

Índice

Introdução	
Insistir no progresso em direção à equidade racial	9
<i>A mudança é possível com as informações, incentivos e investimentos certos</i>	
ROBERT W. LIVINGSTON	

SECÇÃO 1

AS EMPRESAS DEVEM INTERVIR

1. As empresas norte-americanas devem tomar medidas significativas contra o racismo.	19
<i>Eis o que os líderes podem fazer hoje</i>	
LAURA MORGAN ROBERTS E ELLA F. WASHINGTON	
2. Os 10 compromissos que as empresas devem assumir para promover a justiça racial	29
<i>Fez uma declaração pública de apoio. Qual é o próximo passo?</i>	
MARK R. KRAMER	
3. Rumo a um local de trabalho racialmente justo.	37
<i>Os esforços pela diversidade não têm em conta os funcionários negros. Eis uma melhor abordagem</i>	
LAURA MORGAN ROBERTS E ANTHONY J. MAYO	
4. Atualize o seu conjunto de estratégias para DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão)	63
<i>Enfrentar o racismo estrutural requer uma mudança estrutural</i>	
JOAN C. WILLIAMS E JAMES D. WHITE	

5. «Os números só nos levam até certo ponto». 73
*Não deixe que uma pequena amostra prejudique os seus esforços
 de diversidade e inclusão*
 MAXINE WILLIAMS

SECÇÃO 2

COMO PODERÁ FAZER A DIFERENÇA

6. Como ser um melhor aliado dos seus colegas negros 87
Ouça, envolva-se, faça perguntas e dê apoio
 STEPHANIE CREARY
7. Como é que os melhores chefes acabam com o preconceito
 nas suas equipas 95
Fazer frente ao preconceito como parte do seu trabalho diário
 JOAN C. WILLIAMS E SKY MIHAYLO
8. Como falar de injustiça racial no local de trabalho. 109
*Dizer a verdade aos poderosos exige coragem — especialmente
 para os funcionários negros*
 JAMES R. DETERT E LAURA MORGAN ROBERTS
- Sobre os autores 117
 Índice remissivo 119

Introdução

Insistir no progresso em direção à equidade racial

Robert W. Livingston

Quando abordo o racismo numa conversa com líderes e gestores, gosto de lhes pedir para imaginarem que são peixes num fluxo de água. Nesse fluxo de água, a corrente exerce força sobre tudo o que está na água e que se move a jusante. Essa corrente é análoga ao racismo sistêmico. Se não fizer nada — limitando-se a flutuar —, a corrente irá levá-lo, quer esteja ciente disso ou não. Se discriminar de forma ativa nadando com a corrente, vai ser impulsionado mais rapidamente. Em ambos os casos, a corrente leva-o na mesma direção. A partir desta perspectiva, o racismo tem menos que ver com o que está no seu coração ou mente e mais com a forma como as suas ações ou omissões ampliam ou possibilitam a dinâmica sistêmica já existente.

A discriminação no local de trabalho vem muitas vezes de pessoas bem-educadas, bem-intencionadas, de mente aberta, com corações bondosos que estão apenas a flutuar, que subestimam severamente o puxão da corrente predominante nas suas ações, posições e resultados. O antirracismo exige que se nade contra essa corrente, como um salmão que abre caminho rio

acima. Exige muito mais esforço, coragem e determinação do que simplesmente deixar-se ir com a corrente.

Mas a mudança é possível. Por mais difícil que pareça, o problema do racismo no local de trabalho pode ser resolvido de forma eficaz com as informações, incentivos e investimentos adequados. Os líderes das empresas podem não ser capazes de mudar o mundo, mas podem certamente mudar o *seu* mundo.

Dediquei grande parte da minha carreira acadêmica ao estudo da diversidade, liderança e justiça social e, ao longo dos anos, tenho prestado consultoria sobre estes tópicos a dezenas de empresas da lista da *Fortune* 500, agências federais, organizações sem fins lucrativos e municípios. Muitas vezes, estas organizações chamam-me porque estão em crise e sofrimento — querem apenas uma solução rápida para acabar com a dor. Mas isso é o mesmo que pedir a um médico para passar uma receita sem primeiro compreender a condição de saúde do paciente. As organizações e as sociedades semelhantes devem resistir ao impulso de procurar alívio imediato para os sintomas e, em vez disso, concentrarem-se na doença. Caso contrário, correm o risco de sofrer de uma doença crônica. As intervenções eficazes envolvem muitas etapas, que eu já incorporei num modelo a que chamo PRESS — descrito com grande pormenor no meu artigo «How to Promote Racial Equity in the Workplace» (*Harvard Business Review*, setembro/outubro de 2020). Aqui, apresento uma visão geral muito sucinta.

As etapas, pelas quais as empresas devem passar de forma sequencial, são: (1) Consciência do problema, (2) Análise das causas que estão na raiz do problema, (3) Empatia ou nível de preocupação com o problema e as pessoas que atinge, (4) Estratégias para abordar o problema, e (5) Sacrifício ou disposição para investir o tempo, a energia e os recursos necessários para a implementação da estratégia. As empresas que atravessam estas etapas passam da compreensão da condição subjacente ao desenvolvimento de uma preocupação genuína e ao foco na correção.

Consciência do problema

Para muitas pessoas, pode parecer óbvio que o racismo continue a oprimir as pessoas de cor. No entanto, as investigações revelam de forma consistente que, de um modo geral, os brancos nos Estados Unidos acreditam que existe mais racismo contra eles do que contra os negros. (Curiosamente, as pesquisas realizadas desde o homicídio de George Floyd indicam um aumento nas percepções do racismo sistêmico entre os brancos. Mas é muito cedo para dizer se essas pesquisas refletem uma mudança permanente ou um aumento temporário da consciência.) Estas crenças podem minar os esforços de uma empresa para enfrentar o racismo, enfraquecendo o apoio às políticas de diversidade.

Mesmo os gestores que reconhecem a existência de racismo na sociedade muitas vezes não o identificam nas suas próprias organizações ou destacam o compromisso da sua empresa com a diversidade como sinal da ausência de discriminação racial. No entanto, é importante reconhecer que mesmo as políticas aparentemente «neutras em relação à raça» podem permitir a discriminação. Muitos brancos negam a existência de racismo contra as pessoas de cor porque presumem que o racismo é definido por ações deliberadas motivadas por malícia e ódio, mas o racismo pode ocorrer sem consciência ou intenção. Quando definido simplesmente como avaliação diferencial ou tratamento baseado apenas na raça, independentemente da intenção, o racismo ocorre com muito mais frequência do que a maioria das pessoas brancas suspeita.

Tudo isto reforça que as crenças e preconceitos das pessoas devem ser reconhecidos e abordados como o primeiro passo a dar em direção ao progresso.

Análise das causas que estão na raiz do problema

Compreender as raízes de uma doença é fundamental para escolher o melhor remédio. O racismo pode ter muitas fontes psicológicas

— preconceitos cognitivos, características de personalidade, visões de mundo ideológicas, insegurança psicológica, ameaça percebida ou a necessidade de poder e valorização do ego. Mas a maioria do racismo é o resultado de fatores estruturais — leis estabelecidas, práticas institucionais e normas culturais. Muitas destas causas não envolvem uma intenção maliciosa. No entanto, os gestores atribuem muitas vezes incorretamente a discriminação no local de trabalho ao carácter dos atores individuais — as chamadas maças podres —, ao invés dos fatores estruturais mais amplos. Como resultado, implementam formações para «reparar» os funcionários, enquanto dedicam relativamente pouca atenção ao que pode ser uma cultura organizacional tóxica.

Apelar a circunstâncias além do controlo é outra forma de exonerar práticas culturais ou institucionais profundamente enraizadas que são responsáveis pelas disparidades raciais. Por exemplo, uma organização oceanográfica com a qual trabalhei atribuiu a sua falta de diversidade racial a um problema insuperável de escassez de habilitações académicas; contudo, não tinha conhecimento de entidades que poderiam indicar candidatos negros para empregos como a Universidade de Hampton, uma faculdade historicamente negra na Baía de Chesapeake, que concede graus de bacharel em ciências marinhas e ambientais. Uma análise atenta de uma empresa *Fortune* 500 com a qual trabalhei revelou que o verdadeiro culpado do seu problema de *pipeline** era a prática baseada na cultura de promover líderes de dentro da organização — que já tinha baixa diversidade. O progresso requer um diagnóstico mais profundo da verdadeira origem dos problemas que os líderes querem mudar.

* *Pipeline problem*, no original, refere-se à teoria de não haver pessoas devidamente qualificadas em grupos sub-representados para contratar, incluindo mulheres, pessoas de cor e membros da comunidade LGBTQ. [N. da T.]

Empatia

A questão que se segue é perceber se os líderes da organização se preocupam o suficiente para investir o tempo, os recursos e a energia para enfrentar o racismo. Existe uma diferença entre simpatia e empatia. Muitos brancos sentem simpatia ou pena, quando testemunham o racismo. Mas o que tem mais probabilidade de conduzir a uma ação para enfrentar o problema é a empatia — experimentar a mesma dor e raiva que as pessoas de cor estão a sentir.

Uma forma de desenvolver a empatia pelas pessoas de cor é através da exposição e da educação. O vídeo do homicídio de George Floyd expôs as pessoas à horrível realidade do racismo de um modo visceral, prolongado e inegável. Descobri que o que melhor impele as pessoas de uma organização a registrar preocupação com o racismo no seu meio são os momentos em que os seus colegas de trabalho não brancos partilham relatos vívidos e detalhados do impacto negativo que o racismo tem nas suas vidas. Os gestores podem desenvolver a consciência e a empatia através de sessões de escuta psicologicamente seguras, complementadas pela educação e experiências que fornecem provas históricas e científicas da persistência do racismo.

Estratégia

Depois de o repto ter sido lançado, finalmente chegou a hora da fase «o que fazer em relação a isso». A maior parte das estratégias exequíveis para a mudança abordam três categorias distintas, mas interconectadas: atitudes pessoais, normas culturais informais e políticas institucionais formais.

Para combater a discriminação no local de trabalho de forma mais efetiva, os líderes devem considerar o modo como podem intervir em todas as três frentes em simultâneo. Concentrando-se unicamente numa é provável que seja ineficaz e pode mesmo ser contraproducente. Por exemplo, a implementação de políticas

de diversidade institucional sem qualquer tentativa para criar adesão por parte dos funcionários provavelmente iria produzir movimentos de resistência. Da mesma forma, o foco apenas na mudança de atitudes sem se estabelecerem também políticas institucionais que mantêm as pessoas responsáveis pelas suas decisões e ações pode gerar pouca mudança comportamental entre aqueles que não concordam com as políticas. O estabelecimento de uma cultura organizacional antirracista, ligada a valores fundamentais e modelada pelo comportamento do CEO e de outros líderes de topo na empresa, pode influenciar tanto as atitudes individuais como as políticas institucionais.

Sacrifício

Embora nada que valha a pena ter é completamente de graça, o preço da equidade racial muitas vezes é menor do que as pessoas podem suportar. Os objetivos aparentemente contraditórios ou os compromissos concorrentes costumam ser relativamente fáceis de conciliar — uma vez identificados os pressupostos subjacentes.

As premissas de sacrifício têm enormes implicações para a contratação e promoção de diversos talentos, por pelo menos duas razões. Primeiro, as pessoas muitas vezes assumem que o aumento da diversidade significa sacrificar princípios de imparcialidade e mérito, porque requer conceder «favores especiais» às pessoas de cor, em vez de tratar todas da mesma maneira. Na realidade, a imparcialidade requer tratar as pessoas *de forma equitativa* —, o que pode implicar tratar as pessoas de forma diferente, mas de uma maneira que faça sentido. (Para ser claro, um tratamento diferente não é o mesmo que um tratamento «especial» — este último está vinculado ao favoritismo, não à equidade.)

Claro que o que é «sensato» depende do contexto e do observador. Faz sentido alguém com deficiência física ter um lugar de estacionamento mais perto de um edifício? É justo que os pais tenham seis semanas de licença remunerada para poderem cuidar

do bebê? A minha resposta é sim a estas perguntas, mas nem todos concordarão. A equidade representa um desafio maior para obter consenso do que a igualdade. Os líderes devem ter a coragem de tomar decisões difíceis ou controversas.

A segunda suposição que muitas pessoas têm é que o aumento da diversidade requer o sacrifício de elevada qualidade e padrões. Mas é importante entender que a qualidade é difícil de medir com precisão. Não há nenhum teste, instrumento, sondagem de opinião ou técnica de entrevista que lhe permita prever invariavelmente quem será o «melhor candidato». A investigação concluiu que a qualidade dos candidatos é mais bem refletida por «bandas estatísticas» em vez de uma ordem de classificação rigorosa. O «sacrifício» pode realmente implicar desistir muito pouco. Os gestores devem concentrar-se na contratação de pessoas bem qualificadas que mostrem ser boas promessas, e depois devem investir tempo, esforço e recursos para as ajudar a alcançar o seu potencial.

• • •

Há várias formas de dar resposta ao racismo: pode aderir e juntar-se à ferida, ignorá-lo e cuidar da sua própria vida, ou experimentar simpatia e fazer bolinhos para oferecer às vítimas. Ou, em vez disso, pode sentir indignação empática e tomar medidas para promover a igualdade de justiça. Se estiver a ler este livro, espero que esteja a assumir um compromisso de fazer apenas isto, e os oito artigos publicados em *Justiça Racial*, da *Harvard Business Review*, podem ajudar. Abrangendo temas que vão desde a renovação do papel do principal responsável pela diversidade, até ao uso de *People Analytics** para obter informações sobre problemas

* *People Analytics* é um método de gestão de pessoas que recorre a indicadores (recolha e análise de dados através de *softwares* que cruzam informações de diversas fontes) sobre os funcionários de uma empresa. Serve para definir, monitorizar, elaborar estratégias, prever ações e prioridades dos RH para otimizar o desempenho dos colaboradores e detetar oportunidades e necessidades das equipas. [N. da T.]

de equidade na sua organização, até encontrar coragem para falar abertamente sobre injustiça racial no trabalho, estes artigos fornecem dezenas de abordagens baseadas na investigação que pode utilizar para colocar o modelo PRESS em ação. Muitos dos artigos focam-se em dificuldades específicas que os norte-americanos negros enfrentam no local de trabalho, enquanto outros lidam com o preconceito e a diversidade de uma forma mais geral. Os artigos incluem as experiências de pessoas de cor, bem como estratégias para os brancos serem melhores aliados. Cada artigo fornece lições universais para qualquer leitor dedicado a assumir um papel ativo na luta contra o racismo no local de trabalho.

As tragédias e os protestos que testemunhámos recentemente têm aumentado a consciência pública e a preocupação sobre o racismo como sendo um persistente problema na nossa sociedade. A questão que agora devemos enfrentar é se estamos dispostos a fazer o árduo trabalho necessário para mudar atitudes generalizadas, pressupostos, políticas e práticas. Ao contrário da sociedade em geral, o ambiente no local de trabalho requer frequentemente contacto e cooperação entre pessoas de diferentes raças, etnias e origens culturais. Portanto, os líderes devem organizar diálogos abertos e sinceros sobre o que as suas organizações estão a fazer em cada uma das cinco etapas do modelo — e usar o seu poder para *insistir* em progressos profundos e perenes em direção ao objetivo de alcançar equidade racial.