



ARTIGO

DESENHANDO ORGANIZAÇÕES COM EQUIDADE: INOVAÇÕES DE GÊNERO PARA ALÉM DO 50:50

POR

Claudia de O Melo e Carine Roos
research@claudiamelo.org, carine@somosnewa.com.br

Equidade de gênero é 50:50 nas organizações - não é sinônimo proporcionar oportunidades de equidade. Qual o impacto de não equivalentes para as pessoas, termos equidade de gênero em uma independentemente do área de conhecimento tão relevante gênero, compreendendo e no século 21 quanto a TI? Por que as valorizando suas diferentes organizações se esforçam, mas ainda histórias. Paridade de gênero - o famoso assim não atingem resultados sólidos?

TI no Brasil e o Funil

O segmento de TI movimenta R\$ 494 milhões por ano, representando 6,8% do PIB brasileiro. Em 2020, dos 867 mil empregos no setor de TIC brasileiro, apenas 37% foi ocupado por mulheres, embora elas sejam mais da metade da população, totalizando 51,8% da população¹. Enquanto o número de empregos no país caiu 2,3% entre janeiro e julho, em comparação com o mesmo período de 2019, as vagas de tecnologia aumentaram em 1,18%, ou em 14 mil postos de trabalho².

Já sabemos que existe um funil que começa a se formar na infância, uma vez que nesse período da vida os estereótipos de gênero são transmitidos para as crianças, influenciando a forma que se enxergam e enxergam as demais, afetando também suas escolhas e comportamentos.

Historicamente, as mulheres são socializadas para ainda cumprirem o papel do cuidado (casa, filhos, companheiros nas relações heterossexuais), inculcando nas mulheres o sentimento de culpa e a busca incessante pela aprovação externa. E essa insegurança acaba se refletindo em sua autoimagem, no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais, fomentando, nesse âmbito, o desenvolvimento de uma



autoestima mais baixa.

Aliado a isso, a falta de estímulo para ciências, tecnologia, engenharia e matemática continua ao longo do ensino médio, afastando-as dessas áreas, quer no ensino técnico, quer no ensino superior.

Enquanto o número de cursos de computação cresce - 586% nos últimos 24 anos - o percentual de mulheres matriculadas decaiu, passando de 34,8% para 15,5. Em cada 10 alunas de Tecnologia da Informação, 8 desistem do curso no primeiro ano³.

As mulheres que conseguem concluir o ensino superior enfrentam também a barreira da contratação, com excesso de requisitos até mesmo para a entrada no primeiro emprego. Apesar de 80% das mulheres dos

1 PNAD Contínua (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua) 2019 - https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101707_informativo.pdf

2 Relatório de Diversidade 2020, <https://brasscom.org.br/relatorios-brasscom/relatorio-de-diversidade/>

3 Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2008 - <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/panorama.pdf>

setores de ciência, engenharia e tecnologia afirmarem que amam a área de atuação, 56% abandonam o setor antes de ultrapassarem o ponto intermediário das suas carreiras⁴. Ou seja, sem assumirem cargos de alta-liderança mesmo após terem acumulado experiência de uma média de 10 a 20 anos de atuação profissional. Essas pesquisas mostram o quanto é difícil uma mulher entrar na TI e de continuar nesse mercado, havendo barreiras em todos os níveis da carreira.

Em busca do 50:50: erros comuns nas organizações

Há um aumento de empresas anunciando iniciativas para aumentar a paridade de gênero nas organizações, buscando 50% de homens e 50% mulheres em todas as posições. Elas estão percebendo o quão difícil é alcançar 50:50. Isso porque a paridade não é sustentável sem esforços reais em direção à equidade, é mais do que um jogo de números e, acima de tudo, estamos falando de uma transformação cultural.

Muitos departamentos de Recursos Humanos ainda estão pouco preparados para lidar com a inclusão de mulheres e grupos sub-representados em suas empresas, fazendo entrevistas contendo pegadinhas ou usando

linguagem que carregue estereótipos ao descrever a cultura da empresa, até mesmo buscando validar a adequação cultural das candidatas reforçando o machismo. Ainda, é comum observar uma postura de desconfiança e de descrédito em relação ao potencial feminino.

Em um ambiente predominantemente masculino, muitas mulheres não se sentem à vontade para fazer perguntas ou errar. É comum relatos de micro agressões: piadas machistas, interrupções na fala, *gaslighting*⁵, ideias sendo creditadas a outros colegas, teste de conhecimento.

Outro desafio, devido ao preconceito de gênero, é a falta de acesso a papéis criativos e a sensação de estar estagnada na carreira. Os *feedbacks* recebidos costumam ser pouco assertivos, sendo muitas vezes subjetivos. Ainda, a sobrecarga de tarefas é enorme, com carga horária rígida, processos antiquados e empresas pouco abertas a novas ideias, o que faz com que muitas dessas mulheres desistam da carreira de TI.

Mudar preconceitos, predisposições, inclinações é uma tarefa difícil. O trabalho abrangente da professora Iris Bohnet⁶, da Harvard University, mostrou que apesar das melhores intenções, os esforços para melhorar

4 The Athena factor: Reversing the brain drain in science, engineering, and technology. New York: Center for Work-life Policy - <http://www.talentinnovation.org/publication.cfm?publication=1100>

5 O que é Gaslighting? Saiba se você está sofrendo deste abuso - <https://jus.com.br/artigos/84656/o-que-e-gaslighting-saiba-se-voce-esta-sofrendo-deste-abuso>

6 https://scholar.harvard.edu/iris_bohnet/what-works

as oportunidades para mulheres muitas vezes “saem pela culatra” ao se concentrar em mudar a mentalidade das pessoas, por exemplo, realizando treinamentos sobre diversidade. Isso porque o preconceito inconsciente parece ser persistente e difícil de endereçar. Ela defende que há evidências contundentes de que corrigir o viés das organizações (e do ecossistema) é uma estratégia bem mais promissora nos curto e médio prazos.

Inovações de gênero: redesenhando as organizações e o ecossistema

Desenhar organizações⁷ é usar ferramentas de design para melhorar a cultura organizacional, impulsionar a colaboração e o trabalho em equipe, melhorar as estruturas e processos, permitir a aprendizagem e o desenvolvimento e criar um senso de propósito e pertencimento. Desenho organizacional (ou *Organization Design*) não é um termo novo, é praticado há muitos anos como parte da estratégia das organizações.

Desenhar organizações com equidade de gênero é um exemplo de inovação de gênero. Inovações de gênero (ou *Gendered Innovations*)⁸ é um termo que resume a análise de sexo e gênero em todas as fases da pesquisa básica e aplicada, para estimular novos conhecimentos e tecnologias. Como fazer isso no redesenho de

7 <https://www.ideo.com/blog/what-org-design-actually-looks-like>

8 <http://genderedinnovations.stanford.edu/what-is-gendered-innovations.html>

organizações e do ecossistema?

(Re)imagine tudo do ponto de vista também feminino

Um exemplo de reimaginar planejamento urbano do ponto de vista feminino aconteceu em Viena (Áustria)^{9,10}. No começo, aumentou-se a contratação de arquitetas para projetar a porção norte da cidade e elas criaram um conjunto habitacional, onde se tinha, dentre outros pontos, um local para o armazenamento do carrinho de bebê em todos os andares dos prédios; amplas escadarias para incentivar as interações com a vizinhança; uma altura do prédio diferenciada, baixa o suficiente para garantir “olhos na rua”, isso feito como uma medida que aumenta muito a segurança das ruas à noite.

O mesmo pode ser feito em organizações, não só acerca das suas instalações físicas, mas em seus processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos. Isso requer um olhar de sexo e de gênero e das interseccionalidades¹¹, como fatores socioculturais e do ambiente onde a organização se insere. Por exemplo, em setembro de 2020 a empresa Magazine Luiza abriu um programa de trainee exclusivo para pessoas negras. O objetivo é trazer, no futuro, mais diversidade racial para os cargos de liderança da

9 <https://www.theguardian.com/cities/2019/may/14/city-with-a-female-face-how-modern-vienna-was-shaped-by-women>

10 <https://genderedinnovations.stanford.edu/case-studies/urban.html#tabs-2>

11 <http://genderedinnovations.stanford.edu/methods/intersect.html>

companhia, recrutando universitários e recém-formados de todo Brasil no início da vida profissional. A empresa precisou redesenhar o seu processo seletivo aceitando pessoas com mais idade, já que essa população costuma concluir mais tarde seus estudos devido a conciliação com o trabalho, bem como conhecimento de inglês e experiência profissional anterior não foram considerados pré-requisitos para a seleção. Como todo processo de design, pode-se montar experimentos - labs - que prototipam novos elementos da organização, colhendo *feedback*.

Aumente a transparência e a objetividade de práticas e procedimentos

Ambientes onde decisões são subjetivas e ambíguas diminuem as chances de equidade. Segundo o trabalho de Iris Bohnet⁶, o crescimento e o suporte consistente a mulheres ocorre onde há maior transparência sobre o que pode ser negociado em uma contratação, entrevistas

estruturadas, abordagens claras para medir o desempenho individual, e até a forma como os cargos são descritos.

Gender mainstreaming. Políticas públicas, regulamentos e leis

Para promover mudanças duradouras, é importante que o ecossistema de organizações colabore e que a evolução seja respaldada por políticas públicas: isso é conhecido como *Gender mainstreaming*¹². Na Austrália, por exemplo, o governo exige que os empregadores do setor privado com 100 ou mais funcionários enviem - anualmente - um relatório de Equidade de Gênero no Local de Trabalho¹³, incluindo a composição de gênero e remuneração de sua força de trabalho, além de funcionários

12 terminologia cunhada pela União Europeia para definir a política de implementação da consciência acerca gênero em todos os níveis de governança de uma instituição. O conceito incorpora a consciência e consideração das desigualdades sociais entre pessoas de diversos gêneros em todas as áreas e etapas do processo de planejamento e tomada de decisão.

13 <https://www.wgea.gov.au/what-we-do#our-statutory-functions>



desligados após licenças parentais. Isso faz com que o país tenha uma enorme base de dados sobre os salários reais de mercado, possibilitando *benchmark* e ações do governo e empresas para diminuir os *gaps*.

Além disso, eles também promovem um programa voluntário¹⁴ que reconhece práticas de liderança em organizações, encorajando, reconhecendo e promovendo o compromisso ativo das organizações para alcançar a equidade de gênero no país. São avaliados: 1) Liderança, estratégia e responsabilidade; 2) Força de trabalho equilibrada em gênero; 3) Igualdade salarial por gênero; 4) Suporte às responsabilidades do cuidar (não apenas parentais); 5) Trabalho flexível;

¹⁴ <https://www.wgea.gov.au/what-we-do/employer-of-choice-for-gender-equality>

6) Prevenção de assédio e discriminação com base no gênero, assédio sexual e intimidação; 7) Mudança para além do seu local de trabalho.

Por fim, entendemos que para avançarmos com a Equidade de Gênero dentro das organizações vários fatores precisam trabalhar em conjunto: transformação cultural das empresas com a alta liderança engajada e Diversidade & Inclusão como direcionadores estratégicos dos negócios da organização; políticas públicas que amparem e reforcem ações intencionais e inclusivas dentro das organizações; e o desenvolvimento sócio emocional das mulheres para que elas se apropriem do seu poder pessoal e ocupem os seus merecidos e legítimos espaços.



CLÁUDIA MELO é Doutora em Ciência da Computação pela USP, onde recebeu o Prêmio de Tese de Destaque. É atualmente Enterprise Agile Coach/Software Engineer em uma agência internacional da ONU. Há 20 anos atuando em TI, ela conecta entrega de software, pesquisa e educação. Foi CTO para América Latina da ThoughtWorks e membro do seu conselho de tecnologia (TAB). Desde 2016, atua na área de TIC para a Sustentabilidade, alinhada à Agenda 2030 da ONU



CARINE ROOS é socióloga, especialista em Diversidade, Equidade e Inclusão há 15 anos. É CEO e Sócia-fundadora da Newa, consultoria que prepara organizações para um futuro mais inclusivo por meio de sensibilizações, workshops, treinamentos e consultoria de diversidade. Seja você a mudança que você quer ver no mundo