANOVICH, Keith E.; WEST, Richard F. Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? **Behavioral and brain sciences**, v. 23, n. 5, p. 645-665, 2000.



WILLIAMSON, Sue; FOLEY, Meraiah. Unconscious bias training: The 'silver bullet' for gender equity? **Australian Journal of Public Administration**, v. 77, n. 3, p. 355-359, 2018.

UCFS: Unconscious Bias Training. Disponível em: <<https://diversity.ucsf.edu/programs-resources/training/unconscious-bias-training>>.

Acesso em: 9 mar 2022.

UKY: Unconscious Bias Initiative. Disponível em: <<https://iede.uky.edu/ubi/>>.

Acesso em: 9 mar 2022.

UNESCO: Declaração dos Direitos Humanos chega aos 70 anos em meio a desafios crescentes. Notícias: 08, dez, 2017. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/78625-unesco-declaracao-dos-direitos-humanos-chega-aos-70-anos-em-meio-desafios-crescentes>. 08 dezembro 2017> Acesso em: 10, mar, 2022.

UNESCO: Unidos contra o Racismo - a mensagem da UNESCO reúne personalidades de liderança para lutar contra a discriminação. **Comunicado de prensa**: 21, abr, 2020.

Disponível em: <<https://www.unesco.org/pt/articles/unidos-contra-o-racismo-mensagem-da-unesco-reune-personalidades-de-lideranca-para-lutar-contra> > Acesso em: 10, jun, 2022.