governança inclusiva: um guia prático para OSCs brasileiras

Gema - Consultoria em Equidade

índice

1	Apresentação	3
2	Papel das OSCs na promoção e conquistas de direitos das mulheres e de pessoas negras	9
3	Características das OSCs que impactam o desenvolvimento dessa agenda	11
4	Conceitos	13
4.1	Gênero	14
4.2	Raça	19
4.3	Interseccionalidade	22
5	Boas práticas de inclusão, permanência e ascensão da diversidade em OSCs	24
5.1	Inclusão de mulheres e pessoas negras: recrutamento e contratação	26
5.2	Permanência de mulheres e pessoas negras: políticas e canal de escuta	40
5.3	Ascensão de mulheres e pessoas negras: remuneração igualitária, plano de carreira transparente e aperfeiçoamento profissional	47

1

apresentação

gema consultoria em equidade

A Gema é uma consultoria, fundada em 2020 e sediada em São Paulo - SP, que tem como propósito criar e disseminar estratégias de governança e compliance para organizações da sociedade civil e empresas que almejam ser protagonistas na construção de relações de equidade entre todas as pessoas.

Para cumprir seu propósito de incidência em transformações culturais, institucionais e estruturais, a Gema realiza pesquisas e diagnósticos internos em organizações para compreensão da composição demográfica, do clima organizacional e da cultura da organização quanto às temáticas de diversidade. A Gema acredita que dados são bases imprescindíveis para que as mudanças sejam efetivas e equitativas.

Além disso, a Gema trabalha na elaboração e implementação de códigos de condutas e políticas institucionais antidiscriminação e antiassédio, na criação de campanhas internas permanentes de educação e comunicação sobre diversidade e equidade, na realização de palestras, treinamentos, workshops, grupos focais e mesas de conversa sobre diversidade e inclusão e na construção da estrutura e da governança de canais de escuta de relatos de incidentes envolvendo discriminações e más condutas a partir de premissas e metodologias focadas no acolhimento, na responsabilização e em mudanças institucionais.

Saiba mais em www.gemaconsultoria.com

a pesquisa

Em 2021, a Gema desenvolveu em parceria com com o Instituto Matizes a pesquisa **"Governança inclusiva no terceiro setor: gênero e raça nas OSCs"** com a finalidade de apresentar um retrato atualizado da presença de mulheres e de pessoas negras nas OSCs[1] e para embasar ações a serem adotadas por organizações brasileiras que desejam introduzir práticas e mecanismos para a promoção da equidade de gênero e raça. Além disso, é uma forma de reverência à importância das OSCs brasileiras no fomento e sustentação da democracia brasileira.

Com esse levantamento, a pesquisa apresentou os seguintes achados:

[1] Importante mencionar que a escolha metodológica da pesquisa por gênero e raça adveio do interesse em compreender as dinâmicas próprias relacionadas ao desenvolvimento de ações de diversidade relacionadas a esses dois marcadores da diferença. Ainda, que a pesquisa valeu-se da compreensão de que tanto "gênero" como "raça" são categorias analíticas e políticas que devem ser analisadas de forma relacional (Gonzalez, 1984; Carneiro, 2003; Collins, 2019). Isto significa que a pesquisa compreendeu "gênero" e "raça" não como categorias universais, mas como marcadores sociais da diferença (McClintock, 2010) que variam a cada contexto, operando distinções políticas e sociais com efeitos também variáveis. Ademais, a adoção de uma perspectiva interseccional (Crenshaw, 2002, Akotirene, 2018) para a análise dos fenômenos estudados na pesquisa partiu da compreensão de que as noções de gênero e raça incidem mutuamente em dinâmicas sociais de discriminação e de perpetuação de violências.

principais achados

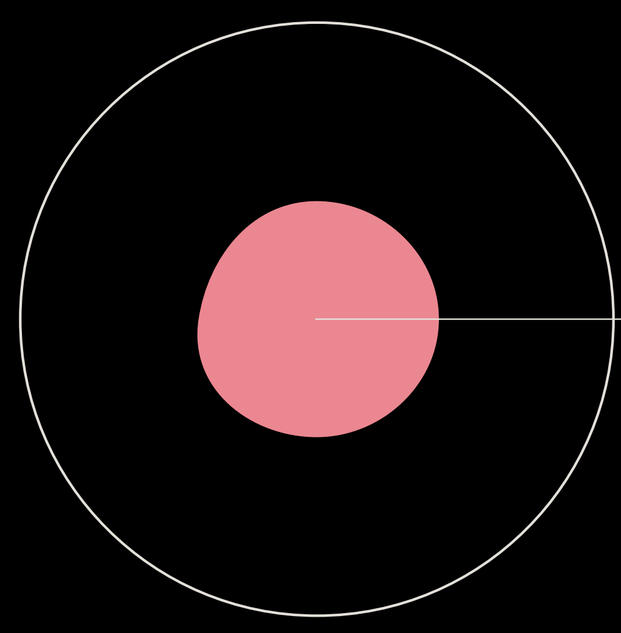
19%

OSCs com participação de mulheres **"muito alta" >80%**

21%

OSCs com participação de mulheres **"alta" 61%–80%**

40% das OSCs brasileiras, ou seja, a maioria, é composta por mulheres em suas equipes:



40%

---

no entanto, isso não se reflete na presença de mulheres nos cargos de liderança

46% das OSCs analisadas têm uma participação de mulheres na liderança abaixo da média, sendo:

17% participação **"baixa" 21%–40%**

29% participação **"muito baixa" <20%**

cerca de

58%

ou seja, a maior parte das OSCs possui um **percentual de pessoas negras abaixo da média** na composição das equipes

36% apresentaram um percentual "muito baixo" de profissionais negros e negras (0–20%)

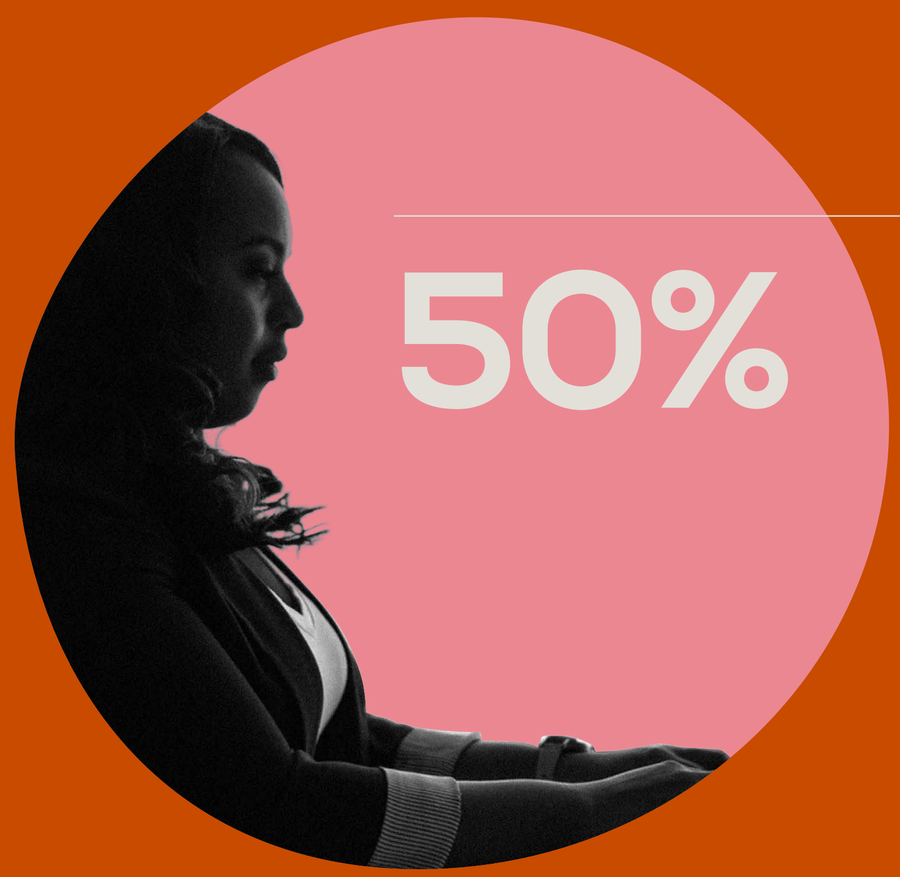
22% das organizações possuem um número **"baixo"** de profissionais negros (**21%–40%**)

e quando se trata de posições de liderança este cenário é ainda mais grave

62% das OSCs possuem um percentual de pessoas negras na liderança abaixo da média:

44% percentual **"muito baixo" <20%**

cerca de **19%** percentual **"baixo" 21%–40%**



50%

metade das OSCs têm alguma iniciativa específica para contratação de mulheres e pessoas negras

mais de 51%

não adotam medidas e protocolos específicos que colaboram para que posições de liderança sejam ocupadas por mulheres e pessoas negras

72%

a maior parte das organizações,

72%, possui ações internas voltadas ao quadro de profissionais para conscientização e prevenção de diferentes discriminações e assédios. As principais ações internas adotadas são:

- **palestras**
- **comunicação interna**

já os protocolos para equidade racial e de gênero são as medidas menos presentes.

2 em cada 3

também não contam com canais de denúncia anônima em casos de assédio e discriminação.

A Gema agradece a todas as pessoas e organizações que contribuíram para a realização da pesquisa, da qual nasce esse guia, e espera que ele seja relevante à conversa e ao desenvolvimento de práticas para a redução de desigualdades e promoção de uma sociedade justa, segura e equitativa para todas, todos e todes.

papel das OSCs na promoção e conquistas de direitos das mulheres e de pessoas negras

Quando nos referimos à diversidade de raça e de gênero no terceiro setor, estamos tratando de um universo cuja trajetória foi composta por movimentos sociais, grupos e coletivos com atuação voltada à defesa de direitos e à redução das desigualdades.

A começar pelas próprias noções de gênero e de raça, a consolidação da legitimidade pública e do reconhecimento social dessas ideias retoma debates e formulações elaborados nas últimas décadas pelos movimentos feministas e negros existentes no Brasil.

A visibilidade mais recente sobre ações direcionadas à valorização da diversidade e inclusão de gênero e raça também reflete, em alguma medida, os esforços empenhados por coletivos e grupos durante a transição democrática vivida no Brasil no final dos anos 1980.

O papel desempenhado por esses setores, além de ter sido decisivo para a retomada da democracia no Brasil, também consolidou as bases por meio das quais foi possível, alguns anos mais tarde, discutir a elaboração de políticas públicas e legislações que buscassem reparar ou equiparar direitos.

3

características das OSC que impactam o desenvolvimento dessa agenda

O papel imprescindível das OSCs na sociedade muitas vezes se contrasta com os diferentes desafios que essas organizações enfrentam para lidar com a gestão da diversidade de gênero e de raça em suas próprias estruturas internas.

Ainda que, em última análise, as OSCs tenham por objetivo atuar em prol da cidadania e desenvolvimento sustentável da sociedade, os dados levantados pela pesquisa realizada apontam que parte das desigualdades raciais e de gênero existentes na estrutura social do país se refletem no interior das organizações.

Limitações de recursos e informalidade são fatores que impactam o desenvolvimento de instrumentos de promoção da diversidade e equidade e que, muitas vezes, são a realidade de muitas organizações. A partir das informações coletadas na pesquisa e, especialmente, com base na experiência de implementação de mecanismos voltados à construção de ambientes mais diversos e seguros, este guia apresenta ferramentas práticas simples e tangíveis que podem ser adotadas por diferentes organizações, a depender de seu perfil e necessidades. É com a finalidade de apoiar as organizações nessa estruturação que se volta este guia.

4

conceitos

4.1 gênero

Um dos pilares pelos quais a humanidade se sustenta baseia-se na distinção biológica entre corpos, isto é, aqueles com pênis e aqueles com vagina. Essa escolha binária é problemática, já de partida, quando analisada apenas pela perspectiva biológica, uma vez que há pessoas intersexuais, as quais, de acordo com o *National Consultation Report* de 2015 da Comissão de Direitos Humanos da Austrália (*The Australian Human Rights Commission*) são as "que nascem com características sexuais genéticas, hormonais ou físicas que não são tipicamente 'masculinos' ou 'femininos'[2]. Pessoas intersexo têm uma diversidade de corpos e identidades".

Esse equivocado binarismo biológico serviu de fundamentação para as convenções sociais e culturais que passaram a definir o que é ser homem e o que é ser mulher para além das questões naturais. Embora o mito da subalternidade feminina possa ser remontado desde civilizações antigas, é com o fim do feudalismo que se fixa a organização social do trabalho baseada na divisão sexual das atividades de produção e reprodução da vida humana.

Infelizmente, os efeitos dessa escolha longínqua de organização social fundamentada na subjugação de um grupo social são sentidos até hoje pelas mulheres em todas as esferas de suas vidas, ou seja, nas esferas doméstica, de trabalho, educacional, pública e política.

[2] Disponível em https://humanrights.gov.au/our-work/lgbti/publications/resilient-individuals-sexual-orientation-gender-identity-intersex

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua 2019) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)[3] revela que as mulheres semanalmente empregam, em média, 8 horas a mais que os homens nos trabalhos domésticos, inclusive quando estão ocupadas com trabalhos remunerados.

Essas horas são também dedicadas ao cuidado não remunerado de crianças e idosos, um quadro amplamente agravado pela pandemia de Covid-19. A ausência das escolas, o risco de vida dos idosos impostos pela crise sanitária e a ausência de programas e políticas públicas de proteção às famílias em uma sociedade que já responsabiliza as mulheres pelo trabalho reprodutivo foi uma combinação desastrosa para as brasileiras, as quais foram expulsas do mercado de trabalho pela impossibilidade de conciliação dos trabalhos pagos e não pagos.

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) na nota técnica "Mercado de Trabalho e Pandemia da Covid-19: Ampliação de Desigualdades já Existentes?"[4] a participação das mulheres no mercado de trabalho do Brasil em 2021 é a menor em 30 anos.

As mulheres que permanecem no mercado de trabalho enfrentam a disparidade salarial com seus colegas homens. Segundo a pesquisa do Insper"[5], um homem branco tem um salário médio 159% maior do que uma mulher negra no Brasil.

---

[3] Disponível em https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/06/04/ibge-mesmo-empregadas-mulheres-dedicam-8-horas-a-mais-do-que-homens-nos-afazeres-da-casa.ghtml

[4] Nota técnica "Mercado de Trabalho e Pandemia da Covid-19: Ampliação de Desigualdades já Existentes?". Disponível em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10186/1/bmt_69_mercdetrabalho.pdf

[5] Pesquisa "Diferenciais Salariais por Raça e Gênero para Formados em Escolas Públicas ou Privadas,conduzida por Beatriz Caroline Ribeiro, Bruno Kawaoka Komatsu e Naercio Menezes Filho, disponível https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Policy-Paper-45.pdf.

Além disso, as mulheres são alvo de uma série de outras iniquidades no trabalho, como, por exemplo, interrupção constante de suas falas (*manterrupting*), apropriação de suas ideias (*bropriating*), condescendência com suas habilidades e conhecimentos (*mansplaining*), micro agressões, especialmente contra mulheres negras, comentários depreciativos e misóginos sobre mulheres em geral, lesbofobia, bifobia e transfobia, questionamentos sobre seu juízo e equilíbrio emocional, falta de apoio para a gestação, licença maternidade e retorno ao trabalho e, claro, assédio moral e sexual.

Todo esse cenário impõe desafios diários às mulheres, pois para permanecerem em seus cargos de trabalho, precisam, além das competências e habilidades técnicas, se desvencilhar e se proteger do machismo, da misoginia e da violência. As meninas e mulheres brasileiras experimentam a violência quase como um aspecto definidor do que é ser do gênero feminino.

No que tange ao trabalho, a pesquisa do Instituto Patrícia Galvão e Locomotiva[6] feita em 2020, 36% das trabalhadoras dizem já ter sofrido preconceito ou abuso por serem mulheres e quando apresentadas a diversas situações, 76% reconhecem já terem passado por um ou mais episódios de violência e assédio no trabalho.

Essa diferença de 40 pontos entre a pesquisa espontânea e a estimulada revela, também, o quão estão naturalizadas as condutas de violências e assédio contra as mulheres, a ponto das próprias atingidas não conseguirem identificar as subjugações sofridas como tal. Isso, evidentemente, não minimiza em nada o impacto dessas condutas na saúde física, psíquica e financeira das mulheres e no tecido social brasileiro.

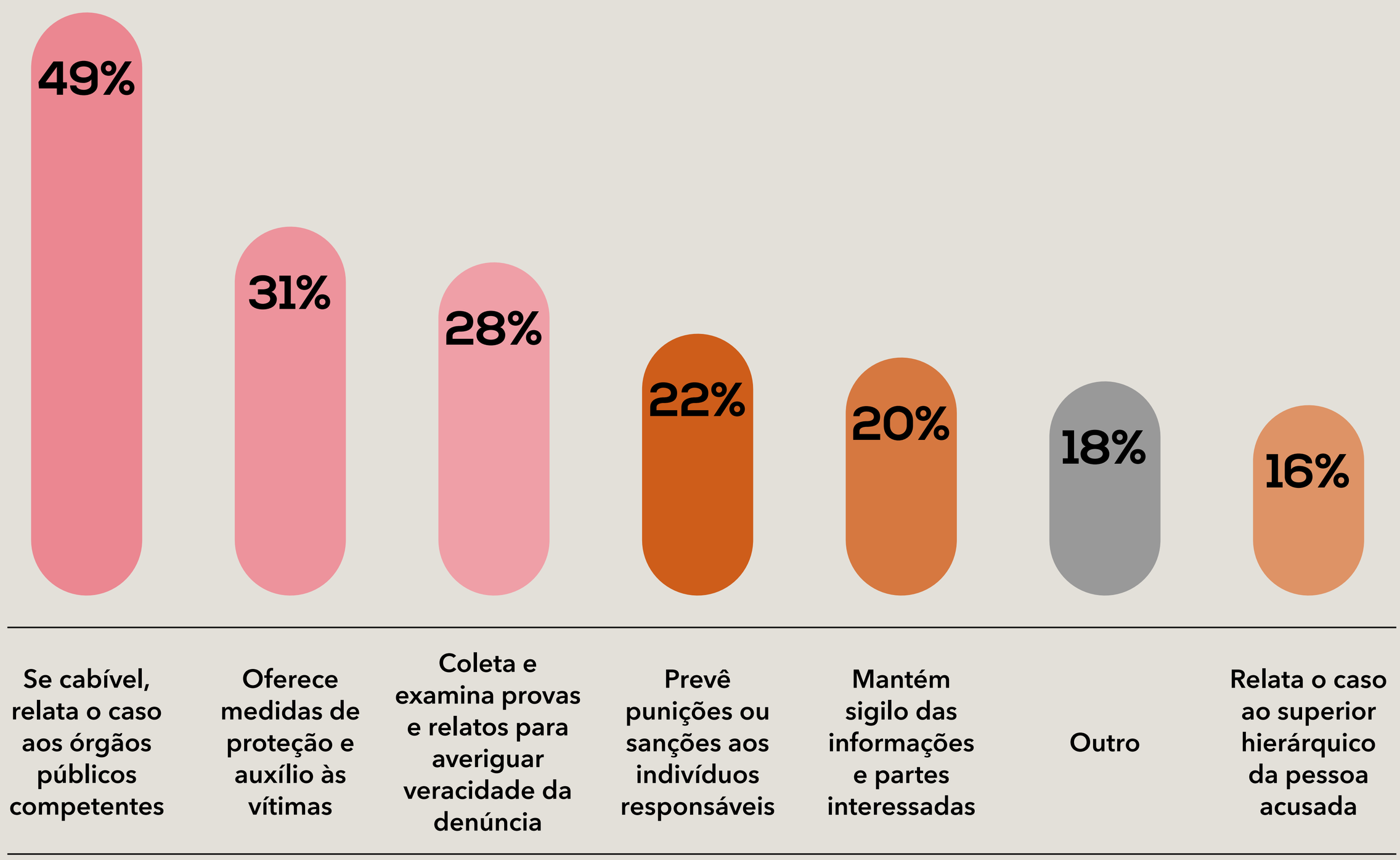
Essa pesquisa nos mostra, ainda, que em apenas 28% dos casos relatados, a relatante soube que o acusado sofreu alguma consequência. Em 39%, a relatante não soube o que houve com o acusado e em 36% nada aconteceu e ele não foi punido.

[6] "Percepções sobre a violência e o assédio contra mulheres no trabalho", disponível em https://dossies.agenciapatriciagalvao.org.br/dados-e-fontes/pesquisa/percepcoes-sobre-a-violencia-e-o-assedio-contra-mulheres-no-trabalho-instituto-patricia-galvao-locomotiva-2020/

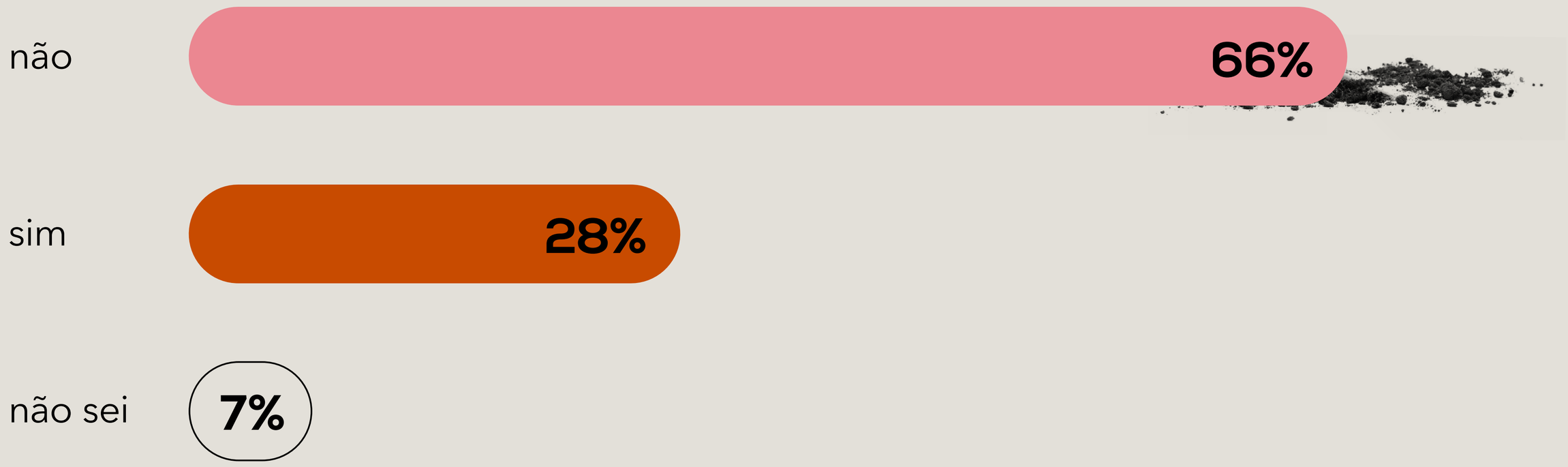
Dos casos que foram denunciados, em apenas 34% o empregador ouviu o relato da mulher que se apresentou como vítima e responsabilizou o agressor, em 12% deles as relatantes sequer foram ouvidas pelo empregador. 25% das mulheres que foram assediadas passaram a desconfiar das pessoas com quem trabalham e/ou não tiveram mais vontade de ir trabalhar e 21% saíram do trabalho.

Esses dados, por sua vez, nos apontam que outro aspecto revelador da naturalização da violência contra mulher é a ausência de protocolos de escuta e de tratamento de relatos de assédio e discriminações nos locais de trabalho. Essa informação corrobora um aspecto dos protocolos adotados pelas OSCs, refletido na pesquisa da Gema:

medidas tomadas pelas OSCs após receber uma denúncia de assédio ou discriminação



existência de canal de denúncia anônima em casos de assédio e/ou discriminação



A Gema acredita que todos esses dados podem servir de impulso para grandes mudanças em busca da equidade de gênero em todos os aspectos da sociedade. Para que essa conquista possa ser atingida, é necessário considerar que as mulheres são diferentes entre si, que carregam outros marcadores, como raça, orientação sexual, deficiência física, idade, origem geográfica, religião etc.

Por isso, nossa atuação é sempre interseccional, tendo sido escolhido o marcador de raça, na pesquisa "Governança inclusiva no terceiro setor: gênero e raça nas OSCs" e neste guia, para ser analisado em conjunto com o de gênero.

4.2 raça

A questão racial no Brasil é permeada por um contexto socio-econômico e histórico que delimita estruturalmente o espaço de pessoas negras, em todos os aspectos de suas vidas, pela impossibilidade de acesso à justiça social.

Para que as narrativas em relação à questão racial possam construir uma ponte entre ações afirmativas e programas de diversidade e a equidade no terceiro setor é preciso compreender que, ainda que estejamos tratanto de organizações da sociedade civil muitas vezes destinadas à garantia e à promoção de direitos, a lógica das desigualdades as atinge, fazendo com que a reprodução da discriminação dentro desses ambientes ocorra sobremaneira e, muitas vezes quase que de maneira igual às relações que se desenvolvem em organizações privadas.

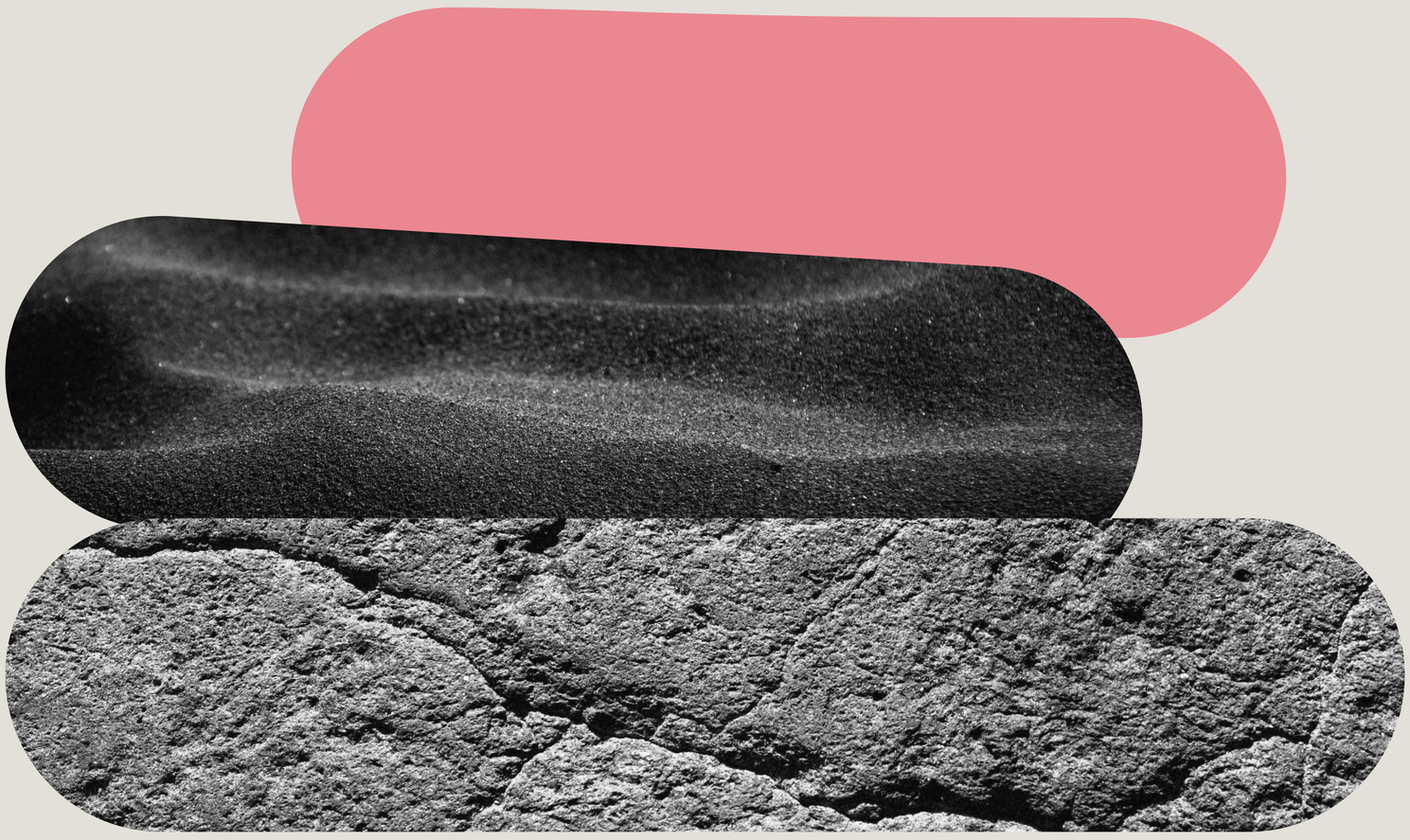
Especificamente em relação ao Brasil podemos dizer que a história e o contexto relacionado à escravização negra e indígena, o extermínio dos povos originários e entraves relacionadas ao acesso à justiça para essas pessoas contribuíram em muito para o cenário atual.

O Brasil foi o último país do mundo a deixar de reconhecer seres humanos como mercadoria, neste sentido as pessoas negras brasileiras passaram 353 anos sendo escravizadas, apartados de direitos previdenciárias, trabalhistas, educacionais, e saúde e todo o tipo de acesso a política pública que seria possível incluí-las como sujeitos de direito. A abolição da escravatura não mudou esse cenário, vez que as políticas públicas relacionadas à população negra foram constituídas por meio da segregação urbana e o acirramento das forças de segurança pública em relação aos negros neste país.

Apesar da população negra ser a maior parte da população brasileira, esta continua a margem do acesso a direitos, a trabalho, a políticas públicas e a justiça social.

O recente relatório do IBGE de 2021[7] mostrou que a proporção da população de cor ou raça branca era de 45,6%, e a de preta ou parda era de 53,5%, mas que no entanto observa-se uma segregação no mercado de trabalho.

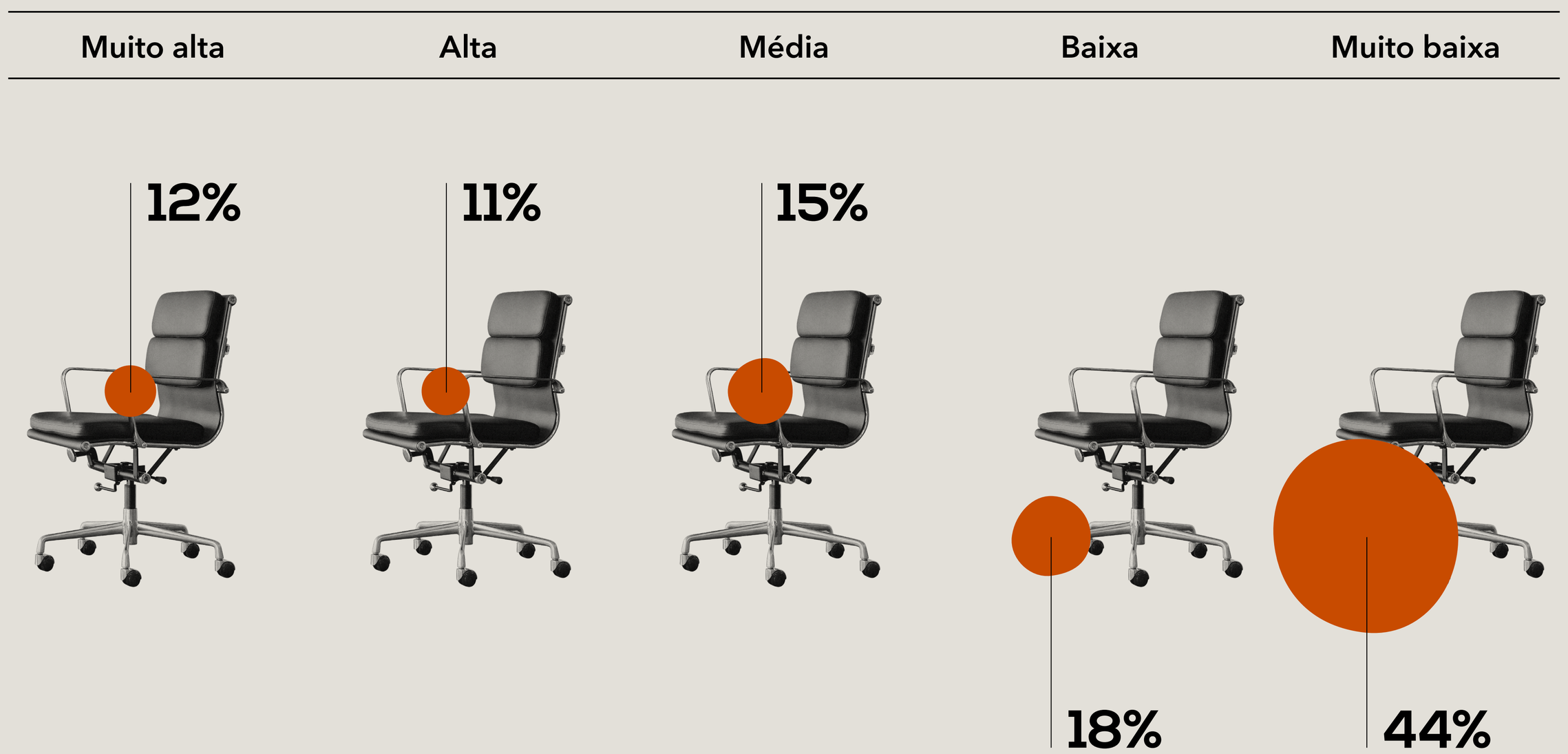
A presença de pretos ou pardos é mais acentuada nas atividades de Agropecuária (60,7%), na Construção (64,1%) e nos serviços domésticos (65,3%), justamente atividades que possuem rendimentos inferiores à média. Por outro lado, atividades de Informação, financeiro, educação, saúde, serviços sociais, cujos rendimentos foram bastante superiores à média, foram os agrupamentos de atividades que contaram com maior participação de pessoas ocupadas de cor ou raça branca[8].



[7] Síntese de Indicadores Sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101892.pdf
[8] IDEM. pg. 24.

A pesquisa desenvolvida pela Gema, mostrou que quando falamos de cargos, salários, posições de liderança, o cenário das OSCs não se distingue do mercado de trabalho como um todo.

percentual de pessoas negras em posições de liderança nas OSCs



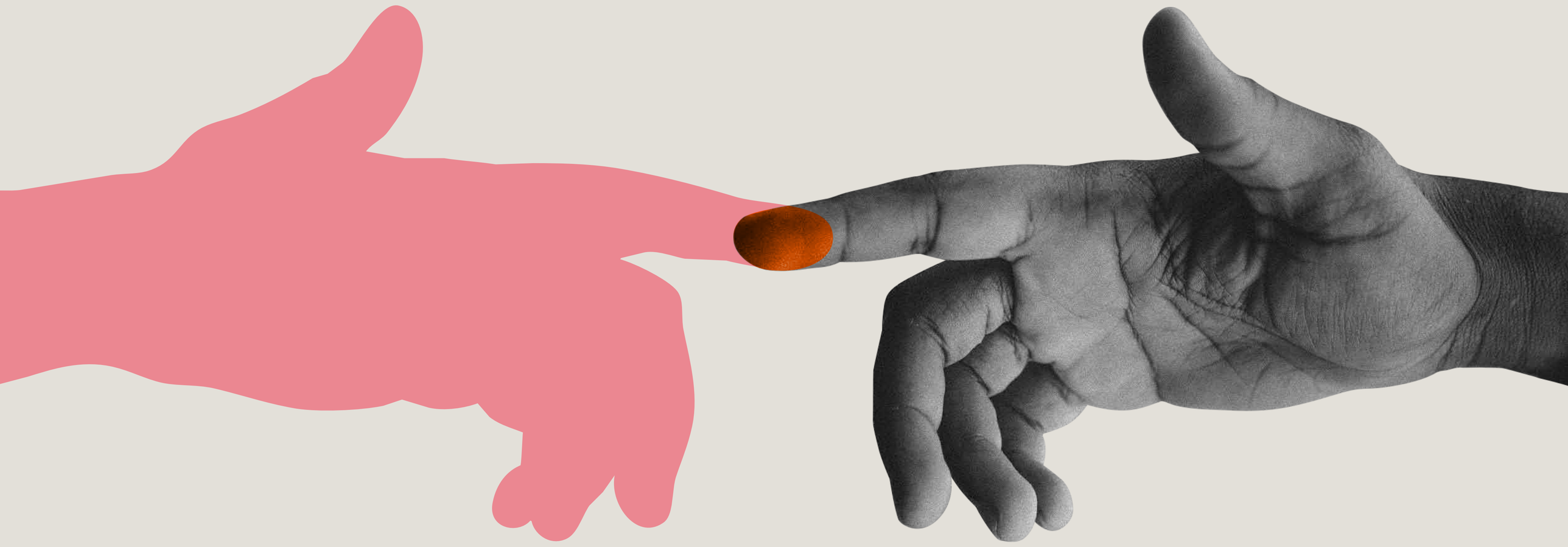
A pesquisa Women in the Workplace 2021, apresentada em setembro de 2021 pela McKinsey, em parceria com LeanIn.Org, também corroborou alguns pontos de nossa pesquisa. Foi observado que a pandemia da covid-19 foi um fator indispensável para que mulheres e, principalmente mulheres negras, fossem prejudicadas em seus cargos e ambientes de trabalho. O lugar social ocupado pela mulher, principalmente no que se refere ao cuidado do doméstico e com doentes, fez com que as mulheres perdessem terreno no ambiente de trabalho.

Além disso, é importante observar que, em geral, os trabalhos de investimento nas temáticas de diversidade e inclusão em empresas e organizações são feitos, em sua maioria, por mulheres.

4.3 interseccionalidade

Interseccionalidade é um conceito elaborado pela Professora Doutora Kimberlé Crenshaw da Universidade da Califórnia[9] cujo propósito é nomear "as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação".

A interseccionalidade "trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras".



[9] Crenshaw, Kimberlé. Documento para o Encontro de Especialistas em Aspectos da Discriminação Racial Relativos ao Gênero. Universidade da Califórnia. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/ref/v10n1/11636.pdf, p. 174.

Como já formulado pela Gema e WE Impact no guia "Princípios de Empoderamento das Mulheres para Startups"[10] produzido pela ONU Mulheres:

"A partir desse conceito, o desenvolvimento de protocolos e análises voltados à dimensão de gênero devem passar a incorporar também os marcadores raciais, permitindo análises em relação à diferença entre mulheres e como são atravessadas, em suas subjetividades, pelas discriminações. A desconsideração do fator racial nas políticas de inclusão de gênero dificulta a construção de soluções que levem em conta, por exemplo, fatores sócio-históricos que colocam mulheres negras à margem de cargos de liderança no mercado de trabalho. Apenas com olhar interseccional é possível desenhar caminhos efetivos para alcançar a equidade, pois, a partir desse importante conceito, ações e políticas passam a levar em consideração múltiplos atravessamentos que afastam diferentes pessoas em situação de vulnerabilidade da perspectiva de ocuparem postos de trabalho, posições de liderança, remune-ração adequada, entre outros elementos, em empresas e startups. Políticas e programas efetivos de equidade se apoiam na interseccionalidade para construir pontes sólidas."[11]

[10] Disponível em https://www.gemaconsultoria.com/publicações
[11] Disponível em https://www.gemaconsultoria.com/publicações

5

boas práticas de inclusão, permanência e ascensão da diversidade em OSCs

Para apoiar as OSCs brasileiras no fomento da diversidade em seus quadros, trazemos algumas recomendações e diretrizes considerando a inclusão, a permanência e a ascensão de pessoas diversas entre si, especialmente mulheres e pessoas negras.

Como identificado pela pesquisa "Governança inclusiva no terceiro setor: gênero e raça nas OSCs", a maioria das OSCs brasileiras é composta por mulheres em suas equipes, porém isso não se reflete na presença de mulheres nos cargos de liderança, na medida em que 46% das OSCs analisadas têm uma participação de mulheres na liderança abaixo da média.

Já no que tange à presença de pessoas negras, a mesma pesquisa identificou que cerca de 58% das OSCs possuem um percentual de pessoas negras abaixo da média na composição das equipes, sendo que 62% das OSCs possuem um percentual de pessoas negras na liderança abaixo da média.

Portanto, no que tange exclusivamente à análise de gênero, é possível afirmar que a inclusão existe, porém não se reflete na ascensão para postos de direção e tomada de decisão, o que impacta na escolha das linhas temáticas de atuação e projetos desenvolvidos pela OSC, podendo, portanto, haver um apagamento da perspectiva de gênero também da porta para fora da organização comprometendo o resultado do impacto de suas atividades no que diz respeito ao fomento de direitos humanos, equidade e democracia.

Já quando o olhar se volta para as questões de raça e composição demográfica, os dados revelam que ainda é necessário fomentar a inclusão das pessoas negras nas OSCs brasileiras. Esse cenário não é muito diferente dos demais setores formais da economia do país, nos quais também há significativa ausência de pessoas negras, um resultado da escravização e da abolição não concluída.

5.1
inclusão de mulheres e pessoas negras: recrutamento e contratação

a.
descrição de vagas e/ou oportunidades

Ao elaborar os materiais de descrição das vagas e/ou oportunidades de trabalho, é recomendável às OSCs:

a transparência quanto às datas e prazos do processo seletivo

não

Nenhuma menção a prazos e datas.

sim

- Abertura do processo seletivo: 15/3/21
  Prazo para candidatura: 30/03/2022 às 23h59h (horário de Brasília)
- Entrevistas: 01/04/2022 a 15/04/2022
- Resultado da seleção: 18/04/2022

uma breve apresentação da organização

Somos uma organização que trabalha na defesa de direitos humanos, com 15 anos de atuação e sede na cidade de São Paulo.

Nossa atuação é focada em ações de incidência sobre o Poder Legislativo estadual e federal com o objetivo de acompanhar e apresentar projetos de leis e iniciativas de garantia dos direitos fundamentais.

a utilização de linguagem inclusiva de gênero

não

Vaga para advogado pleno.

sim

Vaga no departamento jurídico para profissional com 3 a 7 anos de graduação.

a inexigência de formação em determinadas universidades e/ou faculdades

não

Vaga exclusiva para profissionais formados na USP e PUC.

sim

Vaga para profissionais com bacharelado em direito.

a inexigência do inglês/ou outros idiomas caso eles não sejam utilizados de forma cotidiana no trabalho a ser desenvolvido e indicação do porquê da solicitação dessa habilidade

não

Inglês fluente não é obrigatório, mas é um diferencial.

Inglês fluente é essencial.

sim

Não é necessária a fluência em inglês

É necessária a fluência em inglês porque a pessoa contratada irá interagir com nossos parceiros internacionais.

o detalhamento das atribuições do cargo

não

O advogado contratado será responsável pelas demandas jurídicas.

sim

As atividades a serem desempenhadas são:

- elaboração de pareceres jurídicos
- acompanhamento de ações processuais
- gestão de prazos

o detalhamento das condições de remuneração

não

Salário a combinar.

sim

A remuneração para a vaga é de R$ 6.500,00 com Vale-Refeição de R$ 30,00/dia e Vale-Transporte.

o informe sobre o local de trabalho e/ou se é remoto

não

Modalidade presencial. O local será divulgado na convocação para entrevista.

sim

Modalidade presencial, no centro da cidade de São Paulo.

Modalidade remota, com ajuda de custo de R$ 200,00 para custeio de internet e telefone.

é essencial que a descrição da vaga não faça qualquer discriminação negativa

Ou seja, que não vede a inscrição de qualquer pessoa por motivos como:

- ter filhos
- ser cuidadora ou cuidador de outra(s) pessoa(s)
- aparência estética
- local de residência
- filiação ou afeição política e religiosa
- não contar com cômodo exclusivo para trabalho quando a modalidade for remota

a vaga, inclusive, pode incentivar a candidatura de mães e cuidadoras

Atualmente há pesquisas e estudos que revelam que há vantagens na contratação de mães e/ou pessoas cuidadoras, tais como excelente capacidade de gerenciamento de tempo, capacidade de conciliação de tarefas e competência de gestão e entrega.

Se você é mãe ou cuidadora, nós incentivamos a sua candidatura!

se a vaga for afirmativa apenas para pessoas negras, recomenda-se que seja explícita

e que seja criada uma comissão de verificação das candidaturas no que tange ao enquadramento racial, como forma de evitar fraudes no processo seletivo. Caso não haja pessoas negras dentro da OSC que possam e queiram compor essa comissão, recomenda-se que profissionais externos sejam contratados para essa atribuição.

não

Vaga exclusiva para advogado negro.

sim

Vaga exclusiva para advocacia negra.
As candidaturas serão avaliadas por uma comissão de verificação fenotípica.

caso a vaga não seja exclusivamente afirmativa, mas preferencialmente, ela pode ser divulgada dessa forma:

não

Vaga preferencialmente para advogado negro.

sim

Vaga preferencialmente para advocacia negra.
As candidaturas autodeclaradas negras serão avaliadas por uma comissão de verificação fenotípica.

check list

A seguir, você encontra um check-list para avaliar se as vagas da sua OSC estão em conformidade com a governança inclusiva, considerando inclusive aspectos de acessibilidade a pessoas com deficiências, síndromes e pessoas neuroatípicas:

Linguagem inclusiva de gênero.	Os requisitos são todos fundamentais.
Linguagem acessível.	Os requisitos estão justificados.
Está em Português (vagas nacionais).	Os diferenciais estão informados a parte, com informe de que não são obrigatórios.
Em caso de ação afirmativa, informação sobre preferência ou exclusividade.	Áreas de formação desejadas estão informadas de forma clara e objetiva.
Responsabilidades descritas de forma clara e objetiva.	Está informada a cidade e o bairro do escritório (vagas presenciais).

Está informado o acesso por transporte público (vagas presenciais).	A remuneração está indicada com todos os seus detalhes e benefícios?
As instalações físicas do escritório estão adequadas para receber o grupo social incentivado a se candidatar?	A carga horária está indicada?
Se houver necessidade de viagens para a vaga, está indicada a periodicidade e a duração das viagens?	O regime de contratação está indicado?
As palavras usadas para descrever as habilidades e competências englobam todas as pessoas?	O layout de divulgação das vagas está em conformidade com o design inclusivo?
Há alguma palavra ou expressão relacionada à aparência física?	Os locais e redes de contatos de divulgação da vaga vão atingir pessoas diversas?

As OSCs também podem promover a diversidade por meio de parcerias e contratações afirmativas de pessoas e demais organizações externas que atuarão como fornecedoras da organização. Quando uma organização precisar realizar uma contratação, recomendamos que o faça adotando critérios de promoção da equidade.

Após a elaboração dos materiais descritivos da vaga, o próximo passo é pensar espaços para a sua divulgação.

b.
divulgação de vagas e/ou oportunidades

O sucesso da busca por profissionais diversos está conectado à capacidade da organização em divulgar suas vagas em locais e espaços que usualmente não seriam acessados pela equipe de recrutamento.

Se a vaga for exclusiva e/ou **privilegiar a candidatura de pessoas negras**, independentemente do gênero, recomenda-se a busca pela divulgação em espaços dedicados à comunicação desta natureza perante a comunidade negra.

Exemplos desses espaço são:
empresas e consultorias de recrutamento destinadas a profissionais negras e negros, grupos de WhatsApp de pessoas negras, coletivos negros, representações do movimento social negro, páginas, grupos e perfis em redes sociais liderados por pessoas negras ou por profissionais negras e negros da área que se deseja contratar.

Se a vaga for **exclusiva para mulheres**, recomenda-se a busca pela divulgação em espaços dedicados à comunicação desta natureza perante comunidades compostas por todos os tipos de mulheres.

Exemplos desses espaços são:
empresas e consultorias de recrutamento destinadas a mulheres, grupos de WhatsApp de mulheres diversas entre si, coletivos de mulheres de todos os tipos, com lembrança da inclusão de mulheres com deficiência, da comunidade LGBTQIAP+ e demais marcadores no público alvo da divulgação, representações do movimento de mulheres, páginas, grupos e perfis em redes sociais liderados por mulheres ou por profissionais mulheres da área que se deseja contratar.

Aqui o mais importante é lembrar que as mulheres são diversas entre si e que uma vaga que circula apenas entre mulheres brancas não está em conformidade com a interseccionalidade.

É recomendável que a organização evite, em qualquer cenário, divulgar a vaga apenas entre as redes de conhecidos de sua atual equipe. Essa prática aumenta as chances de que as candidaturas apenas reforcem a demografia já existente no local de trabalho, minando a oportunidade de inclusão da diferença.

c.
diretrizes para entrevistas

Após o recebimento das candidaturas para as vagas destinadas a mulheres e pessoas negras, serão realizadas as entrevistas com as pessoas candidatas.

Abaixo, apresentamos uma lista daquilo que **não deve ser perguntado** em entrevistas para mulheres e pessoas negras em geral:

maternidade

Perguntas relacionadas à maternidade reforçam o estereótipo de que as mães são as principais responsáveis naturais pelo cuidado com os filhos e de que os homens podem se permitir a desresponsabilização com a criação das suas próprias crianças.

Essa cultura explica, por exemplo, o fato de que, segundo o Ministério do Trabalho, dos 480 mil postos de trabalho com carteira assinada perdidos em 2020, 462 mil eram ocupados por mulheres, ou seja, mais de 96%. Isso aconteceu porque, devido ao fechamento das escolas, as mulheres se viram obrigadas a dedicar muito mais horas de cuidado com as crianças, o que não foi sentido pelos pais e/ou responsáveis homens.

não

- Você tem filhos?
- Quem vai buscar seus filhos na escola?
- Se seus filhos ficarem doentes, quem vai cuidar deles?
- Nas férias escolares de seus filhos, quem vai ficar com eles?
- Você pretende ter filhos? Se sim, em quanto tempo?

estética corporal

As mulheres são desproporcionalmente atingidas pela pressão de estarem dentro de determinados padrões de beleza em comparação com homens. Perguntas relacionadas à estética, além de reforçarem ideais arcaicos sobre o que é ser mulher, também podem ser racistas quando se referem a signos típicos da estética negra e/ou de povos originários.

De todo modo, esse tipo de pergunta não deve ser feita a nenhuma pessoa candidata a qualquer vaga.

não

- Você pretende emagrecer?
- Você sempre usa essas tranças / black power (ou qualquer outro tipo de penteado da cultura negra e/ou de povos originários?
- Vamos precisar que você alise / prenda o cabelo. Tudo bem?

vida afetiva

A vida afetiva de uma mulher candidata a uma vaga não tem qualquer relação com a sua capacidade de trabalho e também reflete a cultura social de que uma mulher é verdadeiramente merecedora de valor e respeito de sua comunidade apenas quando está em uma relação. Devido à heteronormatividade que também estrura a organização social no Brasil, há ainda a noção de que a relação que vale é a heterossexual, dando causa ao apagamento da existência de pessoas LGBTQIA+.

não

- Você é casada?
- Você namora?

afeição política e religiosa

Assim como demais aspectos da vida privada da uma pessoa candidata a uma vaga não interferem em suas habilidades profissionais, sua afeição política e sua fé religiosa também não.

E, da mesma forma em que não devem ser feitas perguntas, por exemplo, sobre um pingente de crucifixo para pessoas cristãs, não devem ser feitas perguntas a respeito de uma guia de candomblé utilizada por alguma pessoa candidata.

O tema da religião pode surgir na entrevista apenas se a organização desejar informar às pessoas candidatas que conta com uma política institucional de liberdade religiosa de modo a permitir que toda sua equipe possa exercer sua fé.

não

- Você é macumbeira?
- Você é crente?
- Você acredita em Deus?
- Você é de alguma religião?

Demais informações sobre a vida pessoal, como local de moradia, raça e orientação sexual podem ser perguntadas no formulário de inscrição para uma vaga com objetivo de subsidiar contratações por ações afirmativas, jamais para discriminação negativa de qualquer candidatura. Caso essas perguntas estejam presentes, é recomendável indicar os motivos para tanto.

5.2
permanência de mulheres e pessoas negras: políticas e canal de escuta

A contratação de mulheres e pessoas negras compõem o processo da governança inclusiva e é um passo na caminhada para a equidade. A Gema acredita que a criação desse sistema de governança é essencial para garantir a permanência da diversidade.

Infelizmente, não é incomum que mulheres e pessoas negras sejam alvo de condutas discriminatórias nos locais de trabalho. O estudo *Women in the Workplace* de 2020 da consultoria de negócio McKinsey revela que mulheres negras são promovidas mais lentamente que outros colegas e são significativamente sub representadas em cargos de liderança e senioridade. Além disso, mulheres negras lidam com vieses e discriminações no seu dia a dia de trabalho, enfrentando uma maior variedade de micro agressões, desde, por exemplo, ter seu juízo questionado até ouvir observações humilhantes sobre si mesmas ou sobre pessoas iguais a elas.

Nesse sentido, não basta incluir a diversidade sem preparar o ambiente de trabalho para recebê-la sem práticas de assédio e/ou discriminação.

Para apoiar as OSCs brasileiras, este guia traz algumas recomendações para estruturação da governança inclusiva, com a devida ressalva de que os caminhos para o atingimento da equidade são múltiplos e complementares e em constante aprimoramento.

apoio de especialistas

Os marcadores de gênero e raça estão presentes em todas as pessoas, o que faz deles um assunto de conversa cotidiana sobre os quais muitas pessoas têm impressões, experiências pessoais e opiniões.

Entretanto, o manejo técnico desses conceitos quando relacionados a instituições deve, preferencialmente, ser conduzido por pessoas especializadas com envolvimento da equipe e da liderança da organização.

Especialistas externas e externos tendem a facilitar a transformação cultural necessária para a implementação da governança inclusiva, especialmente pela neutralidade e imparcialidade que possuem em relação às pessoas que compõem a organização que está sob mudança. Além disso, especialistas dominam a análise dos riscos e oportunidades que tangenciam a governança inclusiva, tais como das esferas regulatória, administrativa, jurídica, financeira e reputacional.

Por fim, especialistas que conhecem as metodologias de apuração e tratamento de relatos de incidentes de assédio e discriminações podem ser fundamentais para o acolhimento da pessoa que apresenta um relato de violação de direitos humanos, evitando revitimização e/ou responsabilização da vítima pelo dano sofrido e os riscos institucionais que uma apuração intuitiva pode causar.

diagnóstico e planejamento de ações

Assim como um diagnóstico médico sobre as condições de uma pessoa é essencial para indicação do tratamento adequado para a condição descoberta, o diagnóstico demográfico e cultural de uma organização é fundamental para a construção dos projetos e processos da agenda institucional de diversidade.

É o diagnóstico, por exemplo, que vai apontar o perfil médio da pessoa que trabalha na organização, permitindo à instituição que saiba, de fato, qual o seu déficit de pessoas negras, por exemplo, e, a partir disso, criar e implementar ações de atingimento da paridade racial interna, como contratações afirmativas e processos de mentoria com foco à promoção interna de pessoas negras.

Os dados iluminam o processo de construção da governança e auxiliam a organização na definição de prioridades, de metas, de indicadores e de responsáveis por cada uma das frentes de trabalho relacionadas à diversidade.

políticas institucionais

Políticas e normas internas, como códigos de conduta, já são parte do cotidiano das organizações públicas e privadas. Elas são a materialização da responsabilidade da organização e trazem direitos e deveres que devem ser garantidos e cobrados igualmente para todas as pessoas que a compõem, independentemente do cargo ocupado.

A formalização de regras institucionais relacionadas à proteção de direitos humanos têm se tornado cada vez mais comuns. Entre essas, as mais abrangentes são as que se relacionam ao compromisso de tolerância zero ao assédio e à discriminação, uma série de exemplificação de condutas não admitidas e o processo para relato, apuração e tomada de decisões diante de uma violação à política.

Outro documento bastante conhecido é a política de diversidade, que costuma trazer o compromisso da organização com a promoção da diversidade e da equidade, suas principais ações para cumprimento desse compromisso, suas parcerias externas, seus projetos externos etc.

Para além dessas duas políticas fundantes, ainda é possível criar políticas específicas, como de preservação da liberdade religiosa, de licença familiar para cuidado com crianças e idosos, de promoção à equidade em diversos marcadores da diferença, tais como raça, gênero, sexualidade, deficiência e origem geográfica, por exemplo.

educação

A transformação cultural quanto à efetivação do direito humano à equidade entre as pessoas é um aspecto central na governança inclusiva e atingi-la passa pela educação de toda a equipe que compõe a organização e, se possível, de pessoas externas que mantêm interlocução constante com a instituição.

Recomendamos que faça parte do planejamento anual das organizações a inclusão de iniciativas educacionais recorrentes ao longo de todo o ano quanto ao respeito à diversidade.

Aqui tratamos, por exemplo, de treinamentos, palestras com intelectuais, ativistas e movimentos sociais, formação em escuta ativa para o devido recebimento de relatos de violação de direitos humanos, guias sobre temas específicos, como, por exemplo, estruturas sociais da diferença e seus impactos, informação sobre direitos e onde pedir ajuda, campanhas temáticas nos meses de reconhecimento das pautas de direitos humanos, distribuição de livros, newsletter com indicação de conteúdos para letramento etc.

grupos de afinidade e comitê de diversidade

Garantir que pessoas da equipe que se identificam entre si possam se encontrar para dialogarem, compartilharem suas experiências e encontrarem apoio mútuo, além de proporem ações internas e apresentarem reivindicações sobre suas pautas é extremamente importante e valoroso.

Grupos de afinidade, portanto, devem ser incentivados, legitimados pela liderança e devidamente respeitados, mas não é recomendado que sejam responsabilizados por solucionar as questões estruturais que impedem o atingimento interno da equidade, especialmente porque grupos de afinidade costumam ter um caráter informal dentro da estrutura organizacional.

Atribuir essa responsabilidade a esses grupos, além de significar um acúmulo de funções, pode ser injusto com a equipe devido à falta de especialidade que pode causar receios e inseguranças nas ações propostas; além disso, pode haver eventuais conflitos entre membros da equipe que possam discordar das ações propostas por colegas.

Já o comitê de diversidade costuma se diferenciar dos grupos de afinidade justamente por conta do seu caráter formal e institucional, com a prerrogativa de tomada de decisões e destinação orçamentária específica. As regras de funcionamento, composição e delimitação de competências podem estar previstas na Política de Diversidade ou em documento específico do comitê.

É esse comitê, por exemplo, que pode liderar as iniciativas relacionadas à diversidade e à equidade dentro da organização e fazer a interlocução com especialistas de fora da organização e com iniciativas de certificação.

diversificação de atividades

Embora seja essencial que organizações promovam o fortalecimento da representatividade e seus respectivos lugares de fala, há que se buscar um equilíbrio de atribuições e atividades para que mulheres e pessoas negras não atuem exclusivamente ou majoritariamente com as pautas de gênero e raça.

Recomenda-se que a diversidade de pessoas seja alocada nas frentes de trabalho desenvolvidas pela instituição, pois além disso garantir o desenvolvimento profissional de toda a equipe, contribuiu para que as pautas centrais da entidade sejam também estruturadas pela observância da equidade, ou seja, o quão mais diversa forem as equipes que trabalham com os temas desenvolvidos pela OSC, maior será a possibilidade de que os trabalhos realizados sejam criativos porque contarão com perspectivas distintas, contribuindo, assim, para maior eficácia do que é produzido pela entidade.

canal de escuta e apuração de relatos de assédio e discriminação

Os grupos minorizados, tais como mulheres e pessoas negras, têm suas histórias atravessadas pelo silenciamento de suas dores e traumas e pela descredibilização de seus relatos, fruto da naturalização da desigualdade.

Por causa disso, os canais institucionais de recebimento e tratamento de relatos, sejam eles públicos ou privados, costumam contar com a desconfiança das pessoas que podem acessá-los. Essa desconfiança é fruto, também, da atuação, por esses sistemas, muitas vezes de forma ineficiente e alinhada com os pactos da desigualdade, como por exemplo, o pacto narcísico da branquitude.

Ou seja, é extremamente comum que a pessoa que relata uma discriminação ou um assédio não encontre nenhuma resposta institucional de acolhimento e amparo e não veja medidas de responsabilização de quem a agrediu ou de transformação institucionais para previnir que tais condutas voltem a se repetir.

Por isso, um dos elementos centrais da governança inclusiva é a implementação de um canal de escuta centrado na pessoa relatante, fundamentado contra traumas,justo e equitativo. Esse canal pode ser materializado por meio de um e-mail institucional destinado exclusivamente a isso ou por meio de plataformas disponíveis no mercado.

O bom funcionamento desse canal é garantido por meio da garantia de anonimidade e confidencialidade do processo, pelo estabelecimento do seu fluxo de funcionamento, com a devida transparência para as pessoas usuárias sobre prazos, confidencialidade e não retaliação, quem realizará terá acesso ao relato, etc.

Faz parte da governança do canal o estabelecimento de um protocolo de apuração, com a definição, por exemplo:

- de quais pessoas são ouvidas em um processo de apuração;
- como e por quem são convidadas a falarem;
- quais evidências são colhidas;
- quais pessoas podem trabalhar na apuração e na tomada de decisão;
- como não revitimizar ou responsabilizar a pessoa relatante;
- informações sobre como identificar os efeitos do trauma em quem está relatando uma violação de direitos humanos de modo a evitar interpretações e tomadas de decisão baseadas no senso comum.

Esse canal pode servir de apoio a desafios externos enfrentados por mulheres, como, por exemplo, violência doméstica.

A Lei Maria da Penha prevê que é direito da mulher vítima de violência doméstica

ser afastada por até 6 meses do trabalho com a devida manutenção do vínculo de trabalho e é importante que a organização implemente ferramentas de efetivação desse direito e de apoio à trabalhadora, uma vez que vítimas de violência doméstica podem acabar sendo injustamente removidas da organização devido ao impacto dos traumas em sua produtividade.

5.3 ascensão

Os dados sobre a presença de mulheres e pessoas negras em OSCs brasileiras levantados pela pesquisa da Gema "Governança inclusiva no terceiro setor: gênero e raça nas OSCs" indicaram que essas pessoas estão presentes nas organizações, mas que nos espaços de liderança não estão em paridade com homens e pessoas brancas.

Todas as posições e cargos dentro de qualquer espaço de trabalho são relevantes e dignos. Entretanto, as barreiras que impedem que pessoas negras e mulheres ascendam em seus ambientes de trabalho para ocupar os espaços de poder e de tomada de decisão são determinantes para compreendermos, por exemplo, porque as mulheres negras são as profissionais pior remuneradas do mercado de trabalho formal brasileiro.

Para que o atingimento da equidade institucional e, consequentemente, social seja possível, não basta apenas contratar mulheres e pessoas negras. É necessário preparar os ambientes de trabalho para recebê-las sem discriminações de quaisquer ordens.

Abaixo, listamos algumas iniciativas para promover a ascensão de mulheres e pessoas negras nas organizações, as quais, somadas às estratégias de inclusão e de permanência, completam o sistema de governança inclusiva criado pela Gema.

remuneração igualitária e plano de carreira transparente

As políticas institucionais também se destinam ao fomento da transparência como recurso de atingimento da equidade dentro das organizações. Assim,é recomendável que haja uma política de remuneração e plano de carreira das pessoas que trabalham na entidade, porque uma das principais desigualdades enfrentadas pela diversidade é justamente a disparidade salarial, pois em comparação com homens brancos mulheres e pessoas negras ganham menos e em comparação a mulheres brancas, as pessoas negras ganham menos ainda.

A transparência dessas informações vincula a organização em remunerar igualmente todas as pessoas que cumpram os requisitos do plano de cargos e salários, evitando que a decisão sobre uma promoção seja guiada por critérios subjetivos cujos vieses tendem a prejudicar o desenvolvimento da diversidade.

mentoria, formação e aperfeiçoamento profissional

Um dos principais impactos das estruturas sociais da opressão e desigualdade diz respeito ao acesso de mulheres e pessoas negras aos recursos educacionais. Por exemplo, de acordo com os cálculos feitos pelo jornal Folha de São Paulo com base nos dados do Censo Escolar de 2019, apenas 1 em cada 10 alunos de escolas privadas da cidade de São Paulo é negro ou negra[12].

[12] Disponível em https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2020/11/apenas-1-em-cada-10-alunos-de-escolas-privadas-de-sao-paulo-e-negro.shtml?origin=folha

Por isso, é comum que haja algumas defasagens que podem ser supridas pela organização, por meio, por exemplo, do financiamento de cursos de idioma, da implementação de projetos internos de mentoria para formação de novas lideranças, promoção de treinamentos sobre gestão de projetos e captação de recursos.

A liderança pode promover encontros destinados à formação e fortalecimento da rede de contatos das mulheres e pessoas negras de sua equipe.

ações afirmativas para promoção interna e composição paritária da liderança

Para corrigir definitivamente a ausência de paridade de gênero e raça na composição das instâncias de liderança da organização, como diretoria e conselho, as entidades podem implementar ações afirmativas para promoção interna até o atingimento da paridade.

Uma vez atingida a paridade, ela precisa ser mantida ao longo do tempo. Para tanto, normativas internas que determinem que a composição da liderança e do conselho, por exemplo, não podem desrespeitar a paridade de gênero e raça são essenciais para vincular a organização à essa manutenção.

bolsas de estudos e indicação para programas internacionais

A disponibilidade de recursos entre as OSCs é muito distinta e, por isso, esse guia foi formulado levando em consideração a simplicidade orçamentária de implementação das ações aqui propostas.

Entretanto, há OSCs que dispõem de mais recursos e que contam com parcerias e atuações internacionais.

Para essas, é recomendável que seja garantido acesso afirmativo a oportunidades de bolsas de estudo e a programas internacionais para mulheres e pessoas negras e, para tanto, é essencial que a OSC que dispõe de recursos apoie suas trabalhadoras na obtenção da documentação necessária para fruição das oportunidades, além de apoio no aprimoramento de outros idiomas, se necessário.

indicação para composição de coalizões e associações de temáticas afins às da organização

É bastante comum que haja agrupamentos de OSCs em coalizões, grupos e associações e que as organizações sejam representadas por pessoas que compõem sua equipe.

Entretanto, nem sempre esses agrupamentos refletem a diversidade que pode haver dentro das próprias organizações que os compõem.

Nesse sentido, é recomendado que a OSC tenha um controle de todas as pessoas que a representam em quaisquer outros espaços institucionais, garantindo que essas representações respeitem a paridade de gênero e de raça.

A Gema espera que esse guia apoie e inspire todas as OSCs brasileiras em suas jornadas particulares rumo à equidade!

Para nos contatar, mande um e-mail:
contato@gemaconsultoria.com
–
São Paulo SP | Brasil

gema consultoria em equidade

imagens: Unsplash e Pexels