

# EXCLUSÃO DIGITAL E INCLUSÃO SOCIAL: COMO A DIGITALIZAÇÃO PODE ALAVANCAR A DIVERSIDADE NO MUNDO EMPRESARIAL?

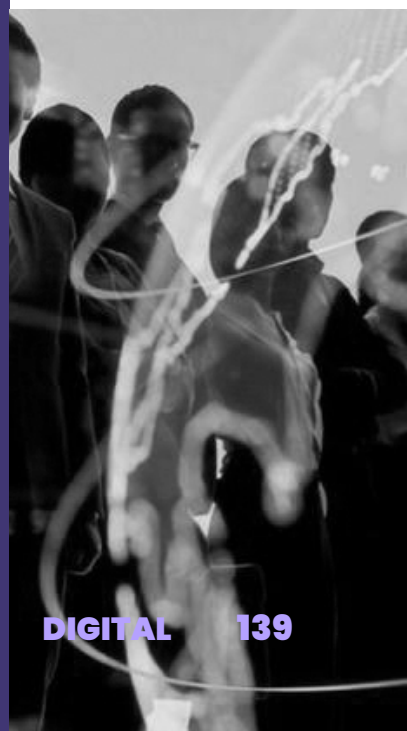


Renata Malheiros Henriques e  
Kelly Quirino

Muitos questionam se a digitalização pode alavancar a diversidade e inclusão no mundo empresarial. A resposta é um redondo *depende*. Por um lado, a transformação digital pode ajudar a neutralizar *vieses inconscientes*, a raiz do problema da falta de diversidade e inclusão (D&I) nas organizações. Por outro, ela também pode acentuar desigualdades, uma vez que os algoritmos tendem a replicar os preconceitos do mundo físico. Além disso, o letramento e a infraestrutura digitais são um desafio a ser superado no Brasil, país de significativa brecha digital<sup>1</sup>.

## POR QUE PENSAMOS COMO PENSAMOS?

**Os estudiosos da transformação digital costumam dizer que o digital é até fácil – basta ter recursos –, o difícil mesmo é a parte da transformação: essa requer mudanças no modelo mental, em como enxergamos e agimos diante da vida. Ajustar o modelo mental é tarefa hercúlea para quem nasceu e cresceu no século XX, com seus corolários analógicos. A boa notícia é que essas crenças são construto cultural e, como tal, podem ser atualizadas. Não vieram registradas no DNA, como demandas biológicas de fome ou sono. Fomos ensinados a pensar como pensamos.**





***A atualização de modelo mental só ocorre, no entanto, se a plasticidade neuronal não for vencida por preconceitos e vieses inconscientes enraizados desde a infância. Outra tarefa difícil e que requer uma boa dose de autoconsciência e incentivos do ambiente corporativo.***

Começamos a versar, portanto, sobre diversidade & inclusão na era digital e porque isso importa para a competitividade das empresas, governos e países.

## **POR QUE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA PAUTA DE COMPETITIVIDADE?**

Há oito bilhões de pessoas no mundo. Ainda que sejamos da mesma espécie – *homo sapiens sapiens* – temos muitas diferenças: nacionalidade, gênero, raça, etnia e faixa etária são alguns elementos que nos diferenciam. Além, é claro, das experiências de vida que nos tornam únicos.

A diferença no mundo empresarial, historicamente, não era valorizada. A diversidade passou a ser pauta a partir da década de 60, principalmente nos Estados Unidos e Europa. Alguns fenômenos incentivaram esse movimento, como a entrada das mulheres no mercado de trabalho, a luta dos direitos civis que criou ações afirmativas para pessoas negras e depois os movimentos LGBTQIA+ e de pessoas com deficiência.

Tais grupos historicamente sub-representados e marginalizados passam a se auto-organizar para reivindicar direitos, cuja ação ressoa em conquistas jurídicas (eg. políticas de cotas para pessoas negras e deficientes e casamento civil entre casais homoafetivos) e no mundo corporativo. No Brasil, pesquisas lideradas pelo Instituto Ethos<sup>2</sup> de Responsabilidade Social apontam as desigualdades no ambiente empresarial em relação a esses grupos historicamente excluídos. Elas são evidenciadas em padrões como: a) a sub-representação de pessoas negras e deficientes diante do que representam quantitativamente no país e b) a diferença salarial entre mulheres e homens – ainda que elas ocupem os mesmos cargos e tenham qualificação superior.

## **O TRIPÉ DIVERSIDADE – INOVAÇÃO – COMPETITIVIDADE**

A partir dos anos 2000, cresceu, nas organizações, a percepção de que a diversidade no corpo funcional traz benefícios: inovação, competitividade e lucro. Isso ocorre em virtude do tripé formado pelas variáveis: diversidade, inovação e competitividade.

***A diversidade é mãe da inovação e avó da competitividade.***

Na média, ambientes formados por pessoas diversas (mulheres, homens, brancos, negros, jovens, seniores, pessoas com e sem deficiência etc.) tendem a ser mais propícios à criatividade. Essa é a matéria-prima para a inovação que, por sua vez, sustenta e eleva a competitividade não só de empresas, como de governos e nações.

**A lógica desse entendimento é simples: o mundo lá fora é, por definição, plural. Nossos cidadãos e consumidores possuem perfis diversos: são indivíduos de diferentes etnias, gêneros, idades, orientação sexual e formas de ver o mundo. Em uma sociedade ávida por produtos e serviços customizáveis, quais são as chances das empresas e governos proverem, de fato, soluções efetivas para grupos tão diversos? Se considerarmos as startups (empresas de base tecnológica com soluções replicáveis e escaláveis), a corrida por inovação se acentua: para escalar – e quem sabe virar um próximo unicórnio – elas precisam oferecer soluções que resolvam a vida de milhões de pessoas. Milhões de pessoas diferentes.**

**A saída está em apostar em equipes heterogêneas, emulando um “minimundo” em sua organização.**

Certa vez, um professor do INSEAD ensinou que a crise financeira de 2008 não foi apenas crise de títulos podres: foi também uma crise de pensamento institucional. Executivos de *Wall Street* tendem a formar equipes homogêneas. Em sua maioria, são homens, brancos, de 30 a 60 anos, formados em universidades *Ivy League*<sup>3</sup> e frequentadores dos mesmos clubes de golfe. São executivos de excelentes formações, mas sua homogeneidade enquanto grupo os tornam mais suscetíveis às rasteiras do *group thinking* no processo decisório. Equipes homogêneas tendem a ser mais fáceis de trabalhar, ao passo que em times heterogêneos o processo decisório costuma ser mais lento e haver mais conflito. No entanto, a heterogeneidade compensa ao aumentarem as chances de realmente se chegar a soluções que resolvam os problemas do mundo plural.

## ESG, compliance e branding

Muitas empresas já entenderam o quão estratégico é o tema da diversidade e inclusão para seus negócios. Primeiro por *compliance* às suas estratégias e políticas ESG, para garantir que os investidores não se afastem e para manter seu capital a salvo nas bolsas. Segundo, por que quem estaria disposto a ver o valor de sua marca derreter ao ser cancelada por seguidores nas redes sociais? Consumidores geração Z são implacáveis ao boicotar marcas incoerentes com os seus discursos de sustentabilidade socioambiental.

**Departamentos de diversidade são criados, programas de trainees desenhados e a comunicação ajustada. Mas do que adianta diversidade sem inclusão?**

Diversidade sem inclusão é o mesmo que convidar todos para festa, mas só deixar alguns dançarem. Para ser efetiva, a inclusão de pessoas diversas há de ser transversal nas empresas, sobretudo em posições de liderança e não apenas em cargos de entrada. É o exemplo de movimentos como o 30% Club, o qual busca atingir ao menos 30% de participação de mulheres em conselhos e cargos C-level mundialmente. O esquema abaixo convida à reflexão sobre D&I nas empresas.



Fonte: Imagem retirada da internet. Autoria desconhecida.

## POR QUE NÃO É TRIVIAL CONSEGUIR DIVERSIDADE & INCLUSÃO?

Antes de sabermos de que forma a diversidade gera inovação e competitividade, é preciso compreender por que antes as empresas não eram diversas e por que ainda hoje patinam em sê-las.

Considerando o recorte do artigo – gênero e raça<sup>4</sup> –, elegemos dois principais fatores:

i) vieses inconscientes e ii) herança histórica.

***Os vieses inconscientes são o centro do desafio da diversidade & inclusão.***

Eles resultam em crenças limitantes ou padrões de comportamento adquiridos na infância por ensinamentos de normas sociais replicadas entre gerações. Aprendemos com nossos pais, mães, professores, filmes e publicidade ao nosso redor. Esses vieses são alimentados por estereótipos e reproduzem crenças como “isso não é coisa de menina/profissão de mulher” ou “gente como você não pertence a esse lugar”. Crescemos acreditando inconscientemente neles e limitamos nosso comportamento e escolhas quando adultos.

O primeiro passo para superar os vieses enraizados é trazer para a consciência que eles existem. Esse processo geralmente é doloroso, pois há de se questionar nossa criação e normas sociais que aprendemos com as pessoas que mais amamos. Sem dúvida, não nos ensinaram por mal: é cultural. Mas os efeitos são maléficos e temos de agir.

***A participação em redes é fundamental para trazer à tona o olhar crítico à nossa própria cultura. Processo espinhoso, mas sine qua non para nos livrarmos dos preconceitos que aprendemos desde a infância e quebrarmos sua perpetuação nas gerações mais jovens.***

Voltaremos às redes mais adiante.

A *herança histórica* é o passado colonial estruturado no patriarcado e na escravidão. Juntamente com os vieses inconscientes, ela tende a perpetuar desigualdades no presente ao prejudicar igualdades de oportunidades e atrasar o desenvolvimento<sup>5</sup> dos países. Hoje, muito se fala sobre as *barreiras culturais* da mulher no mercado de trabalho. Elas foram *legais* até a década de 60. Até essa data, o marido podia impedir a mulher de trabalhar fora de casa se assim desejasse. A legislação só caiu em 1962, com o Estatuto da Mulher Casada.

**Portanto, o ponto chave nesse debate é a necessidade de agir com intencionalidade para acelerar o processo histórico rumo às igualdades de oportunidades, ou, como dizem os anglófonos: leveling the playing field. Nem a justiça social nem a necessidade por inovação podem esperar o ritmo natural do tempo. Há de se acelerar o processo de mudança com tomada de consciência, programas corporativos com intencionalidade e que resultem não em tokenismo<sup>6</sup>, mas em inclusão real.**

## **PRÓS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA DIVERSIDADE & INCLUSÃO**

Uma vez compreendida a relação entre os duetos *diversidade/inclusão* e *inovação/competitividade*, além de como nossa *herança histórica* e *vieses inconscientes* tornam particularmente desafiador o alcance do primeiro duo, debrucemo-nos sobre como a transformação digital pode ajudar e, também, atrapalhar.

A transformação digital pode ajudar ao colocar a inovação no centro do debate para a competitividade. Como dito, a diversidade é a mãe da inovação e avó da competitividade. Além de jogar luz à agenda, a transformação digital pode ajudar na medida em que: i) oferece ferramentas que diminuem os *vieses inconscientes* e ii) facilita a formação e o fortalecimento de *redes*.



## Redução de vieses inconscientes

**Os vieses inconscientes são a raiz do problema da falta de diversidade e inclusão nas organizações. Eles são alimentados por preconceitos e estereótipos calcados na herança histórica escravagista e machista. Como são inconscientes, podemos contar com o apoio das máquinas para diminuí-los.**

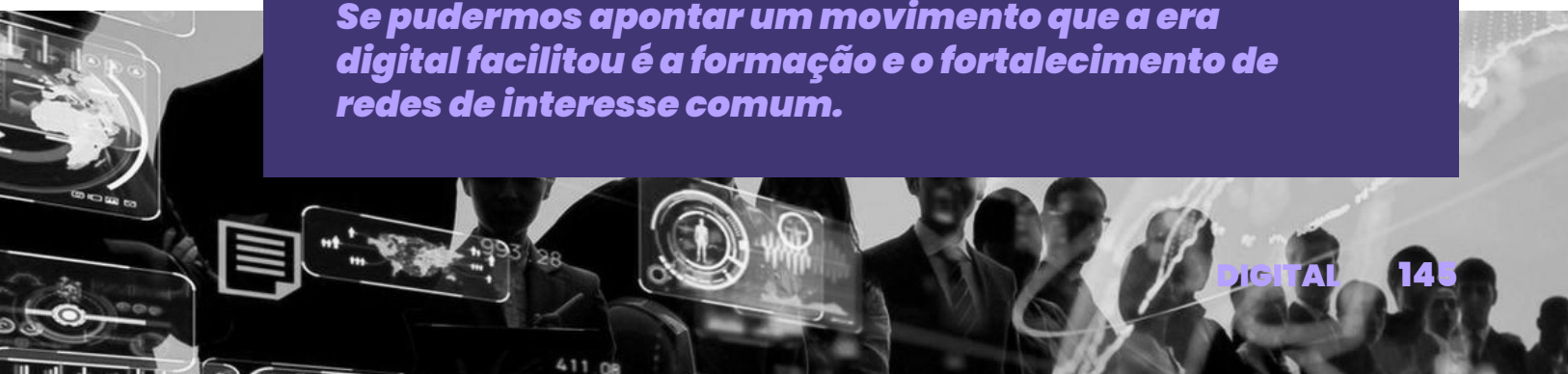
Analisemos o exemplo do *recrutamento e seleção* de empresas. Qual perfil de funcionário quero na empresa? Será que recuto sem preconceitos ou busco inconscientemente pessoas parecidas comigo? Trata-se de campo fértil para os vieses inconscientes. O que fazer?

O primeiro passo é incorporar que ninguém está imune aos vieses. Como ensina a professora de Harvard, Iris Bohnet, em seu livro *What Works: Gender Equality by Design*<sup>7</sup>: os vieses estão em toda parte. Afinal, são culturais. Ela explica que a adoção de recrutamento às cegas pelas orquestras sinfônicas dos Estados Unidos elevou a contratação de musicistas mulheres em mais de 30%. Procedimento simples: os candidatos tocavam seus instrumentos atrás das cortinas enquanto a banca avaliadora permanecia do outro lado, sem testemunhar nada dos candidatos a não ser sua performance musical.

A tecnologia oferece “cortinas” digitais para reduzir os vieses inconscientes. *Startups*, como a brasileira Jobecam<sup>8</sup>, auxiliam empresas ao prover tecnologia para recrutamento às cegas, sem julgar a aparência. A entrevista é realizada por videoconferência e o *software* altera voz e vídeo, para que não haja interferências externas como aparência, cor, etnia e gênero. Com os aspectos externos saindo de cena, há mais chances de foco no talento dos profissionais. A ferramenta ajudou no aumento de 68% de diversidade na contratação e otimização do processo em 82%, reduzindo tempo e dinheiro na seleção.

## Formação e fortalecimento de redes

**Se pudermos apontar um movimento que a era digital facilitou é a formação e o fortalecimento de redes de interesse comum.**



Pessoas que dificilmente se conheceriam na era analógica, hoje começam a trocar conhecimentos ao passo de um clique. Resultado: *boom* dos grupos de WhatsApp, Facebook e comunidades digitais organizadas globalmente.

***As redes são um antídoto importante para os desafios de D&I. Primeiro, elas facilitam a tomada de consciência do problema (os vieses e a estrutura socioeconômica).***

É comum nas redes sociais o jargão “sou só eu que (alguma situação) ou mais alguém também?”. Ele é exemplo do poder arregimentador das redes em busca de referências e torno de uma causa. Curvas de aprendizagem são encurtadas e a atuação coordenada de grupos é fortalecida.

***Segundo, as redes facilitam a geração de negócios estimulados pela confiança entre os membros.***

Em busca de indicações de novos fornecedores ou de ajuda em como navegar no *marketplace* que acabou de registrar seu negócio? Poste nas redes que a ajuda vem em segundos. A economia colaborativa é característica da era digital e, portanto, solo fértil para redes empreendedoras, como Rede Sebrae Delas, Rede Mulher Empreendedora, Grupo Mulheres do Brasil, e Movimento Black Money.

Além do recrutamento às cegas permitido pela tecnologia, as redes também facilitam para empresas que querem diversidade em seus quadros. É recorrente o argumento corporativo de que a falta de diversidade nas equipes é fruto da “inexistência” de candidatos com perfil diverso. Iniciativas como a Transempregos<sup>9</sup>, maior e mais antigo banco de talentos para empregabilidade de pessoas trans do Brasil, reduzem caminhos para a diversidade.

## **CONTRAS DA TRANSFORMAÇÃO PARA DIVERSIDADE & INCLUSÃO**

***Se por um lado a transformação digital pode acelerar a D&I nas empresas; por outro, ela também pode acentuar desigualdades existentes. Isso ocorre por dois motivos: i) algoritmos preconceituosos e ii) falta de letramento digital.***



## Algoritmos preconceituosos

Discriminação algorítmica ocorre quando algoritmos tomam decisões discriminatórias em relação a pessoas. Incluem desde erros em detecções faciais, passando por negação indevida de crédito até a condenação de uma pessoa por algoritmos jurídicos baseados em seus traços étnicos.

Em sua maioria, os algoritmos discriminatórios concentram-se na inteligência artificial e no *machine learning*. Nessas áreas, as decisões são tomadas baseadas em banco de dados de entradas (*inputs*) codificados por humanos. Se os *inputs* para o aprendizado da máquina e a função de decisão forem inadequados em relação à diversidade e ética, o algoritmo de tomada de decisão pode comportar-se de forma preconceituosa.

**A discriminação algorítmica está diretamente relacionada ao viés algorítmico. As máquinas são ensinadas pelos dados e parâmetros que os humanos oferecem. A arquitetura desses parâmetros não está imune à nossa cultura – e aos nossos vieses inconscientes – e, portanto, aos mesmos preconceitos que perpetuamos no mundo físico.**

O viés algorítmico pode ser resultado de erros ou desatenção dos desenvolvedores dos *softwares*, mas também podem ser propositais por motivos discriminatórios e antiéticos. Quando os *softwares* têm seu código fechado, falta transparência para que a sociedade detecte possíveis vieses algorítmicos. Esses *softwares* tomam decisões importantes sobre nossas vidas, como a escolha se uma pessoa é apta a um emprego ou se será aceita em um plano de saúde.

Essa falta de transparência é discutida por Cathy O’Neil, em seu livro *Algoritmos de Destruição em Massa*<sup>10</sup> e seu impacto na sociedade. Por esse mesmo motivo, foi criada a Liga da Justiça Algorítmica<sup>11</sup> (*Algorithmic Justice League*), movimento internacional contra os vieses algorítmicos e pela inteligência artificial auditável. Entre exemplos de vieses algorítmicos encontram-se: a) algoritmos de reconhecimento de voz que só reconheciam vozes masculinas; b) algoritmos de detecção facial que só reconheciam pessoas brancas<sup>12</sup>; c) previsão de crimes que apenas sugerem crimes em vizinhanças onde a população é predominantemente negra; d) algoritmos de concessão de empréstimos com preferência por clientes homens; e) algoritmos de propaganda que sugerem produtos de limpeza ou beleza apenas para mulheres.

Discriminação algorítmica: o digital reflete a vida física		
Viés algorítmico	Preconceito relacionado a	Fenômeno
viés racial	raça	racismo
viés de gênero	gênero	sexismo/machismo/misoginia
viés de nacionalidade	nacionalidade	xenofobia
viés de orientação sexual	orientação sexual	homofobia/l GBTQIfobia
viés relacionado à deficiência	deficiência	capacitismo
viés relacionado à idade	idade	etarismo

Fonte: Produção própria.

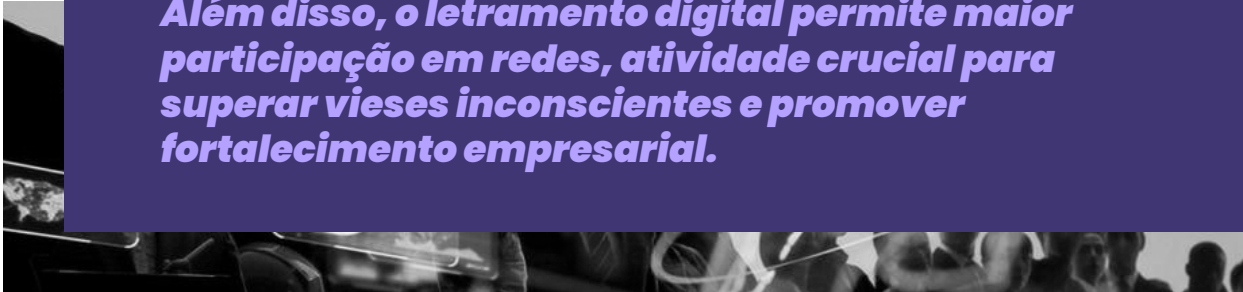
### Falta de letramento digital

O letramento digital é um dos principais eixos da educação para o século XXI. Segundo a Base Nacional Comum Curricular (2018), ele engloba: “Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva.

***Em uma sociedade letrada digitalmente, as pessoas sentem-se confortáveis com o uso de tecnologias digitais para resolver problemas. Percebem a arquitetura das mídias e suas diferentes possibilidades de navegação, além de avaliar criticamente os conteúdos que consomem na internet, diminuindo o impacto das fake news.***

***No Brasil, o desafio do analfabetismo digital é acompanhado pela falta de acesso à infraestrutura tecnológica, sobretudo nos grupos vulneráveis economicamente.***

O acesso a dispositivos digitais como *smartphones* ou internet banda larga é tão importante quanto o letramento digital. Para as empreendedoras, por exemplo, esses instrumentos são fundamentais, pois uma parcela significativa dessas mulheres trabalha em seus domicílios. Prover alfabetização digital e melhor conectividade a elas é essencial para seus negócios resistirem às crises e prosperarem.



***Além disso, o letramento digital permite maior participação em redes, atividade crucial para superar vieses inconscientes e promover fortalecimento empresarial.***

## CONCLUSÃO

A transformação digital pode facilitar e prejudicar movimentos em prol da diversidade e inclusão nas organizações. Por um lado, as tecnologias digitais podem permitir a diminuição dos vieses inconscientes na tomada de decisão, dar espaço a grupos sub-representados por meio das redes sociais e fortalecer a inclusão. Por outro, os algoritmos tendem a replicar os vieses discriminatórios de nossa cultura e podem reforçar estereótipos preconceituosos. Além disso, a brecha digital é acentuada pelo analfabetismo digital e falta de acesso à infraestrutura tecnológica no Brasil.

Investir tanto em letramento digital como em letramento para D&I é fundamental para superar o subdesenvolvimento do país. Ambos se interconectam, pois o modelo mental digital não pode se dar ao luxo de prescindir da força criativa e consumidora de metade da população brasileira, considerados os recortes de raça ou gênero.

Exclusão digital e inclusão social são fenômenos indiretamente proporcionais. Para o segundo prosperar, há de se internalizar que D&I resultam em inovação. Reduzir as lacunas digitais e barreiras invisíveis culturais devem ser não somente prioridade econômica na atual pandemia, mas também aquilo que definirá o caminho para a competitividade das empresas, governos e países no século XXI.



## Renata Malheiros Henriques

Especialista em empreendedorismo e desenvolvimento internacional. Coordenadora Nacional de empreendedorismo feminino do Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às pequenas empresas.

Professora universitária sobre Liderança, diversidade e inovação. Formada pela Universidade de Brasília, MBA na FGV e mestrado pela Universidade de Cambridge, Inglaterra. Membro da Rede de Mulheres e Liderança da Universidade de Columbia, EUA e da Rede de lideranças Chevening, do governo Britânico.

Co-fundadora da Alumna Mentoria, projeto voluntário que apoia alunas de graduação de todo o Brasil a ingressarem no mercado de trabalho. Membro do júri do programa Planeta Startup 2021, reality show de competição de startups transmitido pela Rede TV.



## Kelly Quirino

Doutora em Comunicação pela Universidade de Brasília (UNB), Mestre em Comunicação Midiática e Jornalista Diplomada pela Universidade Estadual Paulista. Pesquisadora associada ao Intercom nas áreas de jornalismo impresso e jornalismo especializado. Atua na área de Comunicação da Fundação Banco do Brasil com produção de conteúdo externo, comunicação interna e eventos. Foi pesquisadora visitante por meio do Programa Doutorado-Sanduiche da Capes na Tulane University no período de Agosto de 2015 a Maio de 2016. Pesquisa jornalismo, relações raciais e diversidade e é consultora em gênero e raça. Membro da Rede de Mulheres e Liderança da Universidade de Columbia, EUA.

## NOTAS E REFERÊNCIAS

- 1** Brecha digital (digital divide) é o fenômeno em que apenas alguns membros da sociedade têm a oportunidade de acesso a conhecimentos e dispositivos digitais, como computadores e internet.
- 2** <https://www.ethos.org.br/cedoc/guia-exame-de-diversidade-divulga-resultados/>
- 3** Ivy League é um grupo formado por oito das universidades mais prestigiadas dos Estados Unidos: Brown, Columbia, Cornell, Dartmouth, Harvard, Universidade da Pensilvânia, Princeton e Yale.
- 4** Optou-se por esse recorte pelo critério da representatividade: mulheres e pessoas negras correspondem a 50% da população no Brasil.
- 5** SEN, Amartya. Desenvolvimento como Liberdade. Companhia das Letras, 2018.
- 6** Tokenismo é a prática de fazer esforço superficial ou simbólico para ser inclusivo para membros de grupos minoritários, especialmente recrutando um pequeno número de pessoas de grupos sub-representados para dar a aparência de igualdade racial ou de gênero dentro das organizações.
- 7** BOHNET, Iris. What Works: Gender Equality by Design. Belknap Press, 2016.
- 8** <https://jobecam.com/>
- 9** <https://www.transempregos.com.br/>
- 10** O'NEIL, Cathy. Weapons of math destruction. Belknap Press, 2016.
- 11** <https://www.ajl.org/>, cujo lema é "Tecnologia deve servir a todos, não somente aos poucos privilegiados."
- 12** Ver documentário Coded Bias, Netflix, 2021.