

SALA DE REUNIÃO

APRESENTAÇÃO

1 . APRESENTAÇÃO

Olá! Nós somos alunos da turma 13 da disciplina Formação Integrada para a Sustentabilidade (FIS), ofertada aos alunos das escolas de graduação da Fundação Getulio Vargas de São Paulo. A disciplina é uma iniciativa do GVces, ou Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas.

O FIS é uma disciplina que visa promover uma estrutura e um processo co-formativo inovadores, que atendam às demandas de uma educação transformadora para a sustentabilidade e que, conseqüentemente, instiguem mudanças no paradigma da percepção de educadores e aprendentes. O FIS tem dois objetivos, sendo o primeiro mostrar aos alunos – futuros tomadores de decisões de instituições públicas e/ou privadas – que suas decisões impactam mais pessoas que apenas àquelas óbvias e que isso deve ser levado em conta anteriormente e posteriormente à tomada de decisão. O segundo, objetivar a emersão de um sujeito em sua integridade. E isso significa não somente trabalhar a razão, mas também os sentimentos, inquietudes e o corpo.

Para alcançar esses objetivos, existem dois projetos a serem realizados pelos alunos: Projeto de Si Mesmo e Projeto Referência. O primeiro está em linha com o segundo objetivo da disciplina eletiva, que busca formar o aluno não somente em aspectos da sustentabilidade, mas também em temas como espiritualidade e a busca por se tornar um ser melhor, mais humano. O segundo, chamado de Projeto Referência, lança aos alunos um desafio, o qual é diferente em todos os semestres do FIS. O do segundo semestre de 2016, da turma treze, apresenta o seguinte enunciado: *“Gamificar a questão sobre equidade entre homens e mulheres nas empresas para provocar reflexão e mobilizar para ação.”*

A disciplina é estruturada sob dois pilares: o da “Teoria U” e o da Transdisciplinaridade. Este reside na ampliação do processo de pesquisa para um paradigma sistêmico que inclui, além da abordagem multidisciplinar tradicional, a interface do pesquisador com relação ao projeto de pesquisa, enquanto aquele reside na metodologia do processo formativo, que imerge os pesquisadores num longo período de acúmulo de conhecimento e experiências sem análises normativas, até o ponto de visualização de um potencial futuro a ser realizado e de materialização do mesmo.

Como grupo, observamos uma trajetória rica em experiências. Realizamos duas imersões relacionadas ao tema e contamos com aulas presenciais de duas horas duas vezes por semana ao longo de um semestre. Entre os locais visitados, encontram-se grandes empresas, grupos auto organizados e universidades tais como a Full Sail University, o grupo Papo de Homem, o Banco Merrill Lynch, a Faculdade de Direito da USP por meio do “Núcleo de Estudos em Direito, Discriminação e Diversidade”, o grupo Mulher 360, a AmBev, o Twitter, o Banco Itaú e o escritório de advocacia Pinheiro Neto.

Contamos com o apoio por meio de patrocínio do Banco Itaú, do Instituto C&A e da marca Molico da Nestlé, com a parceria do CEDEA EAESP-FGV, da coordenação de Graduação da EAESP-FGV, da Fazenda Retiro Ilhabela, da Fazenda Furquilha – Associação Rural Natureza, da Full Sail University e da empresa AmBev. Ainda agradecemos especialmente a todos os profissionais que passaram por nós ao longo de todo nosso processo formativo e que constam ao final do documento.

Finalmente, devemos agradecer a ajuda de nossos professores e professoras Fernanda Cassab Carreira, Gabriela Alem Appugliese, Mario Monzoni Neto, Ricardo Barretto e Vicente Lourenço de Góes, que nos acompanharam ao longo do semestre e a Gabriel Barbosa Lima, que tanto nos ensinou durante nossa semana de “Macroimersão” em sua casa em Ilha Bela.

Para mais informação sobre o nosso percurso, o FIS e o GVCes acesse: <http://gvces.com.br/fis-13-2>.

2. O PROJETO

Com o desafio de “*Gamificar a questão sobre equidade entre homens e mulheres nas empresas para provocar reflexão e mobilizar para ação.*” foi criada a gamificação *Sala de Reunião* que tem o objetivo revelar vieses inconscientes nas relações entre homens e mulheres nas organizações e motivar para a ação.

Nota-se a relevância do tema para a construção de uma sociedade formalmente mais igualitária entre homens e mulheres, que promova a dignidade humana universal através dos princípios de igualdade, solidariedade e liberdade, atuando de forma a impedir que marcadores sociais, especificamente relacionados ao universo feminino ou masculino, constriam indivíduos de se desenvolverem genuinamente e de forma plena.

O recorte da temática especificamente sob as relações Homem-Mulher nas organizações deu-se devido ao grau de complexidade suficiente inerente ao tema quando tomados os recursos escassos do grupo para englobar outras questões de forma mais profunda, mesmo que tenhamos trabalhado o projeto todo sob o olhar da interseccionalidade.

A gamificação foca revelar vieses inconscientes, que são associações automáticas que fazemos entre características e gênero, construídas a partir de estereótipos sociais, que habitam nossos imaginários e que formam nosso julgamento de mundo. Ainda que não tenhamos consciência de muitos desses vieses, eles se manifestam em nossas ações cotidianas. Essas associações mentais são importantes porque garantem agilidade para tomadas de decisões em diferentes âmbitos e facilitam a compreensão do mundo, inclusive em empresas. Vieses inconscientes podem, entretanto, contribuir para ações

discriminatórias na medida em que aplicam visões estigmatizadas construídas sobre indivíduos, desconsiderando suas particularidades.

Além disso, *Sala de Reunião* tem o objetivo de motivar para a ação, uma vez que o Fórum Econômico Mundial divulgou em novembro de 2015 que a equidade, tanto de ocupação de cargos, como igualdade salarial entre homens e mulheres no mercado de trabalho levará 81 anos para se concretizar, processo que pode ser acelerado pela mobilização social e organizacional.

Com a intenção de ser altamente replicável, *Sala de Reunião* está disponível para download gratuitamente. Siga os passos abaixo para a aplicação dele na sua empresa:

- 1) Faça a leitura de todo o material;
- 2) Imprima de acordo com as instruções de impressão e recorte;
- 3) Aplique a gamificação.

Sala de Reunião, por se tratar de um tema delicado, exige um estudo e uma preparação prévia que deve ser realizada pelo facilitador escolhido. Esses são alguns pré-requisitos para a aplicação:

- 1) 1 ou 2 Facilitadores que tenham lido o item “Preparação Prévia”;
- 2) 8 a 10 jogadores, tentando sempre distribuir a quantidade de jogadores homens e mulheres de forma igualitária (por exemplo, 4 homens e 4 mulheres quando for aplicado para 8 jogadores ou 5 homens e 5 mulheres quando for aplicado para 10 jogadores);
- 3) Duração de aproximadamente 1 hora;

3. PREPARAÇÃO PRÉVIA

A partir do que foi apresentado anteriormente, achamos de extrema importância que haja uma preparação sobre os temas e conceitos que utilizamos para a concepção do *Sala de Reunião*. Julgamos importante pois faz parte do jogo a discussão sobre o tema, o que exige uma sensibilidade do facilitador, que será o mediador da discussão.

A seguir, listamos os temas e conceitos que utilizamos.

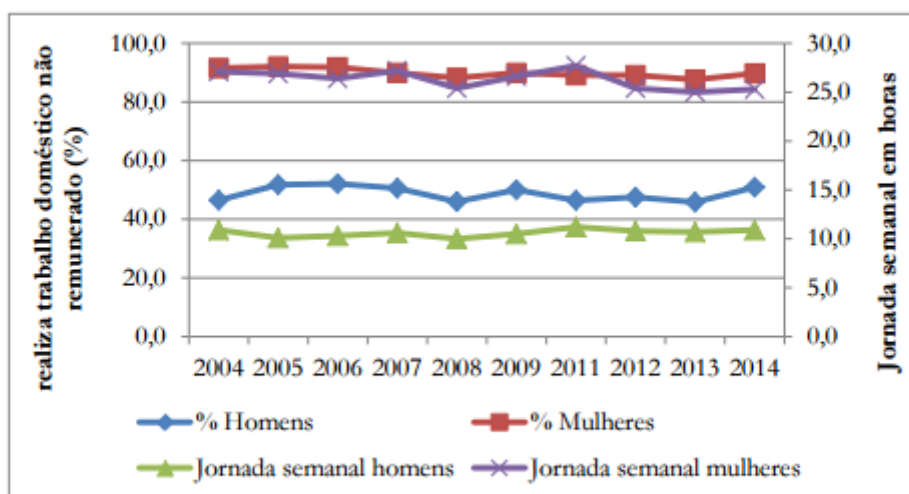
1. Dados de homens e mulheres e raça nas organizações

- a. Diferença entre salários;
- b. Representatividade nos diferentes cargos e setores;

O gráfico 15 mostra claramente esta desigualdade: em 2014, as mulheres seguiam fazendo muito mais trabalho doméstico do que os homens (90% delas declararam realizar algum tipo de trabalho doméstico não remunerado e apenas 51% dos homens declararam algum envolvimento nestas atividades) e apresentavam jornadas muito mais extensas que a deles (25,3 horas semanais, contra 10,9 horas).

Não existem diferenças significativas entre os grupos raciais. A questão do trabalho doméstico não remunerado tem um marcador de gênero que, estritamente do ponto de vista do envolvimento e das jornadas, parece ser igualmente sentido por mulheres negras e brancas. Pesquisas qualitativas, porém, podem evidenciar questões importantes quando se trata dos sentidos e experiências que cada grupo vivencia/experimenta no cotidiano do domicílio.

Gráfico 15 – Proporção da população de 16 anos ou mais de idade que realiza afazeres domésticos e jornada média semanal dedicada aos afazeres domésticos. Brasil, 2004 a 2014.



Fonte: Pnad/IBGE

Elaboração: IPEA/DISOC/NINSOC - Núcleo de Gestão de Informações Sociais

Tabela 2 – Média de horas semanais dedicadas aos afazeres domésticos por sexo, segundo determinadas características pessoais ou dos domicílios – Brasil, 2014

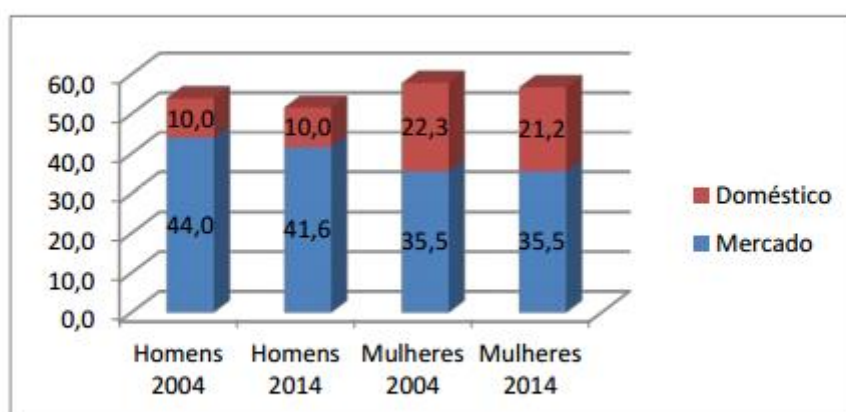
Características das pessoas/ domicílios		Média de horas semanais dedicadas aos afazeres domésticos	
		Homens	Mulheres
Total		10,9	25,3
Condição de atividade	Inativo/a	13,7	30,2
	Ativo/a	10,2	21,7
Condição de ocupação	Ocupado/a	10,0	21,2
	Desocupado/a	12,4	26,7
Renda no trabalho principal	Até 1 S.M.	10,5	24,4
	Mais de 8 S.M.	8,1	13,9
Trabalhadora doméstica morando no domicílio	Sim	9,7	17,5
	Não	10,9	25,3
Situação de pobreza ⁽¹⁾	Extremamente pobres	12,5	29,9
	Não-pobres	10,7	23,0
Número de filhos	Nenhum	12,2	24,8
	5 ou mais	9,7	32,5
Ter máquina de lavar roupa	Sim	10,6	24,5
	Não	11,3	26,4
Posição na família	Chefe	11,5	25,3
	Cônjuge	10,1	28,7

Fonte: Pnad/ IBGE

Elaboração: IPEA/DISOC/NINSOC - Núcleo de Gestão de Informações Sociais

Notas: (1) Extremamente pobres – renda domiciliar per capita de até R\$ 77,87; Pobres – renda domiciliar per capita maior ou igual a R\$ 77,87 e menor que R\$ 155,74; Vulneráveis – renda domiciliar per capita maior ou igual a R\$ 155,74; Não-pobres – renda domiciliar per capita maior ou igual a R\$ 724 (um salário mínimo de 2014).

Gráfico 16 – Jornada total de trabalho da população ocupada de 16 anos ou mais de idade, por sexo e tipo de trabalho. Brasil, 2014.



Fonte: Pnad/ IBGE.

Elaboração: IPEA/DISOC/NINSOC - Núcleo de Gestão de Informações Sociais

2. A relação da constituição do patriarcado e das organizações

- a. Link: <http://bit.ly/2qDBuVc>

- b. Tese da Ana Paula Rodrigues Diniz: *Mulheres gerenciáveis? Uma análise dos discursos sobre as mulheres na revista Exame*¹

Conceito-chave no processo de constituição das relações de gênero nas organizações, tal como as conhecemos hoje, a ideia de patriarcado pode ser compreendida na acepção de uma forma de organização social que, uma vez construída histórica, social e culturalmente, acaba sistematicamente privilegiando o homem em detrimento da mulher. Vale ressaltar que a constituição histórica dos papéis sociais – masculino e feminino – é sustentada nas bases das relações de poder e de dominação; dominação que, por sua vez, sempre tende ao lado masculino das relações sociais.

Partindo do princípio de que as relações desiguais de gênero foram constituídas ao longo de nossa história, pode-se afirmar que elas são apreendidas como naturais, dadas e imutáveis, e à semelhança delas, as organizações contemporâneas continuam reproduzindo essas desigualdades dentro de suas próprias estruturas. Ainda, vale ressaltar que, nesse contexto, o pressuposto de que essas relações são apreendidas como “dadas”, isto é, postas como “realidades” imutáveis no mundo é uma concepção que acaba por reforçar e reconfigurar permanentemente os papéis “preestabelecidos” de homens e de mulheres, sobretudo, em ambientes organizacionais. Com efeito, os estereótipos que dessa divisão de papéis são provenientes acabam por determinar uma série de restrições e proibições e “normas” de conduta que lhes são esperadas e cobradas em diversas situações. Tendo isto em vista, privilégios masculinos provenientes do patriarcado aparecem no ambiente empresarial através de diferentes expressões e manifestações de poder e de dominação, seja por meio de olhares até a desqualificação profissional relacionada ao gênero do indivíduo.

3. Teto de vidro

“Teto de vidro” é a expressão utilizada originalmente na sociologia do trabalho para ilustrar a dificuldade de ascensão que profissionais do gênero feminino normalmente encontram no trabalho. Como pode ser observado na ilustração a seguir, as mulheres conseguem ver o cargo acima do delas, já que ele é apresentado a todos como uma possibilidade viável a qualquer funcionário da organização. No entanto, a presença de barreiras invisíveis (o teto de vidro), originadas e nutridas pela nossa cultura e sociedade, acabam desfavorecendo as mulheres em uma eventual possibilidade de ascensão ou

¹ Disponível no link: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-92XHRW/disserta_o_completa.pdf?sequence=1

realocação de funcionários. Assim, para conseguirem “quebrar o teto”, elas precisam mudar, abdicar de suas características femininas para se adaptarem a um ambiente criado por homens e para homens.



Ilustração do artista Brad Hamann (2010)

Exemplo: um homem e uma mulher disputam por uma vaga de diretoria em determinada empresa. Sabe-se apenas que ambos são casados e têm filhos. Com base apenas nessas informações e nas demais apresentadas no item 1, é muito provável que a empresa convide o homem para preencher a vaga por uma questão de disponibilidade, isto é, o homem tem maior disponibilidade para se dedicar ao trabalho - porque geralmente conta com uma companheira que toma conta do trabalho doméstico - do que a mulher, que tem filhos e casa para cuidar.

4. Vieses inconscientes

Vieses inconscientes são as associações rápidas feitas por um mecanismo automático do nosso cérebro que influenciam na tomada de decisões sem que haja uma percepção racional de suas interferências. Constituem barreiras para inclusão de diversidade nos diversos espaços sociais, inclusive em empresas, na medida em que reproduz visões estigmatizadas sobre grupos e indivíduos.

Há diversos tipos de vieses. Como exemplo é possível mencionar o viés da afinidade, em que pessoas costumam tomar decisões de preferências em relação a pessoas parecidas a elas. Esse e outros tipos de vieses são tratados na publicação *Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconscientes”*.² A publicação é proveniente de uma parceria entre o Movimento Mulher 360, Insper, PwC e ONU Mulheres e tem como objetivo trazer conteúdo teórico e prático sobre o assunto, com uma seção dedicada a expor boas práticas no tratamento do tema em grandes empresas.

² Disponível no link: http://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2016/12/Vieses_inconscientes_16_digital.pdf

Também é citado na publicação o projeto de pesquisa referência sobre vieses inconscientes, o Projeto Implícito. Como uma iniciativa da universidade de Harvard, pesquisadores buscam produzir conhecimento sobre sentimentos e pensamentos que as pessoas apresentam sem ter controle. No portal da pesquisa disponibilizam testes de associação implícita sobre diversos assuntos. Os testes podem ser usados como forma de compreender melhor os vieses inconscientes presentes em cada um de nós.³ O reconhecimento dos vieses próprios é mencionado pelos especialistas no tema como o passo fundamental para que sua influência não percebida na tomada de decisões seja reduzida.

5. A questão da masculinidade

Quando se tratando do machismo, facilmente caímos em uma lógica binária do “nós contra eles”. O primeiro passo é perceber que os homens também fazem parte da solução.

Construímos e conservamos modos de vida que influenciam meninas e meninos a assumirem papéis distintos e pré-determinados desde a infância, e que são valorizados socialmente de formas diferentes. Por de trás da máscara masculina, existem sofrimentos que muitas vezes são esquecidos. É exatamente isso que tratam os documentários *The Mask You Live In* (2015) e *Precisamos Falar Com Os Homens* (2016).

6. Relações entre homens e mulheres no dia a dia do trabalho

A discussão em torno da cultura machista existente em nossa sociedade ganha cada vez mais espaço na academia, nos meios de comunicação, nas rodas informais de conversa e nas organizações. Apesar desse cenário positivo de discussão sobre o assunto, é fundamental que prestemos atenção às múltiplas faces assumidas pelo machismo e que vão além de suas formas mais explícitas, caracterizadas pela violência física e diferença salarial. Ainda, vale nota de que as próprias mulheres, pelo fato de serem criadas em uma sociedade patriarcal acabam reproduzindo estereótipos; mas elas podem se unir e criar um grupo que confronte essas agressões dentro do ambiente de trabalho. Em vista disso, desenvolveu-se uma espécie de “manual” que indica as principais atitudes machistas nas corporações e as possíveis medidas de combate, apresentado a seguir.⁴

6.1 Interrupção de fala ou *manterrupting*

³ Disponível em <https://www.projectimplicit.net/index.html>

⁴ Mais informações em: <http://exame.abril.com.br/carreira/os-4-sinais-de-machismo-mais-frequentes-no-ambiente-de-trabalho/>

Quase todas as mulheres já se sentiram intimidadas em reuniões quando interrompidas por homens. Essa atitude reafirma a baixa credibilidade feminina no mundo dos negócios e a falta de respeito, o que raramente aconteceria caso o locutor fosse um homem. Para combater esse machismo, é importante que as mulheres digam que ainda não terminaram – ou que a sua colega ainda não terminou – a sua linha de raciocínio e que exigem atenção.

6.2 Receber explicações óbvias ou *mansplaining*

Esse conceito dialoga com o *manterrupting* e surge nos momentos em que um homem reduz o espaço de fala de uma mulher explicando assuntos óbvios ou que até sejam dominados por elas, como se fossem aqueles os “professores” e essas as “alunas ingênuas”. A mulher deve afirmar que conhece bem sobre o assunto e que, dependendo da situação, mencione possíveis estudos realizados por ela acerca daquele tema.

6.3 Ter ideias roubadas

Mulheres apontam que uma das situações mais irritantes acontece quando elas sugerem algo e são ignoradas, mas que logo em seguida um homem recomenda o mesmo e é parabenizado pelo feito, sem dar crédito à colega. Nesse caso, a mulher pode dizer algo como “obrigado por concordar comigo”. Ainda, é fundamental que as colegas deem suporte para a mulher que sugeriu aquela ideia.

6.4 O tabu da TPM

Há muitos casos em que alguma atitude feminina – irritação ou chateação, por exemplo – é atribuída à Tensão Pré-Menstrual (TPM), reduzindo o sentimento da mulher para e simplesmente a reações biológicas. Quando isso acontecer, a mulher e suas colegas devem argumentar que aquela atitude é reação de algo agressivo que a incomodou enquanto profissional e ser humano.

Leitura complementar

Estudo sobre eficácia das ações de diversidade em empresas

O artigo *Why Diversity Programs Fail* (Porque programas de diversidade falham) publicado em julho de 2016 na revista *Harvard Business Review* (disponível em <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>) traz reflexão sobre motivos pelos quais

programas de diversidade implementados em grandes empresas não estão sendo efetivos frente aos desafios identificados em relação à diversidade nas corporações.

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

Adriana Friedmann

Alessandra Midori

Alessandra Souza (Merril Lynch)

Andrea Cruz (Merril Lynch)

Arthur Asnis

Augusto (Full Sail University)

Bel Brunharo (GVces)

Bruno (Papo de Homem)

Cambises Bistricky Alves (Fazenda Furquilha)

Carlos Pignatari (Ambev)

Carol (SSEX BBOX)

Carolina Ochoa Koepke (GVces)

Carolina Olival (Full Sail University)

Cíntya Feitosa (GVces)

Claudia Prado (Fazenda Furquilha)

Dalva Correia (consultora Instituto C&A)

Daniel de Paula

Darlene Alvarez (Merril Lynch)

David Beker (Merril Lynch)

Denise Hills (Itaú)

Dr. André (Itaú)

Fabiana Prudente (Fazenda Furquilha)

Fabiano Onça (Fabiano Onça Games)

Fabiola Higashi (Ambev)

Felipe Hirai (Merril Lynch)

Fernanda Cabral (Imagina VC)

Fernando Tsukumo (Sua Vez)

Gabriel Barbosa Lima e Equipe (Fazenda Retiro Ilhabela)

Gabriela Comezzatto (Twitter)

Giovana Camargo

Grupos WEISS e LAGER (Ambev)

Guilherme Valadares (Papo de Homem)

Isabella Simonato (Merril Lynch)

Jéssica Chryssafidis (GVces)

Joelma Pereira (Itaú)

José Bueno (Instituto Harmonia)

José Garcez Ghirardi (FGV-EDESP)

José Onça (Fabiano Onça Games)

Julia (SSEX BBOX)

Larissa (Imagina VC)

Luciano Meira (Joy Street)

Luiza Correa (FGV-EDESP e Universidade São Francisco)

Mafoane Odara (Instituto Avon)

Manuela Prata (Pinheiro Neto)

Margareth Goldenberg (Movimento Mulher 360)

Maria José Tonelli (FGV-EAESP)

Mariana Rocha (CEDEA)

Tatiana Trevisan (Movimento Mulher 360)