



**ENFRENTANDO PRECONCEITOS,
INCLUINDO PESSOAS:**
LIDANDO COM VIESES COGNITIVOS NO VAREJO

GUIA PARA
Boas Práticas



GRUPO
CARREFOUR
BRASIL

ENFRENTANDO PRECONCEITOS, INCLUINDO PESSOAS:

LIDANDO COM VIESES COGNITIVOS NO VAREJO

Realização

Grupo Carrefour Brasil

Créditos da Edição

Grupo Carrefour Brasil

Avenida Tucunaré, 125 | Barueri | São Paulo | Brasil | CEP: 06455-000

www.grupocarrefourbrasil.com.br

Contato Relação com Investidores

55 11 3779-8500 | ribrasil@carrefour.com.br

Créditos Coordenação

Diretoria de Desenvolvimento Organizacional e Talentos + Diretoria
de Sustentabilidade + Diretoria de Comunicação Externa e Marketing
Institucional

Design e Diagramação

Katia Oliveira

Sumário

POR QUE ESCREVER ESTE GUIA? 4

Conceitos: preconceito, discriminação e racismo – sobreposições e diferenciações 5

Preconceito 5

Discriminação 6

Racismo 6

O QUE SÃO VIESES COGNITIVOS? 7

Viés da Empatia 8

Viés de Estereótipo 8

Viés de Ilusão do Progresso 9

Viés de Autoindulgência 9

COMO VIESES COGNITIVOS E O RACISMO SE CONECTAM NO CONTEXTO DO VAREJO? 10

Comunicação: Narrativas Autênticas – comunicar com representatividade 11

Atendimento & PDV: mercados inclusivos – experiências de consumo igualitárias 12

Gente & Cultura: Ofertas Equânimes – oportunizar a inclusão 13

Institucional: Construindo reputação – posicionar-se para não ser posicionado 14

ENFRENTANDO VIESES, COMBATENDO O RACISMO 15

Tomada de consciência 16

Modelagem cognitivo-comportamental 16

Construção de narrativa inclusiva 17

Definição de novas regras 18

RECADO FINAL 19

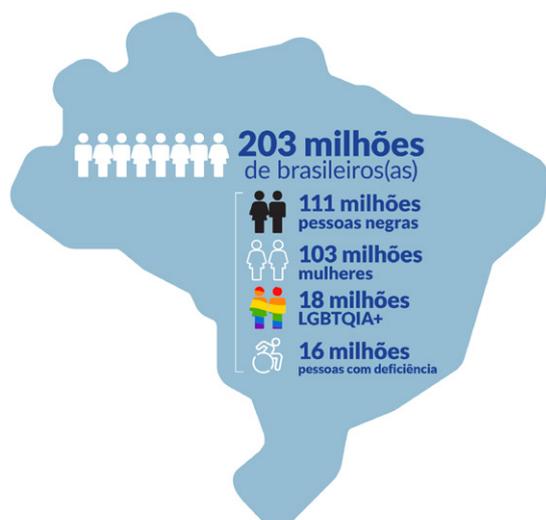


Por que escrever
este *guia*?



Por que escrever este guia?

O Brasil é um país diverso. Dos 203 milhões de brasileiros(as), 111 milhões são pessoas negras, 103 milhões são mulheres, cerca de 18 milhões pertencem à população LGBTQIA+ e 16 milhões são pessoas com deficiência¹.



Apesar disso, são inúmeros os indícios de que não sabemos conviver de maneira respeitosa e harmoniosa com as diferenças. A maioria da população reconhece que diversos grupos sofrem preconceito e discriminação no Brasil, tais quais pessoas negras (93%), pessoas com deficiência (91%), população LGBTQIA+ (90%) e mulheres (79%)².



Cada vez mais, as empresas têm adotado ações visando reverter esse cenário, até porque essa tem sido uma demanda de consumidores(as), acionistas e da sociedade como um todo. Nesse contexto, ações voltadas à promoção de ambientes de trabalho mais representativos e inclusivos só crescem, com um olhar mais atento a políticas de promoção de diversidade, equidade e inclusão (DE&I).

1 Fontes: Raça/cor e gênero: Projeção Instituto Locomotiva a partir do Censo 2022 e da PNAD/IBGE. População LGBTQIA+: Projeção Instituto Locomotiva a partir da Pesquisa Orgulho / Data Folha. PcD: Projeção Instituto Locomotiva a partir da PNS/IBGE.

2 Fonte: Pesquisa realizada pelo Instituto Locomotiva.

Neste Guia, propomos compreender mais a fundo os conceitos de preconceito, discriminação e vieses cognitivos, com foco na questão racial, entendendo como impactam percepções e atitudes no cotidiano do varejo e contribuem para a propagação do racismo. Mais do que mapear as situações e atitudes vivenciadas, apresentamos também alternativas que auxiliem a transformação do varejo no combate a conceitos e vieses nos espaços de compra, seja na relação com clientes, seja com colaboradores(as).

O Grupo Carrefour Brasil compreende que o varejo desempenha um papel fundamental na vida cotidiana dos(as) brasileiros(as) e, como tal, tem o papel de influenciar positivamente a sociedade. Essa publicação é um convite à ação para os(as) profissionais do setor de varejo no Brasil, a fim de que, juntos(as), possamos criar um ambiente em que a diversidade seja respeitada e o racismo seja combatido de frente. Vamos juntos(as)!

CONCEITOS

Preconceito, discriminação e racismo: sobreposições e diferenciações

Preconceito, discriminação e racismo são conceitos distintos, mas fortemente interconectados. No entanto, para nos referirmos a situações concretas, vivenciadas por pessoas negras, que vão desde desrespeito a agressões verbais e físicas, não raro usamos esses três termos como sinônimos.

Apesar da forte conexão, os conceitos não têm o mesmo significado. No contexto do varejo no Brasil, é importante compreender o que os diferencia e os aproxima, uma vez que esses fenômenos podem interagir de maneira complexa, afetando tanto os(as) consumidores(as) quanto os(as) trabalhadores(as) do setor. Por isso, é preciso ter clareza sobre cada um deles e entender como se conectam com o varejo.

➤ Preconceito

O preconceito se refere a ideias ou percepções sobre algo ou alguém, de maneira simplificada e superficial, a partir de padrões preestabelecidos pela sociedade. Por meio do juízo de valor, frequentemente, pessoas de grupos específicos são associadas a características ou situações positivas, enquanto o grupo oposto é associado a características ou situações negativas.

No varejo, o preconceito se manifesta quando, por exemplo, consumidores(as) têm expectativas negativas em relação a colaboradores(as), ou estes(as) em relação a clientes, com base em características como cor de pele ou raça, idade ou gênero, e que muitas vezes se desdobram em ações que nos levam ao conceito de discriminação.

› Discriminação

A discriminação acontece quando são tomadas ações concretas com base em preconceitos, resultando em exclusão e desigualdade. Assim como o preconceito, no contexto de diversidade, a discriminação em geral ocorre em relação a grupos sociais minorizados.

No varejo, casos de discriminação podem ser observados quando colaboradores(as) são impedidos de acessar oportunidades de carreira com base em sua raça/cor ou gênero, por exemplo, ou quando consumidores(as) são tratados(as) de forma diferente por colaboradores(as) ou mesmo outros clientes devido a preconceito, resultando em experiências de compra negativas.

› Racismo

O racismo é um conjunto de dinâmicas sociais que produzem como resultado vantagens em relação a certos grupos e desvantagens para outros grupos na sociedade. Por se tratar de relação de poder determinada por características raciais das pessoas, um grupo tem acesso privilegiado a benefícios e vantagens sociais enquanto o outro é inferiorizado no que diz respeito a sua moral e capacidade mental.

Mais do que um comportamento ético errado de pessoas ou grupos, o racismo está ligado à forma como a sociedade brasileira está estruturada. É fundamental sempre considerar esse caráter estrutural do racismo para compreender que seus impactos vão além das consequências individuais, por exemplo: uma pessoa negra sofre ao ser vítima

de um xingamento, de uma humilhação ou de um humor que exclui. É preciso também considerar seus efeitos mais amplos relacionados à exclusão de oportunidades, marginalização, violência e injustiça sistemática que o conjunto da população negra (pessoas pretas e pardas) está sujeito.

Quando comparamos a média salarial de pessoas com nível superior, por exemplo, mulheres negras recebem 52% a menos que homens brancos³. Na educação, o tratamento desigual baseado em critérios raciais faz com que pessoas negras sejam sistematicamente desestimuladas a estudar já no nível da educação infantil⁴. Quando olhamos para os dados relacionados à segurança pública, 76,5% das vítimas de morte violenta intencional no Brasil são negras, chegando a 83,1% de pessoas negras entre vítimas de morte decorrente de intervenções policiais⁵.

A partir desses conceitos, podemos ver com mais nitidez como o preconceito pode desencadear atitudes discriminatórias, baseadas em estereótipos raciais negativos, que acabam expressando o racismo. A manifestação de vieses cognitivos baseados em pressupostos raciais pode intensificar a exclusão, e até mesmo a violência, nas experiências de consumo.

3 Fonte: Instituto Locomotiva a partir de PNAD/IBGE.

4 Para mais informações, ver CAVALLEIRO, Eliane. Do silêncio do lar ao silêncio escolar: racismo, preconceito e discriminação na educação infantil. Editora Contexto, 2012.

5 Fonte: Anuário Brasileiro de Segurança Pública, 2023.



O QUE SÃO VIESES
cognitivos?



O QUE SÃO VIESES COGNITIVOS?

Vieses cognitivos são formas automáticas de pensar, que atuam de maneira sistemática e influenciam os nossos julgamentos, decisões e ações. Os vieses cognitivos podem ser inconscientes (quando não percebemos que acontecem), conscientes (quando os percebemos) ou parcialmente conscientes.

Esses padrões sistemáticos de pensamento agilizam os processos mentais, facilitando a tomada de decisão. Por isso, são fundamentais para automatizar algumas ações secundárias e permitir que as pessoas se concentrem nas decisões mais importantes. Por exemplo, quando estamos dirigindo em um trajeto frequente (como de casa ao trabalho), os vieses cognitivos são responsáveis por automatizar decisões tais quais quando acelerar, frear ou virar o volante, não demandando um esforço mental muito grande para isso. Com essas ações feitas de forma automática, o(a) motorista pode focar sua atenção em decisões mais importantes, como a mudança de faixa quando a sua está muito parada devido ao trânsito. Dessa forma, os vieses cognitivos ajudam a simplificar e acelerar a maneira como processamos informações e tomamos decisões em uma série de situações cotidianas, nos permitindo economizar tempo e energia mental.

Mas é preciso estar atento(a), pois nem sempre a ação dos vieses cognitivos é positiva. Isso porque os vieses podem impactar também a forma como as pessoas interagem umas com as outras, nos levando a julgamentos distorcidos e atitudes distintas em função de características como raça, gênero, idade ou orientação sexual do(a) interlocutor(a). Por isso mesmo, os vieses cognitivos devem ser cuidadosamente considerados, sobretudo em contextos que exigem uma avaliação mais detalhada e criteriosa, para que não contribuam para a perpetuação de atitudes discriminatórias e de desigualdades sociais.

Neste Guia, nos propomos a apoiar o combate à reprodução do preconceito e da discriminação racial no varejo a partir de uma reflexão sobre vieses cognitivos. Embora a literatura especializada tenha mapeado uma grande variedade de vieses, vamos focar quatro deles, que frequentemente atuam no cotidiano do varejo e sobre os quais é urgente refletirmos: viés da empatia, viés de estereótipo, viés de ilusão do progresso e viés de autoindulgência. A fim de ilustrar os conceitos apresentados, ao final dos tipos de vieses abordados, descrevemos situações hipotéticas. Qualquer semelhança com casos reais é mera coincidência.

› Viés da Empatia

O viés da empatia atua fazendo com que as pessoas tenham maior conexão com indivíduos semelhantes a si em termos de características pessoais ou

trajetórias de vida. Em função dele, tendemos a tratar de forma mais positiva aqueles(as) com quem temos uma maior identificação projetiva, ou seja, de acordo com o quanto nos enxergamos no(a) interlocutor(a) — é o que chamamos de “dois pesos, duas medidas”. O viés da empatia opera, por exemplo, na tendência a darmos mais destaque às qualidades positivas de pessoas que vêm do nosso bairro, estudaram na mesma escola ou são parecidas fisicamente com a gente. A sua contraposição, a falta de conexão com as pessoas que não têm muitos pontos em comum conosco, reduz a disposição para enxergar méritos e aumenta a tendência a ver defeitos.

Na prática do varejo, o viés da empatia opera, por exemplo, no momento da contratação (quando o(a) contratante tende a dar preferência a candidatas(as) com perfis demográficos e trajetórias semelhantes aos seus); no atendimento a clientes (quando o(a) vendedor(a) demonstra maior empatia por clientes que possuem interesses semelhantes aos seus); ou na comunicação (quando as campanhas refletem não quem são os clientes de fato da marca, mas sim quem são os(as) criativos(as) que desenvolvem campanha).

Na sociedade brasileira, na qual, por um histórico de exclusões da população negra, as pessoas brancas ocupam a grande maioria das posições de liderança, o viés de empatia, muitas vezes, opera reproduzindo o racismo e perpetuando desigualdades entre brancos(as) e negros(as).

Em uma entrevista para a vaga de consultor(a) comercial de uma loja de produtos para cabelo, um(a) gerente recebe dois currículos de pessoas com perfis profissionais e qualificações semelhantes, como ensino médio completo e mais de três anos de experiência em varejo. Na hora da entrevista, entretanto, o(a) gerente descobre certa afinidade com um(a) dos(das) candidatas(as) — nasceram no mesmo bairro, ainda que já tenham se mudado de lá há muito tempo. Essa afinidade acaba estimulando uma conversa mais fluida e o(a) gerente ouve com mais atenção as respostas desse(a) candidato(a), o que lhe dá mais oportunidade para expor suas habilidades e experiências em relação ao(a) outro(a) candidato(a).

O viés da empatia, nesse caso, atua de maneira a ampliar as oportunidades de um(a) candidato(a) de obter sucesso em uma disputa pela vaga em relação a outro(a), com quem o(a) gerente não estabeleceu nenhum vínculo de afinidade subjetiva.

› Viés de Estereótipo

O viés de estereótipo acontece quando nossos julgamentos sobre determinada pessoa não são pautados pela observação direta e pela experiência concreta com ela, mas sim pelas generalizações e impressões prévias que temos sobre indivíduos que supostamente pertencem ao mesmo grupo que essa pessoa. Assim, a partir das nossas concepções sobre categorias sociais, como raça, gênero, etc.,

atribuímos características específicas às pessoas. Embora essas associações operem como um atalho para a compreensão rápida de um contexto social mais complexo, o viés de estereótipo muitas vezes nos leva a julgamentos imprecisos e preconceituosos sobre os(as) outros(as), levando a situações em que alguém pode ser considerado “culpado de antemão”.

No Brasil, assim como em outros países, por uma série de exclusões, vivenciadas do ponto de vista histórico, pessoas negras são mais comumente retratadas em posições sociais subalternizadas. O viés de estereótipo pode fazer com que alguém, na interação com uma pessoa negra, possa pressupor que ela tenha uma ocupação de menor prestígio social, sem ao menos conhecer sua trajetória. É o caso, por exemplo, de uma médica negra que, em um restaurante, é confundida com uma atendente.

Um(a) cliente negro(a), vestido(a) em trajes casuais, entra em uma loja de chocolates finos. O(a) vendedor(a) que atende esse(a) cliente demonstra pouco cuidado no atendimento, pois, em vez de ouvir a demanda, apresenta apenas produtos de menor valor, que julga “caberm no bolso” do(a) cliente.

Nesse caso, o viés de estereótipo levou o(a) vendedor(a) a fazer suposições equivocadas a respeito da capacidade de compra do(a) cliente, com base em pressupostos raciais, prejudicando a experiência de compra, incorrendo em eventual comportamento discriminatório.

› Viés de Ilusão do Progresso

O viés de ilusão do progresso é a inclinação a assumir um pequeno avanço diante de um grande desafio como sua solução. Está oculto em noções aparentemente intuitivas, como a de que “o ótimo é inimigo do bom”.

Esse viés leva as pessoas a superestimarem o impacto de pequenas ações na resolução de questões complexas, reduzindo, assim, os esforços necessários para avançar nesses temas. É o caso, por exemplo, de uma empresa que contrata um(a) funcionário(a) negro(a) para uma função executiva, mas sem observar a predominância dos funcionários brancos, e considera que já fez o suficiente para reparar as desigualdades raciais na companhia.

No combate ao racismo, é fundamental estar atento(a) ao viés de ilusão para que ações tímidas não sejam percebidas como suficientes. O progresso trazido por uma ação pontual (por exemplo, uma palestra sobre diversidade no Dia da Consciência Negra) não pode ser visto como um compromisso efetivo de uma empresa com a equidade racial. Ainda que a iniciativa seja bem construída e relevante, é preciso estar atento(a) para que a ação não faça com que a empresa se sinta satisfeita e

deixe de realizar um trabalho consistente com foco nessa temática.

Imagine a situação em que uma empresa de varejo, desejando trabalhar com a temática de inclusão e diversidade, invista em um ciclo de palestras sobre como ser antirracista. Após o ciclo, os(as) gestores(as) dessa empresa podem considerar que a atividade atingiu o propósito de formação, sem refletir sobre o fato de o trabalho com inclusão e diversidade ser uma jornada que demanda treinamento sistematizado, frequente e aplicado à realidade cotidiana de trabalho dos(as) colaboradores(as).

Esse tipo de posicionamento pode levar à decisão de que o ciclo de palestras foi suficiente, direcionando o orçamento destinado a treinamento para outras pautas, deixando a empresa vulnerável a riscos.

› Viés de Autoindulgência

O viés de autoindulgência faz com que as pessoas não queiram admitir suas próprias falhas ou traços pessoais negativos, resultando em um julgamento sempre mais leve sobre os próprios atos do que sobre os atos cometidos por terceiros. Isso faz com que as pessoas tendam a absolver a si mesmas de responsabilidade por suas ações negativas, atribuindo-as a fatores externos, enquanto o julgamento sobre os(as) outros(as) é mais rigoroso.

Esse viés se manifesta no nosso cotidiano quando, por exemplo, culpamos as circunstâncias por um erro nosso, sem nos responsabilizarmos pelo ocorrido. Ao atribuímos características negativas às ações alheias, mas não às nossas próprias, inviabilizamos a prática de autocrítica, que é base para toda transformação comportamental duradoura.

O viés da autoindulgência atua, por exemplo, quando reconhecemos que a sociedade brasileira é racista, mas afirmamos que racistas são os outros — e nunca nós mesmos. Ou quando, ao não contratar funcionários(as) negros(as), uma empresa justifica a falta de talentos diversos aos currículos recebidos em determinado processo seletivo, sem assumir sua responsabilidade na busca por esses talentos.

Imagine a seguinte situação: um(a) cliente negro(a) de uma loja reclama de tratamento discriminatório para o(a) gerente ou proprietário(a) do estabelecimento.

Nesse caso, mesmo que esse(a) gerente ou proprietário(a) se desculpe e tente contornar a situação pontualmente, se insistir em atribuir a culpa dessa situação ao(à) cliente que reclamou por “interpretar mal o comportamento do(a) colaborador(a)” em vez de enfrentar a possibilidade de que a discriminação possa realmente ter ocorrido, incorrerá no viés de autoindulgência.

Como vieses
cognitivos e o racismo
se conectam no
contexto do *varejo*?



COMO VIESES COGNITIVOS E O RACISMO SE CONECTAM NO CONTEXTO DO VAREJO?

Como parte dos seus esforços para combater situações de racismo no varejo, o Grupo Carrefour Brasil realizou, com o Instituto Locomotiva, um estudo com objetivo de mapear percepções e atitudes da população em relação à temática étnico-racial, ajudando no entendimento de como os vieses cognitivos reforçam situações de preconceito e racismo. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa de âmbito nacional com 3.013 participantes, homens e mulheres, de 18 anos ou mais, das classes ABCD, de todos os níveis de escolaridade, com filhos ou sem. Dentre os(as) entrevistados(as), 40% se autoidentificaram como brancos(as), 40% como pardos(as) e 20% como pretos(as). A coleta dos dados foi realizada entre os dias 11 e 28 de setembro de 2023.

A partir do estudo, identificamos quatro territórios de atuação para a prevenção de preconceito e discriminação no varejo, que foram organizados seguindo a lógica da estrutura das empresas varejistas. São demonstradas as 4 categorias, mas quando elas são esmiuçadas, abaixo, inverte-se a ordem.

Por exemplo, em vez de "Mercados Inclusivos (Atendimento & PDV)", abaixo está "Atendimento & PDV (Mercados Inclusivos)".



COMUNICAÇÃO Narrativas autênticas – comunicar com representatividade

Segundo os dados do último Censo, 45,3% da população brasileira (92,1 milhões de pessoas) se considera parda e 10,2% (20,6 milhões) se considera preta. Isso significa que 55,5% dos(das) brasileiros(as), ou seja, a maioria da população, são compostos por pessoas negras⁶. Apesar de numericamente essa população formar maioria, o estudo conduzido apontou para uma percepção majoritária de baixa representatividade de pessoas pretas e pardas em espaços de prestígio social ao longo da vida.

A maioria das pessoas negras entrevistadas relata que, na infância, não via a cor da sua pele representada em materiais didáticos, chegando a 73% entre os declarantes pretos(as). A parcela majoritária dos(as) negros(as) concorda que crianças e jovens com a sua cor de pele têm dificuldade para se identificar com heróis/desenhos e personagens da cultura pop – entre os(as) pretos(as), são 76%.

Na vida adulta, esse cenário de baixa representação persiste – 81% dos(as) negros(as) concordam com ao menos uma das seguintes afirmações: a maioria dos(as) políticos(as) no Brasil tem uma cor de pele diferente da minha; é comum pessoas com a minha cor de pele aparecerem na mídia em papéis secundários ou que não representem meu grupo racial de forma adequada; pessoas com uma cor de pele parecida com a minha são pouco representadas em filmes/novelas. Entre as pessoas que se identificam como pretas, sobe para 95% a parcela dos(as) que reconhecem ao menos uma dessas situações.

Quando pensamos na comunicação das empresas, não é diferente. Historicamente, as marcas têm apresentado dificuldade em se comunicar com o público negro e em representá-lo adequadamente. Como consequência, essa parte majoritária da população e do mercado consumidor tem dificuldade de se reconhecer nas propagandas e, portanto, de estabelecer identificação com marcas e produtos.

Para **77%** das pessoas negras, as **propagandas deveriam representar melhor a diversidade** da população brasileira.

68% das mulheres negras afirmam que as **propagandas não representam adequadamente as mulheres brasileiras**.

Entre as pessoas negras, **67%** consideram que as **propagandas não representam adequadamente a população negra**.

65% das pessoas negras afirmam não se identificarem com a forma como as **propagandas representam as pessoas**. Entre pessoas pretas, são **77%**.

6 Fonte: Censo, 2022. Segundo definição do IBGE, a população negra é composta pelas pessoas que se autoidentificam como pretas ou pardas.

Por que isso ocorre?

A maioria das equipes responsáveis pela criação, execução e definição da comunicação das marcas é formada por pessoas brancas, sobretudo quando se trata de cargos de nível hierárquico mais alto, responsáveis pela aprovação. Nesse caso, muitas vezes os vieses cognitivos acabam operando de forma a reproduzir um padrão de baixa representação das pessoas negras na comunicação.

Em tal cenário, os vieses da empatia e do estereótipo reforçam representações positivas de pessoas brancas em contraposição a representações negativas de pessoas negras. Uma decorrência é a montagem de elencos de peças de comunicação priorizando pessoas brancas em posições de maior prestígio social e pessoas negras representando personagens mais subalternizados⁷.

ATENDIMENTO & PDV Mercados inclusivos – experiências de consumo igualitárias

Segundo a pesquisa realizada pelo Instituto Locomotiva para este projeto, a maioria dos(as) brasileiros(as) reconhece a presença de discriminação racial no varejo.

Para 76% da população, pessoas negras estão mais sujeitas a sofrer discriminação em lojas e comércios por parte de funcionários(as), vendedores(as), seguranças e gerentes. Entre os respondentes que se autocalificam como pretos, a concordância é ainda maior, chegando a 80%.

Na mesma pesquisa, perguntamos sobre vivências de discriminação ou constrangimento em estabelecimentos comerciais e testamos a percepção dos respondentes em relação à probabilidade de um(a) cliente negro(a) ou branco(a) sofrer preconceito ou discriminação em lojas e comércios. Os resultados demonstram como as tensões raciais, presentes na sociedade brasileira, também se manifestam no varejo.

% Já passou por alguma situação de discriminação ou constrangimento nos estabelecimentos comerciais por sua cor da pele

	LOJAS DE ROUPAS E CALÇADOS	SHOPPING E GALERIAS COMERCIAIS	SUPERMERCADOS, HIPERMERCADOS, ATACAREJOS	LOJAS DE ARTIGOS PARA CASA	RESTAURANTES, CAFÉS, LANCHETTES, PADARIAS	PERFUMARIAS, FARMÁCIAS, LOJAS DE COSMÉTICOS	LOJAS DE ELETRÔNICOS E ELETRONÉTICOS
negros	40%	39%	33%	33%	32%	32%	31%
pretos	56%	56%	47%	47%	45%	44%	44%
pardos	36%	35%	30%	29%	29%	29%	28%

7 O termo “subalternizado”, nesse contexto, refere-se a segmentos da sociedade marginalizados, que frequentemente não possuem acesso igualitário a oportunidades, como de estudo, de entrada no mercado de trabalho, de acesso à saúde, entre outras. Em geral, são pessoas que ocupam posição de desvantagem social e econômica.

% Maior probabilidade da situação relacionada a lojas / comércios e varejo ocorrer: pessoas negras ou pessoas brancas

	Pessoas Negras	Pessoas Brancas
Ser revistado(a) ao sair da loja / comércio	88%	22%
Ser suspeito de possível furto dentro de uma loja / comércio	87%	13%
Ser menosprezada / desrespeitada de maneira indireta (olhares, comentários etc.) dentro de uma loja / comércio	87%	13%
Ser alvo de expressões racistas / discriminatórias dentro de uma loja / comércio ou por seus funcionários	87%	13%
Ser abordada de maneira desrespeitosa por um segurança / funcionário de uma loja / comércio	86%	14%
Ter a realização das compras vigiada por algum funcionário ou segurança da loja / comércio	85%	15%
Ser xingada / sofrer agressões verbais dentro de uma loja / comércio	85%	15%
Sofrer agressões físicas dentro de uma loja / comércio ou por seus funcionários	85%	15%
Sofrer algum tipo de ameaça dentro de uma loja / comércio ou por seus funcionários	85%	15%
O funcionário oferecer produtos mais baratos por considerar que a pessoa não pode pagar por produtos de alto valor em uma loja / comércio	82%	18%
Não ter dinheiro para pagar suas compras e ter que pedir ajuda de outros clientes para fazer o pagamento	72%	28%
Ser mais beneficiado, com promoções e descontos, por exemplo:	25%	75%
Receber uma oferta de cartão da loja	21%	79%
Receber um tratamento mais atencioso e amigável dos vendedores / funcionários	20%	80%
Se sentir acolhido e bem-vindo em lojas / comércios	19%	81%
Um vendedor(a) oferecer os melhores produtos / produtos mais caros	18%	82%

Para testar o viés de estereótipo, apresentamos a seguinte situação aos respondentes do estudo:

Um funcionário de supermercado é acusado de fazer parte de gangue que sistematicamente furta produtos da loja. Integrantes presos em flagrante relataram roubar a mesma loja até quatro vezes por semana. Após essa apresentação, pedimos que, a partir de uma série de características apresentadas, construíssem um perfil imaginário desse funcionário.

O funcionário foi descrito pela maioria dos respondentes como:

- com tonalidade de pele mais escura (51%);
- jovem (83%); sem ensino superior (84%);
- crescido em uma família desestruturada (78%);
- morador de periferia (76%).

O teste do perfil explícita como, a partir de estereótipos socialmente compartilhados, associamos o jovem negro ao perfil de criminoso e, partindo disso, inferimos outras características associadas, como moradia, escolaridade e estrutura familiar.

Por que isso ocorre?

As experiências vivenciadas no varejo têm como base, em sua maioria, a interação entre os(as) funcionários(as) e seus(suas) clientes. Essas relações sociais, como todas as outras, estão sujeitas a serem permeadas por vieses cognitivos que

levam a situações de discriminação racial. O viés de estereótipo, por exemplo, pode fazer com que haja uma associação implícita entre pessoas negras e uma menor disponibilidade de desembolso, desestimulando, assim, o(a) vendedor(a) a atender pessoas negras com o mesmo nível de atenção dispensado a pessoas brancas. Pode ainda levar um segurança a cercar um(a) consumidor(a) negro(a) por pressupor que ele(a) possa roubar algo simplesmente por sua cor de pele.

De maneira mais ou menos sutil, os vieses cognitivos têm o potencial de fomentar a discriminação racial no varejo. Reconhecer sua existência é um passo fundamental para viabilizar experiências de consumo mais igualitárias e respeitosas.

GENTE & CULTURA

Ofertas Equânimes - oportunizar a inclusão

A inserção desigual de brancos e negros no mercado de trabalho é uma realidade no Brasil. Mesmo quando igualamos o nível de escolaridade, a renda média do salário de pessoas negras é menor que a de pessoas brancas: hoje, no Brasil, uma mulher negra com ensino superior e trabalho formal ganha, em média, apenas 54% do que ganha um homem branco com a mesma escolaridade e condição de trabalho⁸. Além de desigualdade salarial, pessoas negras vivenciam cenários de baixa representatividade nas empresas, sobretudo aquelas que se identificam como pretas.

No estudo realizado, **54% dos(as) respondentes negros(as)**, sendo **79% entre os(as) declarantes pretos(as)**, disseram ser raro encontrar pessoas com a mesma cor da sua pele em posições de liderança nos locais onde trabalharam e 43% dos(as) negros(as), 67% entre os declarantes pretos(as), disseram acreditar que já deixaram de ser selecionados(as) para vagas de emprego por causa da cor da sua pele.

A baixa representatividade de pessoas negras no mercado de trabalho é percebida pela população: apenas 14% discordam da afirmação de que “pessoas brancas geralmente ocupam cargos mais altos em lojas e comércios”.

Essa situação é fomentada por um padrão associativo em que pessoas negras são mais relacionadas a determinadas funções e cargos no varejo. Para mensurar isso, apresentamos algumas imagens e pedimos aos participantes da pesquisa que apontassem aquela que melhor correspondesse às seguintes ocupações: gerente de loja, vendedor(a) de loja, segurança e funcionário(a) da limpeza.

⁸ Fonte: Instituto Locomotiva a partir da PNAD Trimestral (4ºTRI/2022) – IBGE com valores inflacionados até fevereiro de 2023.

Oito em cada dez respondentes (79%) indicaram o par formado por pessoas brancas como gerentes de loja e 69% indicaram o mesmo par como vendedores(as). Já o par formado por pessoas negras foi indicado por 68% como seguranças de loja e 69% o associaram a funcionários(as) da limpeza ou manutenção. Ou seja, pessoas negras foram mais comumente associadas a cargos de menor remuneração e prestígio social do que pessoas brancas, tal qual pessoas brancas foram associadas a cargos ligados ao atendimento a clientes.



Outra face do racismo em ambiente de varejo que a pesquisa revela é que 75% dos respondentes concordam com a frase “funcionários(as) negros(as) estão mais sujeitos(as) a sofrer discriminação em loja por parte de clientes”. O dado indica a importância de se relativizar a máxima do varejo de que “o cliente tem sempre razão”.

Por que isso ocorre?

Nos processos de contratação, promoção e retenção de talentos, vieses cognitivos podem atuar impactando as tomadas de decisão e contribuindo para a sub-representação de pessoas negras nas empresas, sobretudo em cargos de nível hierárquico mais alto. Esse processo acaba por fomentar a desigualdade de oportunidade entre brancos e negros.

Um exemplo disso ocorre quando, em uma entrevista de emprego, o(a) recrutador(a) cobra habilidades diferentes ou avalia respostas de forma tendenciosa de acordo com a aparência física do(a) candidato(a), afetando sua chance de conseguir a vaga. Nesse caso, o viés de estereótipo está influenciando o comportamento do(a) recrutador(a).

Já o viés de empatia atua quando, por exemplo, um(a) gestor(a) dá feedbacks mais construtivos ou é mais receptivo(a) às ideias e contribuições



de colaboradores(as) que se assemelham mais à cultura ou ao perfil físico predominante da empresa, afetando as chances de reconhecimento ou promoção de determinados grupos.

A dificuldade de relativizar ou adotar uma perspectiva mais crítica em relação a valores ou percepções cristalizadas, como a meritocracia, a exigência de habilidades com a fluência em inglês quando o idioma não é necessário no dia a dia ou a excelência associada a apenas algumas universidades são outras ocasiões em que vieses atuam de maneira a diminuir as oportunidades para pessoas negras.

O desafio é adotar medidas inclusivas, seja em termos de representatividade em cargos de alta liderança, seja na criação de ambientes propícios para o desenvolvimento de todos(as).

INSTITUCIONAL **Construindo reputação – posicionar-se para não ser posicionado**

A agenda ESG (sigla que vem do inglês *Environmental, Social and Governance* traduzida como “ambiental, social e governança corporativa”) cresceu e ganhou importância nos últimos anos. Nessa agenda, a pauta da diversidade, equidade e inclusão (DE&I) despontou como uma das mais relevantes no pilar “social”. Posicionar-se a favor da diversidade inclui a adoção de uma perspectiva antirracista e de ações que combatam o preconceito e a discriminação racial.

Em razão de seu potencial de impacto reputacional, a conduta das empresas e lojas em relação às questões raciais é levada em conta na decisão de investidores. E essa conduta também impacta, de maneira positiva ou negativa, a relação dos(as) consumidores(as)

com as marcas. Cada vez mais, consumidores(as) expressam a importância do comprometimento das empresas na promoção de equidade racial, de diversidade e no combate ao racismo.

Para 89% da população, a atitude de empresas, lojas e comércios em relação às questões raciais influencia a sua escolha de onde realizar as suas compras.

82% relatam que deixariam de comprar produtos de empresas que gostam se descobrissem envolvimento em escândalos com questões raciais.

69% dizem que pagariam um pouco a mais por produtos de empresas comprometidas com o combate ao racismo e promotoras da equidade racial e diversidade.

Por que isso ocorre?

Para além da necessidade de um compromisso ético das empresas com a redução de desigualdades raciais no Brasil, existe uma demanda de clientes e investidores para que as empresas estejam comprometidas com o combate ao racismo e com a promoção da diversidade e da equidade racial.

O engajamento limitado apenas à comunicação não atende à demanda de inclusão e diversidade dos(as) consumidores(as). Pelo contrário, causa desconfiância. Gestores(as) e corporações se colocam em risco ao não se atentarem para o perigo que o viés de resignação representa nesses casos. Considerar suficiente a adoção de ações pontuais, ignorando a necessidade de um plano consistente e continuado de combate ao racismo, é um erro que pode custar caro, impactando diretamente a reputação da marca.

Enfrentando vieses,
combatendo
o *racismo*



Enfrentando vieses, combatendo o racismo

É urgente atuar para que os vieses cognitivos deixem de reforçar o preconceito e a discriminação no varejo. Para combater seus efeitos, gestores(as) e líderes desse setor devem impulsionar, dentro das empresas em que atuam, ações para diminuir os impactos negativos dos vieses, promovendo espaços e experiências de compra e de trabalho mais inclusivas e positivas.

Para o enfrentamento aos efeitos nocivos dos vieses cognitivos e das situações trazidas acima, propomos que as empresas atuem em quatro eixos: Tomada de Consciência; Reelaboração de Comportamento; Construção de Narrativa Inclusiva; e Definição de Novas Regras.

➤ Tomada de consciência

Uma vez que, como vimos, os automatismos têm um papel relevante nas nossas ações, o primeiro passo para lidar com os vieses cognitivos passa pela conscientização, que é o ato de representar para si mesmo o que está acontecendo em determinada situação, enquanto se age, ou seja, no calor do momento. Conhecer para reconhecer a atuação dos vieses cognitivos é passo fundamental para quebrar o ciclo da ação irrefletida e aumentar a empatia com o(a) interlocutor(a), evitando, assim, reproduzir comportamentos discriminatórios.

Como fazemos isso?

Um passo inicial para a conscientização é o letramento racial, para que a compreensão sobre o que é o racismo, como ele opera e suas consequências sejam conhecidas. Pode contribuir para esse processo o uso estratégico de exercícios para ajudar na desconstrução de estereótipos — como, por exemplo, uma narrativa que leve os(as) colaboradores(as) a deduzirem automaticamente algo que em seguida é revelado como errado e fruto de um viés cognitivo, agindo de forma a reproduzir preconceitos. Nesse processo de tomada de consciência, é importante haver sensibilização dos(as) gestores(as), para que sejam capazes de engajar suas equipes nesse propósito.

A mudança de consciência ocorre a longo prazo, não é factível pensar que poucos eventos ou treinamentos pontuais vão solucionar o problema. É preciso haver um processo estruturado, com letramentos raciais contínuos, proporcionando o acúmulo de conhecimento e a reflexão crítica orientados para cada setor da empresa, a fim de garantir a associação do conteúdo com a realidade de trabalho dos(as) colaboradores(as). Mas é necessário começar esse processo.



Outro passo importante é garantir o investimento em ações focadas em diversidade, equidade e inclusão para trazer maior representatividade de pessoas negras para as empresas, sobretudo em cargos de liderança. Entretanto não basta incluir talentos diversos nas empresas, é preciso também olhar para como estão sendo distribuídas as oportunidades internas e estar atento(a) à inclusão dessas pessoas nas equipes.

A presença de uma equipe diversa — considerando todos os níveis hierárquicos — e integrada proporciona a identificação dos(as) clientes negros(as) com a loja e a marca. Isso impulsiona a naturalização da diversidade nos espaços de varejo e o acesso respeitoso e seguro de pessoas negras a esses espaços, ajudando a reduzir impactos de vieses como o de empatia e o de estereótipo e criando ambientes mais inclusivos.

Com um departamento de comunicação mais diverso e inclusivo, fruto de um processo eficiente de recrutamento, promoção e retenção de talentos diversos, as peças publicitárias podem garantir, além de maior presença de pessoas negras, sua representação menos estereotipada, evitando a reprodução de preconceitos e partindo da experiência concreta. Isso porque, ao proporcionar representatividade de pessoas negras em cargos executivos e de gestão, as empresas fazem com que a comunicação da marca represente o(a) consumidor(a) negro(a) a partir da sua própria perspectiva.

Para além da conscientização, é necessário mudar comportamentos. E, para isso, é preciso unir alguns elementos: tomada de consciência sobre os próprios vieses cognitivos, um modelo mental de geração de oportunidades e tratamento igualitário e uma prática continuada que faça jus a esses princípios. Isso tudo só tem efeito se o(a) colaborador(a) tiver entendido a importância desse processo, razão pela qual o letramento é tão relevante.

➤ Modelagem cognitivo-comportamental

Alterar comportamentos demanda mais que consciência sobre os vieses cognitivos ou sobre o próprio racismo. É preciso exercitar novos posicionamentos e atitudes diante das situações de preconceito e discriminação que, hoje, acontecem no varejo. Nesse sentido, a elaboração de exercícios estruturados é uma ferramenta eficiente. Idealmente, os exercícios devem contar com microinterações que simulem situações reais para a reelaboração do comportamento.

MICROINTERAÇÕES

Microinterações são pequenas intervenções no ambiente de trabalho, por vezes sutis, que têm a capacidade de impactar significativamente a forma como percebemos e interagimos com o mundo.

Em geral, elas são oferecidas em plataformas digitais, seja por meio de aplicativos dedicados, seja por meio de comunicação.

Os colaboradores são notificados para tomar parte em interações que não devem durar mais que 90 segundos e que seguem um roteiro pensado para fixação comportamental dos conteúdos previamente apresentados na fase de conscientização.

Se as microinterações são eventos sutis, por que se preocupar com elas?

Muitos(as) gestores(as) acreditam que uma palestra temática e densa é suficiente para gerar conscientização sobre um tema. Em contraste, os estudos mostram que a retenção é menor quando o processo de conscientização se baseia apenas na escuta passiva em vez de envolver algum tipo de exercício. As microinterações são a evolução desse raciocínio, a partir de evidências que indicam que, se essas dinâmicas forem rápidas, sem continuidade e espaçadas no tempo, o efeito é ainda maior.

Pequenas doses recorrentes geram resultados relevantes

Também é sabido que o nosso cérebro tende a fixar melhor aquilo que considera significativo, familiar e de maior efeito emocional, conforme demonstrado em um estudo intitulado “Afetos potencializam a memória de eventos neutros passados” (Anderson, Wais e Gabrieli, 2006). A partir desta concepção, as microinterações têm como função criar momentos envolventes, comunicando, em pequenas doses, o assunto de maneira recorrente e ativa.

MICROINTERAÇÕES NO COMBATE AOS VIESES COGNITIVOS

É importante ter em mente que as manifestações práticas de vieses e preconceitos não são condicionadas apenas pela visão de mundo. O fator “momentâneo” também é muito importante, especialmente em dinâmicas de grupo. Assim, é preciso aumentar a percepção sobre os gatilhos que precipitam esse tipo de comportamento discriminatório de maneira automática e não consciente, mesmo em pessoas que revelam ter consciência sobre o quanto o racismo é errado.

Treinamentos coletivos e microinterações voltados aos gatilhos do comportamento preconceituoso visam substituir o automatismo que impera nessas horas pela inibição e tomada de consciência.

Essa abordagem é bastante interessante para ser trabalhada com o viés de ilusão do progresso. Quando predomina a percepção de que o estado atual da empresa com relação ao enfrentamento ao racismo é satisfatório ou „bom o suficiente“, pode-se usar microinterações para revelar, de maneira prática, como as desigualdades de tratamento e outras formas de discriminação racial seguem presentes no dia a dia dos(as) colaboradores(as) negros(as), por meio de dinâmicas interpessoais que passam despercebidas por aqueles que não sofrem.

➤ Construção de narrativa inclusiva

Clientes buscam experiências inclusivas e personalizadas no varejo. Nesse contexto, além de subsidiar ações de DE&I e políticas de reparação, o posicionamento antirracista é comercialmente estratégico para as empresas, pois promove o reconhecimento das demandas específicas dos(as) consumidores(as) negros(as), que são maioria.

O setor de cosméticos exemplifica bem como toda a jornada que será vivenciada pelo(a) cliente no varejo, incluindo o portfólio de produtos da loja, deve estar alinhada ao posicionamento das empresas, para que haja de fato uma postura antirracista. Por muito tempo, indústria e varejo basearam sua comunicação em promessas de transformação, favorecendo a valorização de um padrão de beleza pautado em peles mais claras e/ou características de cabelos, entre outros. Ainda hoje, muitos(as) consumidores(as) negros(as) têm dificuldade em encontrar produtos para sua tonalidade de pele. Assim, uma oferta de artigos que atendam a todas as cores de pele, por exemplo, faz com que as empresas sejam mais inclusivas.

É preciso estar atento(a) para a premissa do atendimento universal não impedir a identificação das necessidades específicas que dialogam com o pertencimento étnico-racial, como as características de um item que atendam a uma demanda majoritariamente presente na população negra. Assim, além de ter um portfólio de produtos inclusivo da perspectiva étnico-racial, é necessário valorizá-lo em sua comunicação em sentido amplo. Ao apresentar um produto voltado para cuidados com a pele a um(a) consumidor(a) negro(a), por exemplo, o(a) colaborador(a) do varejo de artigos de higiene e beleza deve destacar as necessidades específicas deste(a) consumidor(a), e não apenas um discurso universal, como se todos os tipos de pele se comportassem de maneira semelhante ou tivessem a mesma demanda. Assim, ainda que o produto atenda a pessoas de diversos tipos de pele, é possível apresentá-lo de forma personalizada e inclusiva, conforme as demandas de quem está sendo atendido.

Em treinamentos voltados para o atendimento, além de ter times de vendas, atendimentos e

desenvolvimento de produtos mais diversos para contemplar as diferentes necessidades dos diferentes perfis e características dos clientes, também é importante reforçar a relevância de um discurso de vendas inclusivo. Isso pressupõe, por exemplo, ouvir efetivamente o que o(a) consumidor(a) está pedindo, além dos estereótipos de idade, peso, entre outros, evitando atribuições enviesadas a respeito da sua habilidade de escolha, do tipo de produto que pode consumir ou da sua capacidade de desembolso.

Nesses casos, o combate ao viés de estereótipo passa pelo desenvolvimento e treinamento da capacidade de realizar uma escuta ativa. O(a) colaborador(a) deve aprender a ouvir com atenção, demonstrar interesse no que está sendo dito, fazer perguntas para confirmar dúvidas e utilizar a linguagem corporal de forma a expressar empatia e acolhimento.

› Definição de novas regras

A adoção de políticas antidiscriminatórias é fundamental para combater o racismo no varejo. Dessa forma, é muito importante que as empresas adotem posições para deixar explícito que não toleram casos de preconceito, discriminação e racismo. A aplicação dessas regras de maneira habitual tem potencial de moldar a cultura no segmento e, assim, transformar os vieses discriminatórios em associações positivas a fim de levar a um comportamento social mais justo e igualitário.

É preciso ter canais de denúncia confiáveis e ferramentas eficientes para o tratamento de

eventuais infrações. O sentimento de que “não adianta relatar” intensifica a percepção de que o posicionamento a favor da diversidade racial não é real.

A adoção de manuais com orientações sobre a conduta correta em casos de preconceito e discriminação ajuda a padronizar os procedimentos da marca como um todo. Quando pensamos no espaço de uma loja, é necessário que cada colaborador(a) tenha ciência de suas atribuições. A promoção de treinamentos específicos para mediação de conflitos é fundamental, e todas essas ações, em conjunto, criam ferramentas institucionais que auxiliam empresas a prevenir os impactos dos vieses cognitivos.

Além disso, o investimento em *compliance* antidiscriminatório é uma das ações mais avançadas da pauta antirracista. Um posicionamento antirracista demanda, além de ações pedagógicas, a apuração e responsabilização dos(as) envolvidos(as) na situação. Nesse sentido, é muito importante que as empresas tenham apoio de pessoas ou consultorias especializadas e preparadas para lidarem com o processo de apuração dos fatos e encaminhamento das resoluções, seja para construção e aprimoramento de protocolos de prevenção, seja para as sanções.



RECADO FINAL

Mudanças comportamentais exigem de nós um esforço coletivo e não ocorrem de uma hora para outra. No entanto, elas são necessárias para que possamos enfrentar o racismo, caminhando, assim, em direção a uma sociedade mais inclusiva e equitativa.

Acreditamos que o varejo tem potencial para influenciar positivamente a sociedade como um todo, ajudando a transformar a realidade discriminatória vivida pela população negra brasileira. Isso ocorre tanto por meio do impacto direto de suas ações de conscientização e mudança comportamental quanto pelo efeito transformador gerado na teia de relações sociais de seus(suas) colaboradores(as).

Esse movimento é um esforço para buscar aprofundar aprendizados e modelar novos valores. Foi pensando nisso que elaboramos este Guia. Desejamos que ele seja um instrumento de reflexão e um convite para ações efetivas, incentivando gestores(as) a implementar uma cultura antirracista e de amplo apoio à diversidade em suas empresas.

A transformação já começou e, juntos e juntas, temos o poder de acelerar essa mudança. Vem com a gente!



GRUPO
CARREFOUR
BRASIL

REALIZAÇÃO

INSTITUTO
**LOCO
MOTIVA**