

What works: a obra de iris bohnet como aliada para uma equidade de gênero além dos discursos

What works: the book of iris bohnet as an ally for gender equality beyond speeches

Natasha do Lago¹

Tarsila Fonseca Tojal²



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Resumo: Apresenta-se uma resenha da obra *What works: gender equality by design*, escrita por Iris Bohnet, economista comportamental, professora de Harvard e codiretora do programa *Women and Public Policy Program* na mesma instituição. Sua obra combina economia e psicologia e apresenta, a partir de diversos estudos, ferramentas comportamentais para promover a equidade de gênero nas instituições, desde salas de aula e grupos de trabalho até conselhos de administração em companhias e câmaras parlamentares. A partir de evidências científicas, a autora demonstra como superar vieses de gênero por meio de intervenções simples e, em geral, rápidas e pouco custosas, que maximizem, ainda, a performance e a qualidade de vida do grupo. Tudo isso pela via comportamental. Ao fim da resenha, aponta-se como a obra pode contribuir para a promoção da diversidade – não apenas de gênero – nas instituições brasileiras e apresentam-se algumas iniciativas que já têm se mostrado profícuas no Brasil.

¹ Mestre e doutoranda em Direito Penal pela Universidade de São Paulo, além de graduada em Direito pela mesma instituição em 2012. Também é especialista em “Lavagem de dinheiro, crimes tributários e outros” pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP) e Integra a Segunda Turma Julgadora do Conselho de Prerrogativas da seccional paulista da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB/SP). É sócia do escritório Ráo e Lago Advogados, autora de “Corrupção internacional: aspectos jurídicos”, publicado em 2020 pela Lumen Juris, e professora do Insper. E-mail para contato: natasha@raolago.com.br.

² Mestre e doutoranda em Direito Penal pela Universidade de São Paulo, além de graduada em Direito pela mesma instituição em 2017. Também é pós-graduanda pela Universidade de Salamanca em matéria de corrupção, delinquência organizada e terrorismo. É sócia do escritório Ráo e Lago Advogados e autora da obra “Corrupção e princípio de *ne bis in idem*”, publicado em 2023 pela Revista dos Tribunais, e Coordenadora Adjunta da Revista de Direito Penal Econômico e Compliance (RDPEC). E-mail para contato: tarsila@raolago.com.br.

Palavras-chave: igualdade de gênero; estereótipos de gênero; diversidade; vieses de gênero; ferramentas comportamentais; desenho institucional

Abstract: Here is presented a review of the book *What works: gender equality by design*, written by Iris Bohnet, a behavioral economist, professor at Harvard and co-director of the *Women and Public Policy Program* at the same institution. Her work combines economics and psychology and presents, based on several studies, behavioral tools to promote gender equality in institutions, from classrooms and work groups to boards of directors in companies and parliamentary chambers. Based on scientific evidence, the author demonstrates how to overcome gender biases by introducing simple and, in general, rapid and inexpensive interventions that maximize the performance and quality of life of the group. Only by changing behaviors. At the end of the review, it is pointed out how the insights presented by the author may contribute to the promotion of diversity – not just gender diversity – in Brazilian institutions. Finally, some initiatives that have already proved to be fruitful in Brazil are introduced.

Keywords: gender equality; gender stereotypes; diversity; gender bias; behavioral tools; institutional design

1. Introdução

What works: gender equality by design, de Iris Bohnet, é um livro de 2016 ainda não traduzido para o português em que a autora – uma economista suíça e professora da *Harvard Kennedy School* – busca propostas práticas para resolver problemas comportamentais partindo de uma perspectiva de gênero.

Seja com base no exemplo concreto das orquestras sinfônicas norte-americanas – que conseguiram aumentar de 5% para 35% a quantidade de mulheres contratadas ao introduzirem mecanismos de seleção em que o gênero dos candidatos era anonimizado –, seja com base em pesquisas empíricas que revelam padrões de comportamento muitas vezes imperceptíveis a um observador despreparado, o objetivo do livro é oferecer alternativas factíveis que ajudem a compreender os erros de julgamento a que todos estamos sujeitos para que seja possível superá-

los, sem partir da premissa equivocada (porém, de certa forma, intuitiva) de que a discriminação seria, sempre, uma escolha consciente.

Além de tratar, resumidamente, do trabalho realizado por Iris Bohnet em seu livro, este artigo busca correlacionar propostas da autora com iniciativas semelhantes no Brasil relativas à violência de gênero e aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho.

2. A obra

A primeira parte do livro expõe brevemente as bases psicológicas da desigualdade, demonstrando, por pesquisas empíricas, associações instintivas sobre os papéis que atribuímos, ainda que de forma inconsciente, a cada gênero¹.

Simplificações fazem parte do desenvolvimento humano e não são, necessariamente, ruins: a capacidade humana de extrair conclusões com base em experiências passadas é algo que diferencia a espécie e permite ao cérebro armazenar informações de forma mais eficiente, sem necessidade de reavaliar toda e qualquer situação cotidiana para definir comportamentos.

O problema dessa capacidade evolutiva, no entanto, é que, uma vez criados, conceitos mentais são difíceis de serem mudados, mesmo diante de evidências que sugiram o oposto. Isso afeta de modo especialmente sensível o mercado de trabalho, quando se consideram os estereótipos de gênero.

De acordo com as pesquisas citadas pela autora, homens são mais comumente associados com a ideia de *carreira* do que as mulheres, que, por outro lado, ainda hoje, continuam bastante mais associadas com o conceito de *família*. Por esse mesmo motivo, enquanto se espera do público feminino que se comporte de modo cooperativo no ambiente profissional, sem externalizar eventuais ambições, aceita-se com facilidade uma postura masculina de liderança impositiva, sem que isso seja visto como uma violação normativa ou impacte seu relacionamento com os demais colaboradores de determinada empresa.

Reconhecer essa característica, contudo, é apenas a primeira etapa para que se alcancem resultados concretos. É por essa razão que programas de diversidade pautados pela simples conscientização de diferenças, no entendimento da autora, geram pouca ou nenhuma mudança no universo empresarial. Pelo contrário, em muitos casos, sua existência pode servir apenas

¹ É interessante, nesse sentido, a disponibilização de plataforma que permite a realização de testes para avaliar o quanto estamos sujeitos a essa característica: <https://implicit.harvard.edu/>.

como uma espécie de *licença moral* para que se adotem comportamentos discriminatórios, ou mesmo dificultar que grupos minoritários sub-representados alcancem cargos de direção, se não houver iniciativas comportamentais mais específicas.

Práticas internas focadas em entender como as diferenças se operam, por outro lado, podem se mostrar muito mais produtivas. Isso ocorreu, por exemplo, em uma intervenção realizada na Índia em que se utilizou um programa de *reality show* mostrando a realidade de pessoas pertencentes a castas mais baixas, inclusive retratando as experiências discriminatórias vivenciadas por elas. Ao serem expostos a isso, participantes da pesquisa se mostraram bem menos enviesados com relação à capacidade profissional do grupo televisionado, revendo os estereótipos que possuíam. Isso mostra que a desconstrução de conceitos mentais abstratos passa, sobretudo, pela exposição a realidades concretas antagônicas.

Entretanto, buscar superar estereótipos de gênero isoladamente, sem ferramentas institucionais, não é uma prática recomendável. Pesquisas mostram que mulheres que procuram melhores condições de trabalho e transmitem suas ambições profissionalmente são vistas como inconvenientes e violadoras de normas de gênero, embora o mesmo comportamento não gere esse resultado para homens. Justamente devido a esse tipo de percepção, é relativamente mais incomum que mulheres se sintam à vontade para negociar condições de trabalho ou expor pontos de vista em ambiente profissional. E aqui talvez esteja um dos principais paradoxos identificados pela autora: em resposta às condições ambientais que inibem posturas mais proativas, mulheres acabam não se comportando com a agressividade esperada de seus colegas do sexo masculino para que consigam progredir profissionalmente e, se o fazem, são penalizadas porque esse tipo de comportamento não é socialmente aceito quando praticado por elas.

Esse paradoxo pode ser amenizado com iniciativas simples, como incentivar abertamente a participação feminina em debates, aumentar a transparência sobre o que pode ou não ser negociado e ter pessoas negociando em nome de outras. Isso poderia evitar que mulheres, agindo de forma isolada, sofressem as consequências por não atuarem conforme estereótipos de gênero, criando um ambiente profissional mais paritário.

Outra iniciativa promissora proposta na primeira parte do livro é a utilização de mentores engajados no sucesso de colaboradoras sob sua orientação. Embora ainda sejam necessárias pesquisas mais aprofundadas, a autora defende que, em vez de utilizarem programas

genéricos de liderança que não ensinam as habilidades necessárias para progredir profissionalmente, empresas deveriam se valer de mentorias qualificadas para criar oportunidades de desenvolvimento de talento individualizadas, que considerem as características do público feminino sem impor que se comporte seguindo o padrão masculino dominante.

Na segunda parte, a obra traz algumas estratégias para lidar com a gestão de talentos, reforçando a importância de se utilizarem dados concretos e métodos de análise que permitam identificar tratamentos não paritários, inclusive por meio de algoritmos. Algumas estratégias funcionam, outras não. E isso também pode variar conforme as condições a serem consideradas. A única maneira de descobrir, portanto, é incentivando testes empíricos para encontrar a melhor solução em cada mercado.

Nesse sentido, o exemplo das orquestras sinfônicas dos Estados Unidos, trazido logo no início do livro, parece promissor. Contraditoriamente, no entanto, de acordo com Iris Bohnet, pesquisa realizada pelos economistas Luc Behaghel, Bruno Crépon e Thomas Le Barbanchon mostrou que, de forma geral, a anonimização dos candidatos em processo seletivo, baseado em amostra de 600 empresas, acabou, na verdade, por diminuir as chances de pessoas pertencentes a grupos minoritários serem chamadas para entrevistas ou mesmo contratadas. Nessa pesquisa, porém, é importante mencionar que 62% das empresas convidadas já haviam contratado, de forma significativa, pessoas pertencentes a esses grupos anteriormente, o que sugere que a anonimização as levou a tratá-las de forma menos favorável do que haviam voluntariamente se proposto a fazer.

Mas a anonimização não é a única estratégia possível para reduzir comportamentos enviesados. Outras pesquisas, como a que foi conduzida pela socióloga Lauren Rivera, revelam o quanto buscamos, inconscientemente, aproximarmo-nos de pessoas que se parecem conosco, apegando-nos a características secundárias que não necessariamente são relevantes em um processo de contratação. Essa seria, talvez, uma tendência inata do ser-humano de buscar pertencimento, encontrando-se, inclusive, por trás da lógica que explica comportamentos de manada irracionais.

Ao analisar o processo seletivo de estudantes para o curso de medicina no Texas, por exemplo, em que se ampliou repentinamente a quantidade de alunos selecionados por necessidade legislativa, observou-se que, ao longo do curso, os estudantes anteriormente

descartados tiveram desempenho bastante semelhante ao dos que haviam sido aceitos em um primeiro momento. Analisando-se as etapas do processo seletivo, percebeu-se que as notas dos candidatos eram muito parecidas e o que acabava impactando na escolha era, na verdade, a etapa de entrevista, naturalmente influenciada por fatores menos objetivos.

Para contornar essa subjetividade, Iris Bohnet sugere estratégias que vão desde a elaboração de roteiros pré-estabelecidos, que permitam entrevistar de maneira estruturada os candidatos, até a avaliação comparativa de seus desempenhos com base em critérios objetivos.

Experimentos mostram, por exemplo, que, ao sermos expostos a fatores como a cor da roupa utilizada por determinado candidato ou o fato de possuímos gostos parecidos, deixamos-nos influenciar por eventuais afinidades e interpretamos mais favoravelmente (ou desfavoravelmente, conforme o caso) suas características. O mesmo ocorre com a associação intuitiva que fazemos sobre tarefas que entendemos competir a cada gênero, embora os resultados alcançados por cada grupo não necessariamente confirmem essa intuição. É nesse ponto que a inserção de estratégias para eliminar vieses inconscientes ajuda a equilibrar o ambiente de trabalho, revendo os mecanismos de funcionamento do nosso cérebro.

E isso funciona também no processo de atração dos candidatos. Tal como as agências de publicidade, que selecionam cuidadosamente a redação necessária para atrair determinados grupos, empregadores também poderiam se beneficiar dessa estratégia ao anunciar eventuais vagas, eliminando linguagens que reforcem estereótipos de gênero e, conseqüentemente, criem barreiras inoportunas.

Até a edição de lei tornando inconstitucional o anúncio de vagas em seções que especificavam o gênero do candidato, era comum nos Estados Unidos que os empregadores segregassem as vagas de acordo com esse critério. Mesmo após a eliminação dessa possibilidade, anúncios em que existe linguagem sexista – associando, por exemplo, vagas para professores primários com características atribuídas ao público feminino – continuam surtindo o mesmo efeito, afastando candidatos qualificados. Isso certamente não traz benefícios em termos paritários se considerarmos que o sexo do candidato é irrelevante para as funções que precisará desempenhar.

Já a parte três da obra apresenta estratégias institucionais para que espaços de ensino e de trabalho promovam uma equidade real – e não apenas retórica. Há que se livrar de vieses

de gênero desde o processo de seleção de um aluno ou colaborador até o momento desenvolver mecanismos que garantam seu engajamento e permanência.

Um dos desafios consiste na adequação de procedimentos e ambientes para que não favoreçam um gênero em relação ao outro nem reforcem, ainda que indiretamente, certos estereótipos. Para isso é necessário saber, por exemplo, que, estatisticamente, as mulheres são menos propensas a assumir riscos e a manifestar suas opiniões em público do que os homens, sobretudo quando sua plateia é mais numerosa. Também são, como regra, menos competitivas e autoconfiantes, além de mais autocríticas. Até mesmo jogos televisionados do tipo “*Quem quer ser um milionário?*” contam com mais inscrições masculinas em geral, sendo que as participantes mulheres são mais suscetíveis a, quando têm a oportunidade, desistir e ficar com o dinheiro já acumulado do que arriscar tudo para tentar um prêmio maior.

Esses fatores ajudam a explicar a maior preferência do público feminino por carreiras mais estáveis e previsíveis, somando-se aos tantos outros obstáculos que desencorajam sua participação na política, no mercado financeiro e em posições de liderança. Na carreira política, por exemplo, conforme o estudo de Jennifer Lawless mencionado na obra, entre as causas da menor “ambição política” (*political ambition*) observada em mulheres também estão sua percepção desse ambiente como lhes sendo hostil e enviesado (e realmente o é) e o simples fato de não serem incentivadas, nos seus meios, a se candidatarem.

Ainda, deve-se reunir esforços para superar o que Iris Bohnet chama de *ameaça do estereótipo*. Os estudos reunidos pela autora indicam que, se um estereótipo é colocado como premissa de uma dinâmica ou teste ou até mesmo se há uma remissão sutil à sua existência, a tendência é que seus participantes o confirmem, ainda que inconscientemente. Assim, se um grupo de mulheres é comunicado que determinado exame de matemática tende a ser mais difícil para elas do que para os homens, suas notas serão menores do que em relação ao grupo controle, composto por mulheres que não receberam a mesma informação. Uma tendência similar foi observada em uma dinâmica envolvendo meninas estadunidenses de ascendência asiática, entre 5 e 7 anos: antes de realizarem um mesmo teste, um grupo foi apresentado a imagens para colorir que remetiam a seu gênero, outro à sua origem étnica e um terceiro a uma imagem neutra – em relação ao grupo controle, o primeiro se saiu significativamente pior e o segundo, melhor.

Disso, vê-se a importância de desenhar ambientes que levem em consideração as diferenças de gênero e não sinalizem estereótipos, o que é tão relevante como experimentar e

investigar se o modelo criado se mostrou bem-sucedido com o tempo. A título ilustrativo, se um professor universitário pretende avaliar seus alunos pela participação oral em sala de aula, parece ser mais adequado criar grupos de discussão menores do que aferir suas intervenções espontâneas perante dezenas de colegas. Da mesma forma, se há a necessidade de um candidato a concurso público preencher um questionário sobre sua origem étnica, renda e gênero ao realizar a prova, talvez essa etapa possa ser feita somente após preenchido o gabarito. Enfim, se as mulheres, no ambiente de trabalho, mostram-se excessivamente autocríticas, pode não ser interessante submeter os colaboradores a autoavaliações, mas sim lhes apresentar *feedbacks* individuais para transmitir uma visão realista de seu desempenho em relação à média dos colegas, algo que permita a cada um se balizar e calibrar suas ambições de forma mais acurada.

A depender do caso, é possível que o melhor impacto não se dê pela adoção de estratégias em prol de um grupo específico, mas sim voltadas a outras necessidades da comunidade, principalmente quando os recursos disponíveis são bem limitados. No caso queniano, para aumentar a frequência escolar, o que mais se mostrou efetivo foi a implementação de um programa de desparasitação às crianças, muito menos dispendioso, inclusive, do que eventuais bolsas por mérito voltadas a um público-alvo delimitado.

Apesar de o ideal a ser sempre perseguido seja a formação de uma sociedade livre de pré-conceitos e preconceitos, desenviesada e com iguais oportunidades a todos, *What works* mostra que há ações com resultados a curto e médio prazo. Isso leva à quarta e última parte do livro, *Como projetar a diversidade (how to design diversity)*, na qual a autora traz ferramentas comportamentais que podem contribuir com as mais diversas instituições – escolas, universidades, empresas, governos, repartições públicas, grupos de pesquisa, organizações não governamentais, orquestras *etc.* São elas: (i) a formação e a visibilidade de pessoas que sirvam de modelo; (ii) o desenho dos grupos mais produtivos; (iii) a consolidação de normas sociais; e (iv) o incremento da transparência.

Em termos de diversidade, são muitos os benefícios trazidos pela simples existência de pessoas que possam servir de exemplo a outras (as denominadas *role models*), ainda mais quando lhes é dada a devida visibilidade. A mera decoração de um *lobby* universitário com retratos de líderes pertencentes a grupos minoritários, no lugar de retratos exclusivamente de homens brancos, já opera efeitos positivos na turma. E que dirá quando essas figuras inspiradoras são de carne e osso.

Em 1993, o governo da Índia editou uma emenda à sua Constituição para que os conselhos locais reservassem um terço de suas cadeiras a mulheres, o que acarretou a eleição de um milhão e meio de mulheres para representar 800 milhões de habitantes do país. E a forma de implementação dessa política mostrou-se extremamente interessante: foi feita aos poucos, com a cota sendo inserida aleatoriamente em alguns governos locais a cada ciclo eleitoral, o que permitiu aos cientistas sociais avaliarem seu impacto comparativo de forma muito mais acurada ao longo dos anos. Em pouco tempo, constatou-se que as conselheiras passaram a investir mais em serviços públicos do que seus colegas homens haviam feito, estiveram menos envolvidas em corrupção e estimularam a denúncia de crimes, inclusive de estupros – ainda que muito se tenha dito que elas seriam menos qualificadas, apadrinhadas ou marionetes de outros homens politicamente poderosos.

Os benefícios se mostraram ainda maiores. A participação de mulheres nas reuniões dos conselhos aumentou e observou-se um maior engajamento feminino na política como um todo. Ver e perceber as mulheres como líderes fez com que, de um lado, esse público se sentisse mais confortável em concorrer a cargos públicos e, de outro, que homens encarassem esse novo estado de coisas com mais naturalidade e as aceitassem como lideranças. Pais tornaram-se mais permissivos a que suas filhas avançassem nos estudos, enquanto filhas passaram a nutrir maior interesse por essa possibilidade. Com o tempo, a Índia conseguiu que a porcentagem de mulheres nesses governos locais passasse de 5% em 1993 para 40% em 2005, o que inclusive excede a cota obrigatória de um terço. A *criação de oportunidade* mostrou-se essencial para uma efetiva mudança.

A presença de *exemplos* pode ser constatada em diversas esferas, como a familiar, com mães influenciando suas filhas e até mesmo com as filhas influenciando seus irmãos e pais a serem aliados na busca por igualdade. Nessa matéria, *ver* a diferença é *crer* na diferença. E, como sempre, é necessário avaliar os efeitos advindos de cada política desenhada, sobretudo para evitar uma eventual – e inoportuna – competitividade dentro de um mesmo grupo discriminado, quando, por exemplo, seus integrantes têm a percepção de que haverá espaço para apenas um deles ascender.

Na formação de grupos, por sua vez, muitas são as variáveis a considerar antes de reunir as melhores pessoas da melhor forma. Apesar de a homogeneidade poder funcionar em alguns contextos – já se verificou que, quanto maior o número de meninas em salas de aulas, melhor

o aproveitamento da turma, inclusive para os professores –, a diversidade pode conduzir a uma melhor performance em outros tantos cenários.

Não basta, porém, uma diversidade meramente simbólica – com poucos e esparsos representantes de um mesmo grupo demográfico convocados apenas para marcar presença no ambiente – ou formados de forma irrefletida – uma equipe muito grande, como se disse, pode reduzir a participação espontânea de mulheres, por exemplo.

Com essa preocupação, a autora apresenta possíveis ferramentas para maximizar o compartilhamento de opiniões e de experiências e para tornar os processos de deliberação mais participativos. Uma delas é a distribuição do tempo de fala entre os integrantes. Ela defende, ainda, que a diversidade seja vista também sob a perspectiva da complementaridade – é interessante reunir pessoas com diferentes qualidades – e que, quando existir, seja expressiva, representada em pelo menos um terço dos integrantes e três indivíduos em números absolutos.

Outra técnica recomendada por Iris Bohnet envolve o desenho de normas sociais que criem um estado de coisas favorável à diversidade. E não há necessidade de esse processo ser excessivamente complexo ou custoso.

Para ilustrar seu argumento, a autora traz uma pesquisa levada a cabo pela *UK Behavioral Insights Team* em 2011. A equipe enviou mais de 100.000 cartas a cidadãos britânicos para recordá-los que ainda não haviam pagado seus impostos. A mensagem, porém, sofria uma leve variação em um dos trechos: parte continha a frase “9 a cada 10 contribuintes pagam seus impostos”, outra “9 a cada 10 contribuintes do Reino Unido pagam seus impostos”, uma terceira “9 a cada 10 contribuintes do Reino Unido pagam seus impostos. Você faz parte da seleta minoria que ainda não nos pagou” e uma última continha ou nenhuma mensagem adicional ou uma mensagem genérica sobre a importância de pagar tributos para a sociedade. O adimplemento dos débitos foi expressivamente maior no grupo que recebeu a terceira versão da carta.

Com isso, vê-se o poder da informação – e da forma como ela é colocada – para o estabelecimento de normas sociais. Como já adiantamos, há evidências de que *pessoas copiam outras* e se mostram mais dispostas a contribuir em prol do público quando identificam que outras já estão contribuindo. Tanto é que, nos Estados Unidos da América, onde o voto é facultativo, a chance de alguém se encorajar a votar é maior quando já há uma alta taxa de presença nas urnas. O mesmo sucede com a propensão de pessoas a doar quando apresentadas

à informação de que outras também o estão fazendo. A cooperatividade parece estar condicionada a alguns fatores comportamentais, portanto, não sendo de todo espontânea ou intrínseca.

É verdade que, adentrando a seara da diversidade, pode existir uma certa resistência por parte dos grupos já favorecidos pelo *status quo* e, nesses casos, levar em consideração todos os envolvidos tende a ser a abordagem mais prudente e pragmática. Uma das formas de dar oportunidades aos novos grupos sem que isso seja percebido com uma ameaça pelos antigos é pelo aumento de número de vagas em uma instituição (o “*aumento do bolo*”) e pela introdução de mudanças paulatinamente.

Entre as estratégias promissoras arroladas na obra está a adesão a *rankings* e *ratings*, que é considerado um interessante instrumento de *soft law* a governos e capaz de promover mudanças também em corporações, havendo sempre de se tomar cuidado com potenciais manipulações por parte dos avaliados. A par disso, a própria alteração na legislação e nas regulações a respeito de um tema pode ter impacto na percepção social sobre ele. No Brasil, a obrigatoriedade do cinto de segurança em veículos e a proibição de fumar em locais fechados tiveram o condão de verdadeiramente moldar normas sociais e criar um novo estado de coisas.

Por fim, para promover mudanças qualitativas, há que se investir na transparência. Quanto mais visível, saliente e simples uma informação, mais provável que seja notada e, principalmente, assimilada. Há um baixo custo em publicizar informações, ao mesmo tempo em que o retorno é significativo. Em relação à equidade de gênero, uma boa solução – mas que ainda demanda mais experimentos – parece ser a adoção de políticas do tipo *conformar-se ou explicar-se* (*comply or explain*), pelas quais os governos estabelecem o que consideram um bom programa de gênero a empresas e, periodicamente, convocam-nas para informar se aderiram ou, caso contrário, expliquem publicamente o motivo de sua não adesão.

A disponibilização de informação e a necessidade de fundamentação das decisões tomadas são mecanismos para romper a barreira entre intenção e ação, assim como o estabelecimento de metas – sobretudo a curto prazo –, e o estabelecimento de auditorias e procedimentos de prestação de contas (*accountability*) completos e previamente informados.

Iris Bohnet, em sua obra, demonstra de forma simples e didática, mas ricamente embasada, que reduzir a desigualdade de gênero é, sim, possível. Há soluções relativamente

rápidas e que não envolvem mudar mentalidades; basta direcionar comportamentos a partir de dados, experimentação e conferindo-se visibilidade ao que interessa.

Ainda que não seja a intenção específica da obra, a aplicação de suas conclusões e propostas vai além da promoção de igualdade de *gênero* em *instituições*. Suas ferramentas são muito mais abrangentes.

3. Conclusões e possíveis aproveitamentos para o direito brasileiro

Leis servem para regular comportamentos e sinalizar o que é ou não aceitável em determinada sociedade, atuando positivamente no sentido de aperfeiçoá-los e partindo, sobretudo, da necessidade de pertencimento explorada por Iris Bohnet em sua obra.

Em artigo² que analisa a psicologia social contemporânea, distinguindo suas principais vertentes³, Maria Cristina Ferreira explica que a identidade social de determinado grupo se apoia “*em três postulados básicos: (1) o autoconceito é derivado da identificação e pertença grupal; (2) as pessoas são motivadas a manter uma autoestima positiva; (3) as pessoas estabelecem uma identidade social positiva mediante a comparação favorável de seu próprio grupo (in-group) com outros grupos sociais (out-groups).*”⁴

Estudos ligados a esse conceito “*têm consistentemente apontado que a força da identificação com o próprio grupo e a necessidade de manter uma autoestima positiva encontram-se na base das relações intergrupais, ao provocarem o favoritismo do próprio grupo e as atitudes discriminatórias daí decorrentes*”⁵, tal como ocorre nas relações de gênero em muitas das situações descritas por Iris Bohnet.

Já as *representações sociais*, que explicam a simplificação de papéis atribuídos a cada gênero – em que mulheres acabam frequentemente associadas a atribuições não profissionais – “*englobam um conjunto de conceitos, imagens e explicações que se originam do senso comum,*

² FERREIRA, Maria Cristina. A Psicologia Social contemporânea: principais tendências e perspectivas nacionais e internacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(spe), 2010, p. 51-64.

³ I.e., a Psicologia Social Psicológica, focada no indivíduo, a Psicologia Social Sociológica, voltada para interações intergrupais, e a Psicologia Social Crítica, que busca a conscientização de grupos oprimidos.

⁴ FERREIRA, Maria Cristina, cit., p. 57.

⁵ Idem.

no contexto das interações e comunicações interpessoais”⁶, alterando-se “à medida que novos significados vão sendo acrescentados à realidade”⁷.

Dessa premissa decorre que a utilização de estratégias como o aumento do número de mulheres e grupos sub-representados em empresas e instituições – impulsionado por políticas inclusivas como as que vêm sendo implementadas pela Magazine Luiza⁸ – ou mentorias qualificadas – como as que são promovidas pelo BTG Pactual⁹ – geram, de fato, impactos relevantes no sentido de aumentar a diversidade no mercado de trabalho e alterar estereótipos.

Quando tratamos de políticas públicas para a proteção de mulheres, instituições como a UNICEF¹⁰ indicam a importância de trabalhar com conceitos delimitados. As diferentes formas de violência de gênero devem ser nomeadas, para que sejam, então, conhecidas e reconhecidas pela comunidade. Não por outro motivo que a Lei Maria da Penha, aplaudida pela comunidade internacional, se proponha a definir o que é a violência doméstica e familiar contra a mulher (seus artigos 5º e 6º) e descreva, específica e exemplificativamente, cada uma das formas com que essa violência pode se manifestar (artigo 7º).

A simples existência da lei, obviamente, não basta. Tal como na realidade indiana, para que mulheres se sintam à vontade para procurar as autoridades, são necessárias mudanças estruturais que naturalizem essa iniciativa, sem penalizar a vítima pelo descumprimento dos papéis sociais que lhe são atribuídos.

Em linha com as recentes recomendações do IBCCRIM aos candidatos da república em 2022, é importante que toda “*iniciativa institucional [conte] com mecanismos de coleta, sistematização e análise de dados para aferir sua eficiência a curto, médio e longo prazo*”¹¹. E isso envolve, de acordo com o instituto:

(i) o fortalecimento de observatórios e programas de pesquisa na área de segurança pública, inclusive por meio de estratégias de cooperação e do aprendizado com a

⁶ Ibidem, p. 58.

⁷ Idem.

⁸ Confira-se, nesse sentido, o Programa de Diversidade e Inclusão disponibilizado pela empresa em seu website: <<https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=VPDwR3/iToQkL7EHI03Q1A==>>. Acesso em 26 fev. 2023.

⁹ Para mais detalhes: <<https://www.btgpactual.com/esg-e-impact-investing/esg-diversidade>>. Acesso em 26 fev. 2023.

¹⁰ UNICEF. *Policy Options on Domestic Violence Gender-based Violence in Kosovo*, 2013. Disponível em: <https://www.unicef.org/kosovoprogramme/media/161/file/Final_Policy_Options_English-ENG.pdf>. Acesso em 24 fev. 2023.

¹¹ IBCCRIM. *Carta do IBCCRIM aos candidatos à presidência*, 2022. Disponível em <<https://ibccrim.org.br/media/documentos/doc-26-09-2022-18-45-07-573109.pdf>>. Acesso em 24 fev. 2023.

experiência internacional; (ii) a utilização de metodologia padronizada para a coleta, sistematização e análise de dados, prezando pela objetividade, acurácia e rigor técnico; (iii) a identificação, mobilização e cruzamento de informações a partir de diferentes fontes institucionais para a coleta (sistemas de saúde, educacionais e de segurança pública); (iv) a implementação de medidas que garantam a transparência ativa, que permitam e estimulem a sociedade civil e a imprensa a participar da construção de toda iniciativa institucional de forma qualificada, democrática e inclusiva.

Em 1992, o dramaturgo Augusto Boal introduziu no cenário político brasileiro o denominado “teatro legislativo”, em que as demandas sociais eram levadas ao palco com participação dos grupos jurisdicionados para que expusessem suas dificuldades aos representantes eleitos. Em resumo, o teatro legislativo funcionava da seguinte forma:

[...] redes de Núcleos de Teatro do Oprimido eram formadas em diversas partes da cidade, reunindo pessoas que estavam dispostas a expor seus desejos e necessidades dentro daquela comunidade. A partir daí, eram montadas cenas de Teatro-Fórum, coordenadas por integrantes do Teatro do Oprimido. O palco principal das apresentações era a calçada em frente ao prédio da Câmara dos Vereadores, na Cinelândia. As escadarias serviam de arquibancada e uma lona no chão e uma estrutura de fundo delimitavam o espaço cênico.

Os vereadores eram convidados a participar da encenação porque a ideia era a de reproduzir, na rua, o que acontecia ou deveria acontecer no plenário, a partir dos problemas expostos ali pela população, ou melhor, pelos atores.¹²

A partir dessa iniciativa, “*foram aprovadas 13 Leis Municipais e vários outros Projetos de Lei foram apresentados à Casa, embora não tenham vingado*”¹³, sendo também resultado do teatro legislativo “*a proposta que resultou, em 1997, após o final do mandato de Boal, na Primeira Lei Brasileira de Proteção às Testemunhas de Crimes, que inspirou a Lei Federal de Proteção às Testemunhas, a Lei nº 9.807/99*”¹⁴.

Essa proposta é apenas uma das muitas que podem ainda ser resgatadas ou construídas para que se alcancem resultados concretos. Seja por meio da sistematização de dados com base em pesquisas científicas, seja a partir do diálogo da academia com a sociedade, a mensagem que a obra de Iris Bohnet transmite é que propostas devem ser testadas em qualquer iniciativa

¹² SP Escola de Teatro. *Teatro Legislativo*. Disponível em: < <https://www.spescoladeteatro.org.br/noticia/ponto-teatro-legislativo>>. Acesso em 25 fev. 2023.

¹³ Idem.

¹⁴ Idem.

que se pretenda efetiva na erradicação da violência de gênero ou no aumento de possibilidades para o público feminino.

4. Bibliografia

BOHNET, Iris. *What works. Gender Equality by Design*. Cambridge: Harvard University Press, 2018.

FERREIRA, Maria Cristina. A Psicologia Social contemporânea: principais tendências e perspectivas nacionais e internacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(spe), 2010.

IBCCRIM. *Carta do IBCCRIM aos candidatos à presidência*, 2022. Disponível em <<https://ibccrim.org.br/media/documentos/doc-26-09-2022-18-45-07-573109.pdf>>. Acesso em 24 fev. 2023

SP Escola de Teatro. *Teatro Legislativo*. Disponível em: <<https://www.spescoladeteatro.org.br/noticia/ponto-teatro-legislativo>>. Acesso em 25 fev. 2023.

UNICEF. *Policy Options on Domestic Violence Gender-based Violence in Kosovo*. 2013. Disponível em: <https://www.unicef.org/kosovoprogramme/media/161/file/Final_Policy_Options_English-ENG.pdf>. Acesso em 24 fev. 2023.