



CONSCIENTIZANDO AS BARREIRAS INCONSCIENTES

Cartilha 2 da série Primeiros
passos em diversidade e inclusão

Rede
ANBIMA
DE DIVERSIDADE
E INCLUSÃO.

ANBIMA

APRESENTAÇÃO



Esta cartilha é uma produção da Rede ANBIMA de Diversidade e Inclusão, lançada pela associação para fomentar a equidade nos mercados de capitais e financeiro por meio de iniciativas que eduquem, instrumentalizem e estimulem as instituições associadas a trabalharem o tema.

Uma das premissas da Rede é conectar as organizações desse setor, promovendo debates e a troca de experiências, respondendo à demanda do próprio mercado, cada vez mais aberto e dedicado à pauta de diversidade e inclusão. Esta cartilha, a segunda de uma série, traz a sistematização do workshop realizado em setembro de 2022, com a participação de mais de 100 representantes de instituições associadas.

Nas próximas páginas, vamos compartilhar conceitos e práticas relacionados aos temas que embasam políticas e ações para a construção de uma cultura mais diversa e inclusiva. Abordaremos os vetores que sustentam preconceitos e violências no ecossistema corporativo, reflexos de uma sociedade marcada por injustiças contra os grupos minorizados.

Também trataremos sobre o nosso papel e o das lideranças para gerar mudanças nessa cultura, a partir do reconhecimento e da consciência de que carregamos, todas e todos, vieses inconscientes que, muitas vezes, influenciam a tomada de decisões.

Para promover a inclusão de talentos dos públicos sub representados, de forma justa, é necessário enfrentar a discriminação. Em diferentes companhias ela ainda se sobrepõe às competências e aos potenciais de profissionais desses grupos no momento da seleção, por exemplo.

O conteúdo desta cartilha foi elaborado com base na exposição de nossos consultores Margareth Goldenberg e Lucas Barboza durante o segundo encontro do workshop Primeiros Passos em Diversidade e Inclusão. Esperamos que as temáticas aqui aprofundadas apoiem as mudanças necessárias para que as instituições possam contar com times mais diversos e plurais e ambientes mais seguros, justos e sem discriminação.

Boa leitura!

ÍNDICE

Quais vetores alimentam culturas de exclusão e violência?	04
Quais mitos corporativos sustentam esses vetores?	05
Quais violências estão presentes no mundo corporativo?	10
Quais prejuízos são causados pelas violências?	11
Como atitudes discriminatórias acontecem na prática?	12
O que são e quais são as diferenças entre assédio e conflito?	13
O que são vieses inconscientes e o que a neurociência diz sobre eles?	14
Como os vieses inconscientes operam	14
Os padrões dos vieses inconscientes	16
Como conscientizar o inconsciente	17
Líderes e gestores inclusivos	20
Considerações finais	21
Revedo conceitos	23

QUAIS VETORES ALIMENTAM CULTURAS DE EXCLUSÃO E VIOLÊNCIA?



A manifestação de posturas e situações de exclusão pode se dar de forma sutil ou explícita, vindas de qualquer escalão da hierarquia, impactando os grupos minorizados de diferentes maneiras. Estes são os vetores que vamos explorar e nos aprofundar nas próximas páginas:

Invisibilidade

Negligência

Desconhecimento

Agressões e segregação

Discriminação e assédio

Micro agressões

Preconceito

QUAIS MITOS CORPORATIVOS SUSTENTAM ESSES VETORES?



Invisibilidade, negligência e desconhecimento são vetores que estão relacionados às ideias pré-concebidas. Algumas pessoas não percebem as barreiras e tomam decisões que dificultam uma visão integrada (desconhecimento que leva à negligência). Outras sabem que existem barreiras, mas não assumem um compromisso de enfrentá-las, tendo uma postura de falsa neutralidade (invisibilidade).

Esses vetores são os que mais aparecem em grupos muito homogêneos. Por isso, cabe às áreas responsáveis pensarem em iniciativas pautadas em dados e referências, ou seja, elaborar diagnósticos para entender como as pessoas percebem (ou não) essas barreiras no ambiente de trabalho.

Ao identificar os mitos corporativos que sustentam esses vetores é possível endereçar ações para mitigá-los e ampliar a consciência coletiva sobre o que dificulta a promoção da diversidade e inclusão naquele ambiente.

Existem quatro principais mitos que dificultam a diversidade e inclusão nas empresas, relacionados à invisibilidade, negligência e ao desconhecimento:

RESISTÊNCIA À ADOÇÃO DE AÇÕES AFIRMATIVAS (INTENCIONAIS)

Neste grupo, as falas e posturas nunca são explicitamente contra as iniciativas que promovem diversidade e inclusão. Elas encobrem sentimentos como o de achar que realizar ações intencionais aos grupos minorizados significa retirar os privilégios ou cercear direitos dos demais grupos.

QUAIS MITOS CORPORATIVOS SUSTENTAM ESSES VETORES?



Neste caso, é essencial que saibamos o que são ações afirmativas e seus objetivos para depois promover diálogos sobre a importância dessas ações e os impactos positivos que elas geram em todo o ambiente corporativo e nos resultados.

Um segundo ponto importante é analisar se as políticas e práticas voltadas para grupos minorizados têm objetivos claros, indicadores e metas bem definidos.

Caso as iniciativas para a promoção de diversidade, equidade e inclusão não possuam os mesmos padrões de monitoramento de outras ações da empresa, elas tendem a não perdurar, nem alcançar o sucesso esperado.

As ações afirmativas devem ir além das previstas por lei (como as cotas para pessoas com deficiência), planejadas para reverter barreiras históricas de discriminação, que serão perpetuadas se não agirmos com intencionalidade. Essas ações não subtraem privilégios, mas geram equilíbrio de direitos, promovendo a equidade de oportunidades.

SINAIS DE RESISTÊNCIA



"Acredito que as pessoas devem ser incluídas, mas não concordo com ações que dão privilégios às minorias".

"A inclusão e diversidade precisam acontecer de forma orgânica, sem forçar a barra".

"Sou contra as cotas".

QUAIS MITOS CORPORATIVOS SUSTENTAM ESSES VETORES?



REFORÇO DA NEUTRALIDADE

A neutralidade em um contexto que não garanta diversidade e inclusão na empresa está longe de ser caracterizada como imparcialidade. Na verdade, ela está a serviço da convivência com o sistema vigente, que não contrata, promove ou desenvolve mulheres, pessoa LGBTQIA+, negras, negros e/ou pessoas com deficiência.

Muitos acham que temas de diversidade e inclusão têm conotação política e a empresa não deve levantar bandeiras, mas existe uma diferença entre ser político partidário e ser político, o que pressupõe falar sobre diversidade e adotar uma política clara a respeito.

Temos de ser iguais quando a diferença é um instrumento para inferiorizar grupos minorizados e valorizar a diferença quando a igualdade é utilizada para homogeneizar e excluir características e necessidades específicas de grupos sub representados.

INEXISTÊNCIA OU FALTA DE QUALIFICAÇÃO DE PROFISSIONAIS DOS GRUPOS MINORIZADOS

É comum algumas empresas alegarem que não conseguiram selecionar mulheres, pessoas negras ou de outros grupos minorizados com as qualificações necessárias para preencher vagas abertas.

SINAIS DE NEUTRALIDADE

"Todos são iguais perante a lei e a Deus."

"Se falam de igualdade, por que falam da questão racial? Só existe uma raça: a raça humana!"

"Isso não cabe dentro da empresa, porque é uma questão política."

QUAIS MITOS CORPORATIVOS SUSTENTAM ESSES VETORES?



Muitas dizem que é um desafio histórico sobre o qual as corporações não têm como se responsabilizar.

Na verdade, elas têm sim um papel importante para mudar o atual sistema de exclusão.

As perguntas que precisam ser respondidas são: de que forma enfrentamos esse desafio histórico na maneira como divulgamos, selecionamos e retemos profissionais dos grupos minorizados? Quais critérios usamos para fazer esse recrutamento? Eles são justos? Existem ações intencionais que favoreçam a entrada e a permanência dessas pessoas na empresa? A comunicação das vagas chega a esses grupos?

Algumas companhias alegam que tentaram e implementaram ações intencionais, mas, mesmo assim, não conseguiram contratar profissionais dos grupos minorizados. Então, é hora de avançar e preparar essas pessoas para assumirem as vagas, por meio de formações, que podem ser realizadas em parceria com outras instituições.

Apoiar a formação de pessoas dos grupos sub representados para inseri-las nas equipes da empresa revela o cumprimento de uma obrigação social que beneficia todo o setor e todo o mercado. O que hoje se configura como um desafio, deixará de sê-lo no médio prazo, com a implementação de ações afirmativas.

SINAIS DO MITO DA INEXISTÊNCIA



"No nosso mercado não tem mulheres, não tem negros especializados nessa área."

"Não recebemos inscrições dessas pessoas nos processos seletivos."

QUAIS MITOS CORPORATIVOS SUSTENTAM ESSES VETORES?



ANTAGONISMO: D&I E MERITOCRACIA

Dentre os vetores, este tende a ser o mais polêmico. Há uma compreensão comum de que existe antagonismo entre diversidade e meritocracia: ou a empresa é diversa e inclusiva ou ela é meritocrática. A ideia de que para ter diversidade é preciso "baixar a régua" e comprometer a meritocracia.

O primeiro ponto dessa equação é identificar onde está a "régua" da empresa quando se trata de grupos minorizados. No lugar da régua, a corporação deve usar uma lupa e se perguntar o que está buscando nessas pessoas. Será que tem focado nas suas particularidades, no lugar onde elas estão, nos repertórios que trazem consigo e no que consideram atrativo para trabalhar na empresa? Não é baixar a régua, mas adequá-la, usando para isso uma lupa inclusiva e diversa.

Muitos adotam o discurso meritocrático, mas na prática impõem restrições que não se enquadram nesse discurso, nem nas hard skills e soft skills. Afirmar que um(a) profissional não pode assumir o cargo porque tem deficiência ou porque o ambiente é masculino demais e vai constranger a mulher ou tem muitas pessoas brancas e a negra se sentirá desconfortável são argumentos frágeis e carregados de preconceito. Isso significa avaliar a pessoa por seu marcador social e não por seu desempenho a partir de suas características, excluindo-a sem sequer observar ou saber de que forma ela ocuparia o cargo.

SINAIS DO ANTAGONISMO



"Quase conseguimos contratar um talento negro, mas na última entrevista ele conjugou um verbo errado e aí não deu."

"Não dá para colocar uma mulher liderando um time de homens, porque será difícil ela aguentar a pressão."

Promover diversidade, viabilizando equidade de oportunidades, cria mecanismos para que as empresas possam ser, de fato, cada vez mais meritocráticas.

QUAIS VIOLÊNCIAS ESTÃO PRESENTES NO MUNDO CORPORATIVO?



Agressões e segregação, discriminação e assédio, micro agressões e preconceito são tipos de violência que podem assombrar o mundo corporativo e necessitam de suporte institucional, com medidas coercitivas e reparadoras nos canais de ouvidoria e de denúncias.

Muitas pessoas não confiam nesses canais, sentem medo de relatar casos que vivenciaram ou assistiram, por receio de retaliações ou até de perder o emprego. Avaliar esses canais, quem está por trás deles, o tipo de formação que recebem e torná-los mais proativos (não esperar pela denúncia e prevenir as violências) são atitudes essenciais para enfrentar agressões que não devem ser aceitas nem encobertas.

Os grupos de afinidades podem apoiar os canais para criar mecanismos de proteção a quem denuncia e formas de abordagem acolhedoras para as vítimas.

É preciso que os canais falem claramente sobre machismo, racismo, homofobia e qualquer outro tipo de preconceito. Mais do que definir conceitos, é necessário deixar claro que todas essas manifestações consistem em tipos de violência, com incidências diferentes e que comumente estão associadas aos marcadores sociais. Importante também ressaltar que a violência não é só a física. Ela se manifesta por atitudes, palavras, gestos, comportamentos, como intimidação, chantagem, humilhação, minando a autoestima das vítimas, com consequências de longo prazo.

40% a 60%

das pessoas já foram vítimas de assédio e/ou discriminação no ambiente de trabalho.

60% a 90%

dos casos nunca foram relatados para lideranças diretas ou canais de denúncia.

QUAIS PREJUÍZOS SÃO CAUSADOS PELAS VIOLÊNCIAS?



As violências afetam, principalmente, as vítimas, todo o ecossistema corporativo e a sociedade, com consequências negativas que podem perdurar caso não sejam tomadas as devidas providências para punir os agressores e evitar novos casos.

CONSEQUÊNCIAS DAS VIOLÊNCIAS

COLABORADORES	ORGANIZAÇÃO	SOCIEDADE
Alterações comportamentais (agressividade, isolamento social, uso de drogas ilícitas, de álcool etc.)	Queda de produtividade	Prejuízo nas relações familiares
Problemas psicossomáticos (doenças coronárias, hipertensão arterial, dermatites etc.)	Alta rotatividade	Aumento de incidência de doenças crônicas
Problemas psicopatológicos (depressão, pânico e fobias, insônia etc.)	Aumento de acidentes de trabalho	Custos para tratamento e reabilitação
	Aumento de faltas	Aumento nas despesas da Previdência Social
	Aposentadorias precoces	
	Impacto negativo na reputação da marca	
	Passivos trabalhistas	
	Multas administrativas	

COMO ATITUDES DISCRIMINATÓRIAS ACONTECEM NA PRÁTICA?



Antes de qualquer coisa, é importante entender a diferença entre injúria e discriminação. A primeira é direcionada especificamente para a pessoa, a segunda se baseia no marcador social para atingir a pessoa e o grupo a que ela pertence. O comportamento discriminatório envolve ações que excluem, desqualificam, ignoram e impedem grupos minorizados de acessarem oportunidades e direitos.

Todos estamos sujeitos a esse tipo de comportamento, já que vivemos em uma sociedade que favorece a exclusão. Muitas vezes, a pessoa é discriminada e, em outra situação, ela discrimina. Identificar e estar atento a esse comportamento faz toda a diferença para mudar atitudes e promover a inclusão diversa, tanto na vida pessoal como no dia a dia, na empresa.

EXEMPLOS DE DISCRIMINAÇÃO

MULHERES	PESSOAS NEGRAS	PESSOAS LGBTQIA+	PESSOAS COM DEFICIÊNCIA
Não contratar, não promover ou demitir por causa da gravidez e licença-maternidade	Ações inapropriadas com relação à aparência, competência e mérito	Impedir acesso a direitos, a vestiários, ao uso do nome social	Ridicularizá-las por conta da condição física ou mental

Todos são educados em uma cultura que reproduz preconceitos, a partir de sistemas preconceituosos. A discriminação é o preconceito levado à prática.

O QUE SÃO E QUAIS SÃO AS DIFERENÇAS ENTRE ASSÉDIO E CONFLITO?



Os diferentes tipos de assédio também são formas de violência e podem ocorrer por meio de manifestações específicas. O que caracteriza o assédio moral, por exemplo, é a habitualidade e a recorrência da conduta, levando, muitas vezes, a vítima a se desligar da empresa. O assédio sexual tem o agravante do vetor sexual, além da regularidade e intencionalidade, violando os limites morais, por meio de chantagem, como critério para acessar benefícios ou para promoção.

Embora as mulheres sejam as maiores vítimas do assédio sexual, outros gêneros também são passíveis dessa violência, que pode acontecer nos diferentes níveis hierárquicos da empresa. A conduta inapropriada nas redes sociais, no WhatsApp, vinculados ao trabalho, também é considerada assédio sexual.

Nas corporações, quanto mais existirem espaços intencionais para tratar e denunciar assédios, mais eles serão coibidos e as denúncias servirão como estratégia para prevenir novos casos.

Já os conflitos, as divergências são intrínsecos à diversidade. Pessoas têm opiniões e muitas nem sempre convergem. O conflito é ocasional, não é sistêmico nem intencional, devendo ser tratado de forma clara, com comunicação direta e objetiva. Já o assédio comumente é velado, às escondidas.

O foco do conflito é a discussão de ideias e pontos de vista e não a honra ou moral das pessoas envolvidas. No entanto, é preciso gerenciá-lo para que não traga à tona injúrias ou discriminação com base nos marcadores sociais. Não se deve afastar do trabalho ou discriminar profissionais que tenham opiniões diferentes.

O conflito é algo tolerável. O assédio, de qualquer tipo, não!

O QUE SÃO VIESES INCONSCIENTES E O QUE A NEUROCIÊNCIA DIZ SOBRE ELES?



Viés inconsciente é um conjunto de estereótipos sociais, sutis e acidentais que todos os indivíduos mantêm sobre diferentes grupos de pessoas.

Diante de uma situação ou um determinado contexto, o viés é a resposta automática e imediata dada pela programação do cérebro, reproduzida em uma fala, um comportamento, uma atitude, um pensamento, de acordo com a maneira como fomos treinados culturalmente. É uma reação que leva milésimos de segundo para ser processada pelos nossos neurônios.

COMO OS VIESES INCONSCIENTES OPERAM

A nossa neurocognição é o resultado de dois sistemas: sistema 1, responsável pelas reações automáticas, usado quando temos pouco tempo para refletir, por conta das pressões e correria do dia a dia. É um atalho que a mente usa porque é mais fácil. Tomamos decisões sobre as pessoas baseadas em julgamentos intuitivos processados rapidamente pelo cérebro, sem nos darmos conta.

O problema é que o sistema 1, repleto de vieses, também nos prega peças e faz com que tomemos decisões usando associações com memórias antigas, notícias, novelas, aulas, vivências, conversas com familiares e amigos. Nelas, há milhares de estereótipos.

O sistema 2 é mais lento e consome energia. Ele é acionado quando refletimos e ponderamos sobre pessoas, situações, eventos... As respostas, neste caso, são mais elaboradas e menos enviesadas.

O QUE SÃO VIESES INCONSCIENTES E O QUE A NEUROCIÊNCIA DIZ SOBRE ELES?



Segundo a neurociência, nosso cérebro processa 11 milhões de informações por segundo e nós só conseguimos utilizar o sistema 2, de reflexão, em cerca de 40 delas. Ou seja, o nosso inconsciente (sistema 1) toma decisões em 99% do processo cognitivo, sendo 200 mil vezes mais rápido que o consciente (sistema 2). Refletir acaba consumindo mais energia do cérebro, então, para economizá-la e ganhar tempo, na maior parte das vezes, nosso cognitivo lança mão do sistema 1.

Por isso, tendemos a fazer julgamentos intuitivos, no "piloto automático", frutos de diferentes associações com agrupamentos de informações que acontecem de maneira orgânica.

Como somos culturalmente treinados desde a infância, e nossa cultura está embasada em racismo estrutural, machismo, homofobia, por exemplo, acabamos por tomar decisões com base em memórias antigas e vivências repletas de estereótipos. São comuns situações em que a pessoa tem uma atitude com base em um viés inconsciente, processado pelo sistema 1, e quase que imediatamente se dá conta do que fez, ou seja, como já dissemos, é um mecanismo capaz de pregar peças e, muitas vezes, prejudicar pessoas.



SISTEMA 1 DE COGNIÇÃO

- Gasta menos energia**
- É inconsciente e implícito**
- Julga simplificada**
- Bastante antigo em termos evolutivos**



SISTEMA 2 DE COGNIÇÃO

- Gasta mais energia**
- Só os seres humanos possuem**
- Depende da linguagem para funcionar (córtex pré-frontal)**
- Avalia, justifica, analisa, pondera**

O QUE SÃO VIESES INCONSCIENTES E O QUE A NEUROCIÊNCIA DIZ SOBRE ELES?



A boa notícia é que o sistema 1 pode ser controlado pelo sistema 2, eliminando boa parte dos vieses inconscientes.

OS PADRÕES DE VIESES INCONSCIENTES

O primeiro passo para "driblar" nossa cognição e controlar o sistema 1 (responsável pelas ações e pensamentos enviesados) é admitir que todos temos vieses inconscientes e precisamos nos conscientizar do inconsciente. Porque, no ambiente corporativo, tomar decisões com base em estereótipos tende a impedir a inclusão, a diversidade e o desenvolvimento de pessoas, especialmente dos grupos minorizados.

Sabemos que não é uma tarefa fácil, já que existem mais de 120 padrões de vieses. Por isso, nomeá-los pode nos ajudar a avançar nesse propósito. Estes são alguns dos principais padrões de vieses que impactam nossas decisões e nossos julgamentos sobre as pessoas:

VIESES

PRINCIPAIS PADRÕES	AFINIDADE	CONFIRMATÓRIO	PERCEPÇÃO	EFEITO DE HALO	EFEITO DE GRUPO
TENDÊNCIAS	Avaliar melhor as pessoas com quem se identifica	Avaliar informações para confirmar hipóteses pré-concebidas, independentemente de serem verdadeiras ou não	Criar estereótipos e suposições sobre determinados grupos, sem dados e referências	Avaliar todos os aspectos da pessoa com base em um dado positivo ou negativo, mesmo que os outros dados não o sejam	Seguir o comportamento do grupo para não desviar do padrão vigente
CONSEQUÊNCIAS	Ignorar ou rejeitar, inconscientemente, qualquer coisa que ameace a visão de mundo, cercandose de pessoas que pensam e vivem do mesmo jeito	Ignorar e desvalorizar qualquer ponto que contradiga as próprias crenças e valores	Legitimar e confirmar estereótipos sem qualquer base concreta, não se atentando às características individuais da pessoa	Julgar com base em sentimentos e percepções, sem levar em conta capacidades e conhecimentos	Priorizar ser aceito pelo grupo do que fazer o que é certo

O QUE SÃO VIESES INCONSCIENTES E O QUE A NEUROCIÊNCIA DIZ SOBRE ELES?



COMO CONSCIENTIZAR O INCONSCIENTE

Para dominar e conscientizar o sistema neurocognitivo 1 (das respostas rápidas e automáticas) é preciso treinar, assim como exercitamos os músculos para fortalecê-los. Isso significa refletir sobre nossos pensamentos, a partir de perguntas orientadoras. Por exemplo:

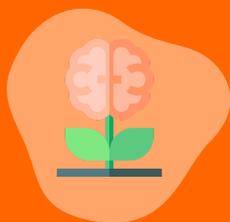
- 1 Por que tenho pouca paciência com a pessoa?
- 2 Por que não gosto de ficar perto dela?
- 3 Por que consigo me controlar quando estou com meu chefe, mas perco a compostura com minha equipe?
- 4 Por que eu normalmente resisto a novas ideias e mudanças?
- 5 Por que não gosto de ser contrariada(o) em minhas opiniões?

Graças à neuroplasticidade do cérebro – e ao nosso desejo de controlar os vieses inconscientes –, com o tempo e exercícios intencionais, atalhos menos tendenciosos podem se formar, começando a migrar as respostas do sistema 2 para o sistema 1 da cognição, cada vez com menos esforço, até que a reação sem vieses se torne automática.

O QUE SÃO VIESES INCONSCIENTES E O QUE A NEUROCIÊNCIA DIZ SOBRE ELES?



Para isso, é preciso que passemos por estes quatro passos:



CONSCIÊNCIA

Supere a negação!
Por sermos humanos, temos preferências implícitas baseadas em associações inconscientes positivas e negativas



ACEITAÇÃO

Os estereótipos e os preconceitos influenciam nossas percepções, julgamentos e ações



ATENÇÃO

Podemos monitorar como o preconceito afeta a maneira como percebemos e interagimos com as pessoas e como tomamos decisões sobre talentos. Fique atento aos gatilhos!



AÇÃO

Líderes inclusivos tomam medidas para mitigar os vieses nas decisões e atitudes diárias

O QUE SÃO VIESES INCONSCIENTES E O QUE A NEUROCIÊNCIA DIZ SOBRE ELES?



As lideranças têm um importante papel nas mudanças necessárias que colaboradores e equipes precisam desenhar para que vieses inconscientes não afetem decisões na empresa, prejudicando a inclusão, a retenção e o desenvolvimento de talentos, especialmente aqueles dos grupos sub representados.

As lideranças são referências para seus times, por isso, precisam trabalhar seus cognitivos, apoiando as equipes e tomando decisões mais justas.

Para isso, é necessário que adotem seis atitudes:

01
EMPATIA

Desafiar o status para fazer conexões com o diferente

Treinar o olhar para perceber e acolher novas formas de ver o mundo, novas ideias e soluções

Garantir que todas as vozes sejam ouvidas

Aceitar erros como parte do processo de aprendizagem

02
CURIOSIDADE

Reconhecer estereótipos e preconceitos que pautam visões e decisões

Buscar meios de mitigar esses vieses nas decisões e atitudes diárias

03
CONSCIENTIZAÇÃO
SOBRE OS VIESES

O QUE SÃO VIESES INCONSCIENTES E O QUE A NEUROCIÊNCIA DIZ SOBRE ELES?



LÍDERES E GESTORES INCLUSIVOS

Dar visibilidade ao tema

Comprometer-se com a diversidade e inclusão, colocando-as como temas transversais ao negócio

Influenciar e patrocinar a mudança de cultura junto à alta gestão

04

COMPROMISSO

Desconstruir as próprias crenças

Olhar para si mesmo e para a maneira como lida com as diferenças todos os dias

Desafiar atitudes e práticas organizacionais enraizadas que promovam a homogeneidade

Ser resiliente para promover mudanças, rever crenças e abrir-se para novos aprendizados

05

CORAGEM

Prestar muita atenção ao que diz e ao que faz diariamente, para realizar os ajustes necessários, dedicando esforço e energias à implementação de uma cultura inclusiva e diversa

06

COERÊNCIA ENTRE DISCURSO E AÇÃO