

TRABALHO JUSTO

*Fazendo essa M*rda Rápido &
do Jeito Certo*

KIM SCOTT



ALTA BOOKS
EDITORA

Rio de Janeiro, 2022

Sumário

INTRODUÇÃO

Não Podemos Consertar os Problemas Que Nos Recusamos a Notar	1
--	---

PARTE UM: AS CAUSAS RAIZ DA INJUSTIÇA NO LOCAL DE TRABALHO

Tendenciosidade, Preconceito e Bullying	21
1. Papéis e Responsabilidades	
Quem é Responsável por Resolver estes Problemas? Todo Mundo.	25
2. Para Pessoas Prejudicadas	
O que Dizer Quando Você Não Sabe O que Dizer	31
3. Para Observadores	
Como Ser um Defensor	77
4. Para Pessoas Que Prejudicam	
Seja Parte da Solução, Não do Problema	95
5. Para Líderes	
Interrompa a Tendenciosidade, Crie um Código de Conduta e Consequências para o Bullying	125

PARTE DOIS: DISCRIMINAÇÃO, ASSÉDIO E VIOLAÇÕES FÍSICAS

6. O Papel do Líder na Prevenção da Discriminação e do Assédio	
Aplique as Verificações e o Equilíbrio; Quantifique a Tendenciosidade	165

7. Para Pessoas Prejudicadas e Defensores	
Como Combater a Discriminação e o Assédio Sem Prejudicar a Sua Carreira	223
8. Toque	
Como Criar uma Cultura de Consentimento e o Custo de Não Fazer Isso	247
PARTE TRÊS: JUSTIÇA SISTÊMICA E INJUSTIÇA	
9. Duas Dinâmicas Ruins	307
10. Reconhecendo Diferentes Sistemas de Injustiça	321
11. Trabalho Justo	
Um Momento para o Otimismo	357
AGRADECIMENTOS	369
NOTAS	375
ÍNDICE	401

AMOSTRA

1

Papéis e Responsabilidades

Quem é Responsável por Resolver estes Problemas? Todo Mundo.

Em qualquer caso de injustiça que você encontrar no trabalho, *você desempenhará pelo menos um de quatro papéis diferentes*: pessoa prejudicada, defensor, pessoa que causou o dano ou líder. Cada um desses papéis tem suas próprias responsabilidades.

Ao considerar estes papéis, reconheça que eles não são identidades fixas. Ao contrário, você os desempenha de modo temporário. Você pode até, em momentos diferentes, desempenhar *todos* eles. E, às vezes, de forma confusa, pode até se encontrar em dois ou mais papéis ao mesmo tempo.

Nossa consciência ativa de que estamos desempenhando um ou mais papéis em certos momentos nos lembra que eles não são estáticos nem conclusivos. Quando entendemos as perspectivas das pessoas desempenhando outros papéis, podemos encontrar melhores estratégias para responder de uma forma que crie uma mudança real. Podemos ter uma visão mais ampla de nós mesmos e dos outros como pessoas que sempre podem aprender e melhorar. Essa distinção é de extrema importância, porque nos permite crescer e mudar após incidentes prejudiciais, em vez de sentir que seremos para sempre definidos por eles.

Nas histórias que contarei, algumas vezes sou a pessoa prejudicada; em outras, a pessoa que prejudicou; algumas vezes, vi o dano sendo causado; e, às vezes, sou a líder cujo trabalho é impedir que o prejuízo seja causado. Em

algumas dessas histórias, eu reajo mal ou não reajo de forma alguma. Em outras, parece impossível para mim fazer o meu trabalho. Ocasionalmente, me sinto bem com a minha resposta.

Um dos objetivos principais deste livro é construir compaixão por nós mesmos em todas as funções e desenvolver estratégias para responder de forma mais eficaz à injustiça no local de trabalho, não importa em que função nos encontremos.

PAPEL: PESSOA PREJUDICADA

ESCOLHA A SUA RESPOSTA

Se você está sofrendo com a injustiça no local de trabalho, sua responsabilidade é, antes de mais nada, com você mesmo. Isso significa lembrar que terá que escolher a sua resposta, mesmo quando as suas escolhas são difíceis ou limitadas. Reconhecer essas escolhas, avaliar seus custos e benefícios e escolher uma delas pode ajudar a restaurar seu senso de controle. Mesmo quando você é vitimizado, tem a escolha de como responder. Ao fazer essa escolha, coloque-se em primeiro lugar. Você tem o direito de agir em legítima defesa.

Na minha experiência, ninguém que sofreu uma injustiça *quer* ficar quieto sobre isso. O instinto inicial de alguém é falar abertamente. No entanto, esse instinto é reprimido de mil maneiras diferentes. Na verdade, a pesquisa da psicóloga Jennifer Freyd mostrou que quando você está em um estado de dependência (por exemplo, precisa do pagamento), é mais difícil para o seu cérebro codificar a injustiça na memória, quanto mais falar sobre isso.¹ E essa repressão, essa perda da habilidade de falar abertamente, é debilitante — às vezes até mais prejudicial do que a experiência original. Como podemos aprender a reconhecer a injustiça para que possamos responder de uma forma que restaure o nosso senso de liberdade e controle?

Embora este livro ofereça uma série de sugestões, meu foco é apenas nas escolhas, não na pressão adicional. Em alguns casos de abusos no local de trabalho, pode haver uma pressão considerável sobre a vítima para se apresentar — mesmo quando os riscos são tanto óbvios quanto consideráveis. Não quero encorajar as pessoas prejudicadas a fazerem escolhas que vão prejudicá-las ainda mais.

Faço esta observação. O confronto tem custos óbvios e benefícios ocultos; o silêncio tem custos ocultos e benefícios óbvios. Quanto mais ciente você estiver dos custos óbvios e dos benefícios ocultos, melhor será a sua decisão. Se você pesar as consequências e decidir enfrentar a injustiça, este livro oferecerá sugestões específicas sobre como fazer isso de uma forma que não destrua a sua carreira; também reconheço que há sabedoria em escolher as suas batalhas. Decidir não responder é uma escolha legítima e ninguém, muito menos eu, deveria julgá-lo por isso. De qualquer maneira, fazer uma escolha consciente permite que você recupere o seu senso de controle.

Finalmente, se mais tarde você se arrepender de qualquer decisão que *tenha* tomado, relaxe. Punir-se por não responder da forma “certa” só piorará a situação; não se esqueça de que você foi a parte injustiçada em primeiro lugar! Autoperdão não significa ignorar nossos arrependimentos. Significa reconhecer como é difícil enfrentar a injustiça no local de trabalho, perdoar a nós mesmos pelas oportunidades perdidas e fazer de tudo para aprender a fazer melhor da próxima vez.

PAPEL: OBSERVADOR DEFENSOR

INTERVIR. NÃO APENAS ASSISTIR

A palavra “observador” sugere passividade. Se você testemunha a injustiça e quer ajudar a combatê-la, tem que ser um defensor que, proativamente, encontra formas de apoiar a pessoa prejudicada, não um espectador passivo que simplesmente observa o mal sendo feito, talvez se sentindo mal com isso, mas não fazendo nada a respeito.

Quando você nota a injustiça, seja ela pequena ou grande, tem a responsabilidade de agir. E tem a obrigação de perceber: ficar alheio a ela não o absolve. É certo que nem sempre você pode resolver o problema, mas pode mostrar solidariedade para com a pessoa que está sendo prejudicada e esse reconhecimento — esse “tem alguma coisa errada aqui” — é inestimável.

PAPEL: PESSOA QUE CAUSA O DANO

ESCUTE E ENFRENTA

Talvez você não queria causar dano, talvez não soubesse como o que disse ou fez afetou a pessoa. Ou talvez você quisesse *realmente* causar dano, mas esperava que ninguém notasse. Talvez você só estivesse irritado naquele dia em particular ou se sentindo ameaçado. Talvez você tenha se arrependido posteriormente do que fez.

O fato permanece, você prejudicou outra pessoa e agora alguém está apontando para você. Como reagirá? Explodirá em uma raiva defensiva/agressiva? Vai ser friamente desdenhoso? Ou vai levar a reclamação a sério?

Não é bom ouvir quando alguém diz que você prejudicou outrem, particularmente quando não era a sua intenção. Mas, como acontece com um feedback crítico de qualquer tipo, considere-o um presente. O feedback pode ajudá-lo a aprender a ser mais atencioso, a evitar prejudicar outras pessoas e (no mínimo) a corrigir seu comportamento antes que ele se intensifique e cause maiores danos e/ou o coloque em sérios problemas. Ouça o que está sendo dito e enfrente o fato.

PAPEL: LÍDER

PREVENIR E REPARAR

Uma das grandes alegrias da liderança é a oportunidade de criar um ambiente de trabalho colaborativo e respeitador. Uma organização saudável não se resume a uma ausência de sintomas desagradáveis. Criar um ambiente de trabalho justo é eliminar o mau comportamento e reforçar o comportamento colaborativo e respeitoso. Isso significa ensinar as pessoas a não permitir que o preconceito atrapalhe o julgamento, a não permitir que elas imponham seus preconceitos aos outros; significa criar consequências para o bullying e prevenir a ocorrência de discriminação, assédio e violações físicas em sua equipe. A injustiça no local de trabalho não é inevitável. Existem medidas específicas que podem ser tomadas para que você e a sua equipe amem o que fazem e trabalhar juntos, para que todos possam fazer as coisas de forma rápida e justa. E uma vez que você começa a realizar essas ações, estabelece um ciclo virtuoso.

PAPÉIS	RESPONSABILIDADES
PESSOA PREJUDICADA	Escolhe uma resposta
DEFENSOR	Intervém
PESSOA QUE CAUSA O DANO	Ouvir e abordar
LÍDER	Prevenir e reparar

Como É Quando Todos Desempenham Seus Papéis

Emelia Holden, garçõnete em uma pizzaria em Savannah, Geórgia, sentiu alguém agarrar a sua bunda quando ela estava imprimindo a conta. Ela se virou, agarrou a camisa do homem e o jogou no chão dizendo, “Não me toque!”² Seu gerente, depois de observar o cliente apalpar Emelia, chamou a polícia. Outros garçons e cozinheiros vieram e cercaram o homem, impedindo-o de fugir. A polícia prendeu o homem sob a acusação de agressão sexual, uma contravenção.

Vejam as circunstâncias que permitiram a Emelia se defender com segurança:

Primeiro, Emelia teve a vontade e a força física para responder como fez. Mas a sua capacidade de se defender não foi a única razão pela qual essa história terminou com a justiça sendo feita.

Não é difícil imaginar um local de trabalho onde o chefe acusasse Emelia de reagir exageradamente e a demitisse; ou em que seu gerente pudesse não ter testemunhado o incidente ou vir em sua defesa. Seus colegas, em vez de cercarem o acusado, poderiam temer por seus empregos e olharem para o outro lado. E a polícia poderia ter levado Emelia, em vez do homem que a agarrou, algemada. Felizmente, quase todos tiveram uma boa resposta neste caso. Emelia teve a ação e a força para se defender. Seu gerente estava comprometido em proteger seus empregados de cidadãos predatórios e instalou uma câmara. Seus colegas a defenderam. A polícia manteve o direito de Emelia à autodefesa. *E* eles trataram o homem que a agarrou com justiça. Eles procuraram evidências antes de prendê-lo e não usaram força indevida. Como todos sabemos agora, as coisas poderiam muito bem ter terminado tragicamente nessa história se Emelia ou o homem que a apalpou fossem negros. Todos nós devemos nos comprometer com a criação de um sistema policial e jurídico mais justo.

Um Trabalho Justo exige que cada um de nós seja claro sobre nosso papel e responsabilidade.

Barra de Navegação

Escrevi que a injustiça no local de trabalho não é um problema monolítico. Suas partes componentes são a tendenciosidade, o preconceito, o bullying, o assédio e as violações físicas. As pessoas que podem resolver esses problemas são os líderes, os defensores, as pessoas que causam danos e as que são prejudicadas. Isso é muito para se ter em mente. Este livro vai considerar o que podemos fazer sobre cada atitude ou comportamento problemático, dependendo do papel que estamos desempenhando. Mas para mantê-lo sempre orientado, apresentarei uma barra de navegação na parte inferior das páginas ímpares. Ela nomeará a função que está sendo considerada e circulará a atitude ou o comportamento específico que está sendo abordado. Por exemplo, quando uma seção explicar o que os líderes podem fazer sobre o bullying, você verá isso:

TENDENCIOSIDADE PRECONCEITO **LÍDERES & BULLYING** ⚡ DISCRIMINAÇÃO ASSÉDIO VIOLAÇÕES FÍSICAS

Quando uma seção explica o que as pessoas prejudicadas podem fazer para distinguir entre tendenciosidade, preconceito e bullying, você verá isso:

PESSOA PREJUDICADA &
TENDENCIOSIDADE PRECONCEITO **BULLYING** ⚡ DISCRIMINAÇÃO ASSÉDIO VIOLAÇÕES FÍSICAS

2

Para Pessoas Prejudicadas

O que Dizer Quando Você Não Sabe O que Dizer

O seu silêncio não o protegerá.

— Audre Lorde

A poetisa Claudia Rankine expressa a desorientação e o desconforto de perceber que alguém está assumindo coisas sobre você incorretamente com base em um estereótipo:

O que ele acabou de dizer? Ela disse aquilo mesmo? Eu ouvi o que penso que ouvi? Isso acabou de sair da minha boca, da dele, da sua? O momento é péssimo... Então, a voz em sua cabeça silenciosamente lhe diz para não se atormentar, porque apenas se dar bem não deve ser uma ambição.¹

Parte do que torna difícil reagir em tais momentos é a incerteza sobre as intenções da pessoa. Isso é uma tendenciosidade emocional falando? Ou a pessoa quer dizer o que disse? Ou o comentário é um jogo de poder de algum tipo, com a intenção de intimidar?

No espírito do “mostre, não diga”, aqui estão três histórias que ilustram o quão complexa pode ser até mesmo a mais breve das interações. Em certo

sentido, esses encontros foram triviais, cada um durando menos de sessenta segundos. Em outros, eles falam por si.

Sr. Alfinete de Segurança

Eu estava prestes a dar uma palestra do *Empatia Assertiva* para os fundadores e executivos de algumas das startups mais importantes do Vale do Silício. Algumas centenas de homens estavam na conferência. Eu era uma das poucas mulheres. Quando eu estava prestes a entrar no palco, um dos participantes se aproximou de mim, seus lábios apertados de frustração.

“Preciso de um alfinete de segurança!”, ele sibilou para mim. Ele estava segurando a frente da camisa — um botão tinha se despregado. Evidentemente, ele presumiu que eu fazia parte da equipe do evento. Para evitar essa situação, os organizadores da conferência deram aos funcionários do evento camisetas amarelo vivo. Mas tudo o que ele podia notar era a sua necessidade e o meu gênero.

Eu não sabia o que dizer. Ele estava sendo rude e parecia quase em pânico, com sua barriga exposta. Mais marcante do que a sua rudeza era a certeza absoluta de que o meu trabalho era resolver o seu problema. Eu estava prestes a fazer a minha apresentação, então também estava um pouco agitada. Vamos desacelerar o momento e explorar por que era difícil saber o que dizer. Eu queria acreditar que o Sr. Alfinete de Segurança estava manifestando *preconceito* de gênero inconsciente quando presumiu que eu era do staff do evento. Não foi uma ofensa federal. A maioria de nós já fez uma suposição incorreta sobre o papel de outra pessoa com base em algum atributo pessoal, e esses momentos são tão dolorosos quanto comuns. Nessas situações, muitas vezes, a melhor tática para alguém na minha posição é corrigir levemente o erro e seguir em frente: o momento clássico “desculpe, não trabalho aqui”.

Mas talvez o seu comentário não tenha saído de uma tendenciosidade inconsciente, mas sim de um *preconceito* consciente. Talvez ele acreditasse que mulheres deveriam desempenhar funções de suporte, e não escrever livros sobre liderança. Talvez se eu dissesse “Preciso preparar a minha palestra agora, então não posso ajudá-lo”, ele responderia, “Oh. Você deve ser a moça do *Empatia Assertiva*. Eu não acredito nessa besteira de liderança feminina suave”. Improvável, mas certamente não impossível: Esse tipo de coisa já aconteceu comigo, mais de uma vez. Se a minha tentativa de

resposta cortês o levasse a revelar um *preconceito* consciente contra mulheres, isso me irritaria e tornaria mais difícil para me concentrar em minha palestra. Eu não queria arriscar isso.

Além disso, havia uma terceira possibilidade: *bullying*. E se eu o corrigisse e ele se irritasse, dizendo algo como “Ei, moça, não há necessidade de ficar chateada”? Eu não tinha certeza se seria capaz de resistir à tentação de responder a esse tipo de observação desagradável com algo igualmente desagradável: “*Estou aqui para ensiná-lo a ser um chefe in-crível, não para procurar um alfinete de segurança!*” E então eu entraria no palco furiosa com ele e comigo mesma por perder a paciência. Eu seria tirada do meu prumo.

Havia outro fator de confusão aqui além do gênero: poder e privilégio. O homem presumiu que tinha o direito de ser rude com as pessoas que trabalhavam no evento. Talvez quando ele percebesse que eu era uma palestrante, não funcionária, que tinha os mesmos privilégios econômicos e a rede que ele tinha, se desculpasse e fosse educado. Mas falar com *qualquer um* da maneira como falou comigo era questionável.

Tudo isso parecia muito para lidar tendo apenas cinco minutos para subir ao palco. Então eu não disse nada e o homem saiu pisando duro, evidentemente se perguntando por que eu estava me recusando a fazer meu trabalho, resmungando algo sobre reclamar para os organizadores do evento sobre a equipe inútil.

Em retrospecto, fui paralisada por dois tipos de confusão. O primeiro, conforme descrito acima, foi minha incerteza sobre a atitude por trás do seu comportamento. Foi tendenciosidade, preconceito ou bullying? A segunda confusão foi sobre o meu papel na troca. Eu era a pessoa prejudicada, a líder ou uma defensora? E se eu falhei em cumprir a minha responsabilidade em um desses papéis, isso me tornava uma pessoa que causava dano?

Em certo sentido, eu era a pessoa prejudicada. Ele me tratou rudemente e eu estava preocupada com a distração antes de uma palestra importante. Corrigir seus equívocos naquele momento não deveria ter sido meu trabalho. Em outro sentido, no entanto, eu era uma potencial defensora: minha falha em corrigi-lo significava que ele poderia reclamar da equipe do evento — pessoas mais vulneráveis que eu. Mas, talvez o mais impor-

tante, como palestrante eu tinha capacidade de liderança, então tinha a obrigação de falar.

Em retrospecto, meu silêncio foi ruim para todos: para a equipe; para mim, porque eu não tinha vivido de acordo com as minhas próprias crenças; e ainda foi ruim para o Sr. Alfinete de Segurança. Por não apontar seu preconceito (se é que isso estava por trás do seu pedido), eu estava tornando mais provável que ele repetisse o erro.

Soquinho

Meu colega de muitos anos, Derek, compartilhou comigo uma história sobre a sua experiência em uma conferência focada em construir locais de trabalho mais inclusivos para mulheres, onde a participação era composta por cerca de 90% de mulheres. Eis o que aconteceu.

Derek não é um grande fã de cumprimentos físicos — abraços, apertos de mão etc. — principalmente por causa da transferência de germes inerentes a tal contato físico. Então, quando Derek vai a conferências, ele prefere soquinhos a apertos de mão.² Num mundo de Covid-19, sua relutância parece compreensível, mas era um pouco mais incomum até então.

Derek estava se divertindo muito na conferência, aprendendo muito e estava totalmente engajado. Ele abordou a oradora principal, uma importante pensadora/estudiosa em diversidade e inclusão, para fazer uma pergunta esclarecedora. Quando ele se apresentou, ela disse, “Ah, sim, o cara do soquinho”. Quando ele a questionou, soube que os outros participantes da conferência estavam focando sobre a sua preferência por dar soquinhos, atribuindo isso a uma atitude “de mano”. Ninguém havia comentado sobre isso diretamente com ele. Eles falavam às suas costas — em uma conferência sobre inclusão.

A reação inicial de Derek foi de que havia sido acusado injustamente; era injusto que as pessoas chegassem à conclusão de que ele era um “mano tecno”. Certamente, não era assim que ele se via ou como as pessoas que o conheciam pensavam dele. No entanto, depois de superar sua dor inicial por ter sido estereotipado, a curiosidade de Derek tomou conta. Esse pressuposto era uma forma de tendenciosidade, crença ou bullying? Provavelmente, tendenciosidade. Mas talvez aquelas mulheres conscientemente acreditassem que todos os homens de tecnologia exibissem um comportamento “mano tecno” estereotipado. Ou talvez *fosse* bullying. Talvez aquelas mu-

lheres estivessem apenas fazendo com ele o que havia sido feito com elas com muita frequência — destacando-o por ser do gênero sub-representado.

Essa exploração o levou à percepção de que *qualquer* grupo majoritário, independentemente de sua composição, é capaz de criar um ambiente exclusivo. Se *este* grupo de pessoas — líderes de pensamento em torno da diversidade e inclusão — foi capaz de criar um ambiente exclusivo, qualquer grupo poderia. Qualquer grupo majoritário, especialmente um supermajoritário, é propenso a criar as condições para que ocorram tendenciosidade, preconceito e bullying. Geralmente por acidente, algumas vezes de propósito. E isso, por sua vez, cria um ambiente que exclui ou até parece hostil a quem está sub-representado.

Por fim, Derek se sentiu grato por esse esclarecedor momento de empatia. Por anos, ele sabia intelectualmente que era injusto que, em uma equipe que era mais ou menos 90% masculina, o menor gesto de uma mulher pudesse se tornar uma fonte de fofoca cruel e conclusões irracionais sobre o seu caráter. Ele sabia disso, mas agora ele *sentiu* isso.

É importante destacar a diferença entre o momento do alfinete de segurança para mim e o momento do soquinho para Derek. Os momentos “alfinete de segurança” acontecem comigo o tempo todo e o momento “soquinho” foi, para Derek, uma experiência única. Muitas vezes, sou uma das poucas mulheres em um grupo por causa da injustiça sistêmica que fez com que as mulheres fossem sub-representadas na tecnologia. Já participei de muitas equipes por causa da injustiça sistêmica que fez com que os brancos fossem super-representados na tecnologia. Falarei mais sobre injustiça sistêmica nos Capítulos 9 e 10.

O Corte de Cabelo

Uma colega gay foi contratada para fazer uma grande apresentação a um cliente. Sem o conhecimento dela, o cliente encontrou uma foto antiga dela de cabelo longo e mandou para todos os nossos sócios. Eles estavam esperando aquele cabelo. Por acaso, ela havia cortado o cabelo curto. Ao conhecê-la, o cliente reclamou que seu cabelo curto era “antiprofissional”. Uma vez que todos os homens na sala tinham cabelo curto, não havia nada inerentemente não profissional sobre cabelo curto. Se ela esti-

vesse usando um traje de negócios mais tradicionalmente feminino, com maquiagem e saltos em vez de um terninho, é improvável que o cabelo curto incomodasse o cliente. Mas ela não estava em conformidade com as expectativas deles da forma como uma mulher “deveria” parecer. É estranho que uma pessoa pense que vai dizer à outra que corte de cabelo ou roupa usar, mas isso acontece o tempo todo.

A injustiça da denúncia era óbvia, mas a sua origem não. Foi na intersecção entre o preconceito de gênero e do preconceito heteronormativo? Ou refletiu um preconceito real? Neste caso, o preconceito foi contra mulheres nos negócios ou contra gays? Ou o cliente estava tentando intimidar minha colega? Se sim, por quê? Porque ela era mulher? Porque era gay? Porque era ambos?

Essa confusão sobre as intenções do ofensor pode ser um grande obstáculo para defender a si mesmo, portanto, focar essa confusão e pensar conscientemente sobre como obter alguma clareza é importante.



RECONHECENDO A TENDENCIOSIDADE

A grande maioria de nós é tendenciosa.³ Isso não nos torna pessoas ruins — e também não evita a tendenciosidade. O fracasso moral surge quando nos recusamos a notá-la ou abordá-la e ao dano que ela causa e as maneiras como ela, geralmente, leva ao preconceito, discriminação, assédio, abuso e violência. Às vezes, reconhecer sua própria tendenciosidade pode ajudá-lo a confrontar a tendenciosidade preconceito dos outros com mais compaixão.

Você não precisa ter feito várias pesquisas ou criado uma definição perfeita de tendenciosidade a fim de reconhecê-la e reagir quando sentir que, de alguma forma, ela está trabalhando contra você em seu trabalho. Para ajudá-lo a começar, aqui estão alguns exemplos de como a tendenciosidade geralmente atua no local de trabalho:

- **Fazer suposições de função erradas.** Certa vez, uma funcionária entregou as chaves de seu carro a um CEO latino que conheço a caminho de uma reunião, presumindo que fosse o manobrista.

Para sorte dela, o CEO teve senso de humor sobre o engano. Um americano branco casado com uma mulher africana bem conhecida ficou conhecendo o que era tendenciosidade racial na primeira vez que viajou com a sua esposa. Quando o casal chegou no hotel, não uma nem duas, mas *três* pessoas presumiram que ela era a recepcionista do hotel. Isso apesar de ela estar na fila e não atrás do balcão.

- **Fazer suposições incorretas de “tarefas”.** Uma equipe de uma grande empresa de tecnologia decidiu que queria sair para comer comida mexicana. Um homem branco que trabalhava na equipe pediu a uma colega porto-riquenha que encontrasse o melhor restaurante mexicano na cidade. Talvez ele não soubesse a diferença entre Porto Rico e México; talvez simplesmente pensasse que as mulheres deveriam ser responsáveis pelas escolhas de restaurantes; talvez tanto a nacionalidade quanto o gênero entraram em jogo. Talvez ele pensasse que sua ascendência fosse mexicana, mas mesmo que fosse, seu pedido lhe pareceu estranho. Por que ele presumira que ela deveria fazer a reserva? Dado seu sobrenome, ela presumiu que sua ascendência fosse italiana, mas nunca teria ocorrido a ela pedir a ele que escolhesse um restaurante italiano. As pessoas, muitas vezes, esperam que pessoas sub-representadas façam o que a jurista Joan Williams chama de “trabalho doméstico de escritório” — tomar notas, planejar o local externo, retirar as xícaras de café.⁴
- **Fazer suposições incorretas sobre inteligência/habilidades.** Em suas memórias, o advogado de direitos civis e conselheiro presidencial Vernon Jordan fala de um acidente marcante que ocorreu durante o seu emprego de verão dirigindo para um aposentado banqueiro em Atlanta. Enquanto seu empregador cochilava após o almoço, Jordan aproveitou o tempo para ler. “Vernon consegue ler!”, ele mais tarde ouviu o homem exclamar de espanto para os parentes.⁵
- **Fazer suposições incorretas sobre expertise.** Uma piada contada por Rebecca Solnit ilustra como a tendenciosidade funciona

como “condescendência masculina”. Quando um homem em uma festa perguntou sobre o que ela escrevia, ela respondeu que havia escrito uma biografia do fotógrafo do século XIX, Eadweard Muybridge. Ele queria saber se ela tinha ouvido sobre o novo livro “muito importante” sobre Muybridge que havia sido lançado naquele ano. Solnit escreveu, “Eu estava tão envolvida no papel de ingênua a mim atribuído que fiquei perfeitamente disposta a considerar a possibilidade de que outro livro sobre o mesmo assunto tivesse sido lançado simultaneamente e, de alguma forma, deixei passar... O Sr. Muito Importante continuou falando com presunção sobre o livro que eu deveria conhecer quando minha amiga Sallie o interrompeu e disse, ‘é o livro dela’. Ou tentou interrompê-lo, de qualquer forma”.⁶ Mesmo após Sallie ter conseguido deixar claro ao Sr. Muito Importante que Solnit era, de fato, a autora da biografia, ele continuou a dar-lhe um sermão sobre isso como se soubesse mais sobre o livro do que ela, a mulher que o escreveu.

- **Usar nomes ou pronomes de gênero incorretamente.**
Reconhecidamente, reaprender o nome de uma pessoa e os pronomes de gênero pode exigir um esforço concentrado, mas é justo exigir que os outros se comprometam a respeitar seus colegas. Quando os colegas insistem em usar pronomes incorretos ou usam o “nome morto” de uma pessoa trans (o nome de batismo), estamos impondo nossas suposições sobre o gênero e quem a pessoa é. Ninguém tem o direito de dizer aos outros quem é.
- **Ignorar as ideias de uma pessoa e, em seguida, celebrar exatamente a mesma ideia de uma pessoa diferentes momentos depois.** Às vezes, uma mulher oferece uma boa ideia em uma reunião e todos parecem confusos. É como se um móvel acabasse de se manifestar. Há um silêncio constrangedor e, em seguida, a reunião prossegue. Cerca de noventa segundos depois, um homem diz exatamente a mesma coisa e é saudado como um gênio. Essa experiência é tão comum que até tem nome: “he-peating*”. Desde a Covid-19, muitas mulheres notaram que são

* Trocadilho com “Repeating” [Repetir], utilizando “He” [Ele] como prefixo. (N. da T.)

ainda mais propensas a serem ignoradas ou “he-peated” em uma videochamada do que em uma reunião pessoal.



“Esta é uma excelente sugestão, Sra. Triggs. Talvez um dos homens aqui gostaria de fazê-la.”

- **Confundir pessoas da mesma raça, gênero ou outro atributo.** Claudia Rankine descreve a dor que vivenciou quando um amigo próximo acidentalmente chamou Rankine pelo nome da sua empregada negra. É doloroso ser associado a outra pessoa por causa de algum atributo físico comum — especialmente quando a pessoa que comete o engano tem com você uma relação muito diferente do que com a pessoa com quem você está sendo associado.⁷
- **Escolher palavras depreciativas/insultuosas.** Por exemplo, quando homens são “homens”, mas mulheres são “garotas”. Usando o

feminino como termo depreciativo: “jogou como uma garota” ou “perdeu para uma garota” ou dizer, “olá, moças”, a um grupo de homens como insulto.⁸

- **Ter expectativas não examinadas com base em estereótipos.** Espera-se que uma mulher seja “carinhosa” ou “quieta” e, portanto, é punida se tiver opiniões fortes; um homem, que “aja como um homem” ou “tenha coragem”. Essa disparidade explica por que os homens são admirados por serem negociadores duros enquanto as mulheres costumam ser punidas pelo mesmo comportamento. Esses estereótipos se tornam mais problemáticos em uma era na qual pessoas trans e não binárias no local de trabalho podem achar esses estereótipos relacionados ao gênero ou ao corpo particularmente insultuosos.



RESPONDENDO À TENDENCIOSIDADE

USE FRASES COM “EU” PARA CONVIDAR A PESSOA A VER AS COISAS DA SUA PERSPECTIVA

Se for uma tendenciosidade que está enfrentando, você pode optar por ajudar a pessoa a perceber o erro. Não é seu trabalho educar a pessoa que acabou de prejudicá-lo. Mas talvez você decida fazê-lo porque dizer algo pode custar menos emocionalmente do que permanecer em silêncio. Se for esse o caso, você não está confrontando a pessoa; está convidando-a para entender a sua perspectiva. Mais fácil falar do que fazer. Regra prática rápida: mesmo que não saiba o que dizer, comece com a palavra “eu”. Começar com esta palavra convida a pessoa a considerar as coisas do seu ponto de vista — porque o que ela disse ou fez lhe pareceu tendencioso

A declaração com “eu” mais fácil é a simples correção factual. Por exemplo, na história do alfinete acima, eu poderia ter dito, “Estou prestes a ir para o palco dar uma palestra; acho que alguém do staff, de camisa amarela, pode ajudá-lo a conseguir um alfinete de segurança”. Ou o executivo que

recebeu as chaves do carro poderia ter dito, “acho que você me confundiu com o manobrista. Sou seu CEO, não manobrista, estou aqui para servir, mas em uma função diferente”. Passei algum tempo, que é algo do qual você não dispõe no momento, editando essas duas sugestões. Uma declaração com “eu” não precisa ser perfeita; inteligente ou espirituosa. Pode até ser desajeitada. O ponto é dizer alguma coisa, se decidir responder. Minha bisavó bordava travesseiros para as suas quatro filhas com as palavras “Diga alguma coisa. Você sempre pode voltar atrás”. Acho isso um mantra útil para os momentos em que quero responder, mas não sei o que dizer

Uma declaração com “eu” também pode permitir que um colega saiba que você foi prejudicado, sem ser antagonico ou crítico. Por exemplo, “Eu não acho que você quis insinuar o que ouvi; então gostaria de dizer como soou para mim...” Uma declaração com “eu” pode ser clara sobre o dano causado enquanto também convida seu colega a perceber as coisas da forma que você percebeu ou que uma suposição incorreta foi feita.

Uma declaração com “eu” é uma resposta generosa à tendenciosidade inconsciente de outrem. Pode ser emocionalmente mais satisfatório dizer: “Você não percebe como é nojento quando diz isso?” Mas envergonhar é uma estratégia ineficaz. Quando uma pessoa se sente atacada ou rotulada (por exemplo, “Estão me chamando de sexista/racista/homofóbico/outro rótulo”), é muito mais difícil para a pessoa se abrir para o seu feedback.

Outro benefício de uma frase com “eu” é que é uma boa forma de perceber de onde a outra pessoa vem. Se a pessoa responder de forma educada ou se desculpando, confirmará o seu diagnóstico de tendenciosidade inconsciente. Se retrucar ou partir para o ataque, você saberá que está lidando com tendenciosidade ou bullying.

E se você não tiver certeza? Tudo bem. Você não tem que estar 100% certo para falar. Esteja certo ou não, seu feedback é um presente. Quando você falar, permaneça aberto à possibilidade de estar errado sobre qual atitude está por trás do seu comportamento, mas também confiante em sua própria percepção — *foi* assim que o atingiu. Se você estiver certo e foi um comentário tendencioso, você deu à pessoa uma oportunidade para aprender; se você estiver errado, deu à pessoa uma oportunidade de explicar o que significava. De qualquer forma, se o comentário de um colega parecer