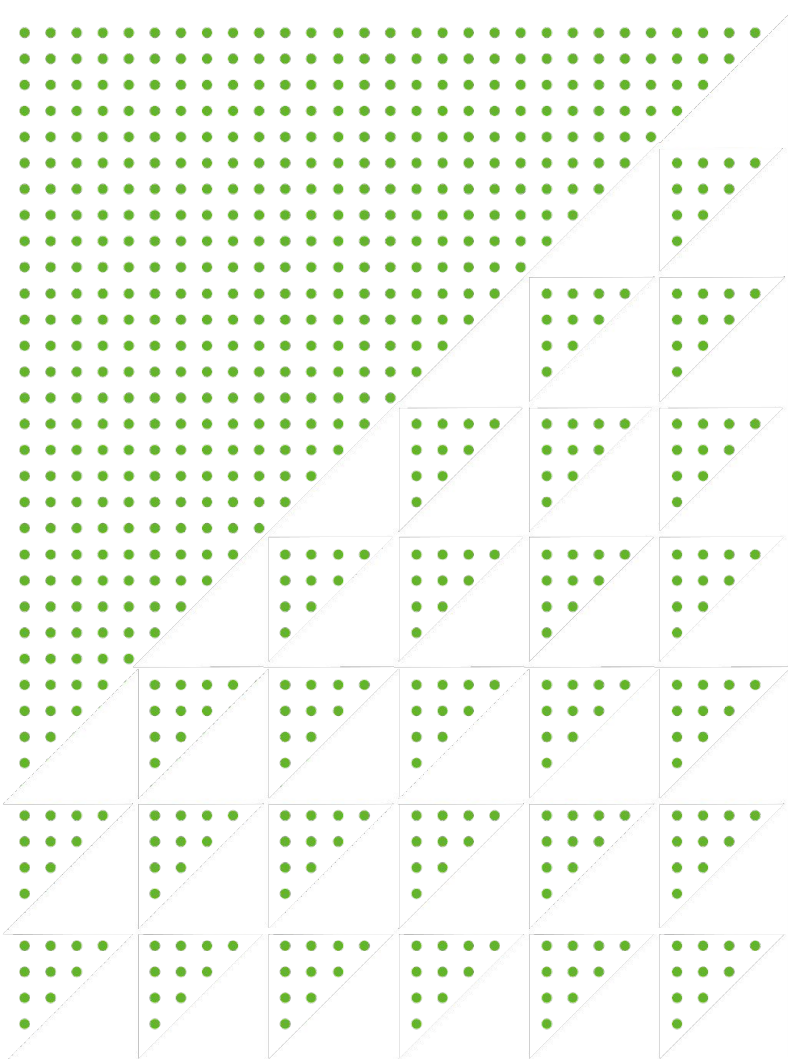




Programa de Mentoria para Mulheres

Empoderamento e liderança feminina
na transição energética

Por ordem do



Ministério Federal
do Meio Ambiente,
Proteção da Natureza
e Segurança Nuclear

da República Federal da Alemanha

Por meio da

giz

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



PotencializEE

Programa Investimentos Transformadores
em Eficiência Energética na Indústria

MINISTÉRIO DE
MINAS E ENERGIA



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL



AUTOLIDERANÇA NO CAMINHO DA CARREIRA

SOBRE EU



Designer Organizacional

Hacker Cultural

Treinadora de Dragon Dreaming,
Sociocracia e Organização Orgânica

Sócia da Target Teal

Fundadora da Sociocracia Brasil

Mestre em Economia Política Internacional pela Norman
Patterson School of International Affairs (Canadá)

NOSSO CAMINHO

- ✕ Contar histórias sobre suas experiências de autoliderança na sua vida profissional;
- ✕ Reconhecer as barreiras o ambiente - ou invisível e visível;
- ✕ Dar visibilidade para carreira e o espaço das mulheres;
- ✕ Buscar melhorias.



**CONTA UMA HISTÓRIA QUANDO VOCÊ FOI
SUBESTIMADA OU SE SENTIU COM MENOS
RANKING.**

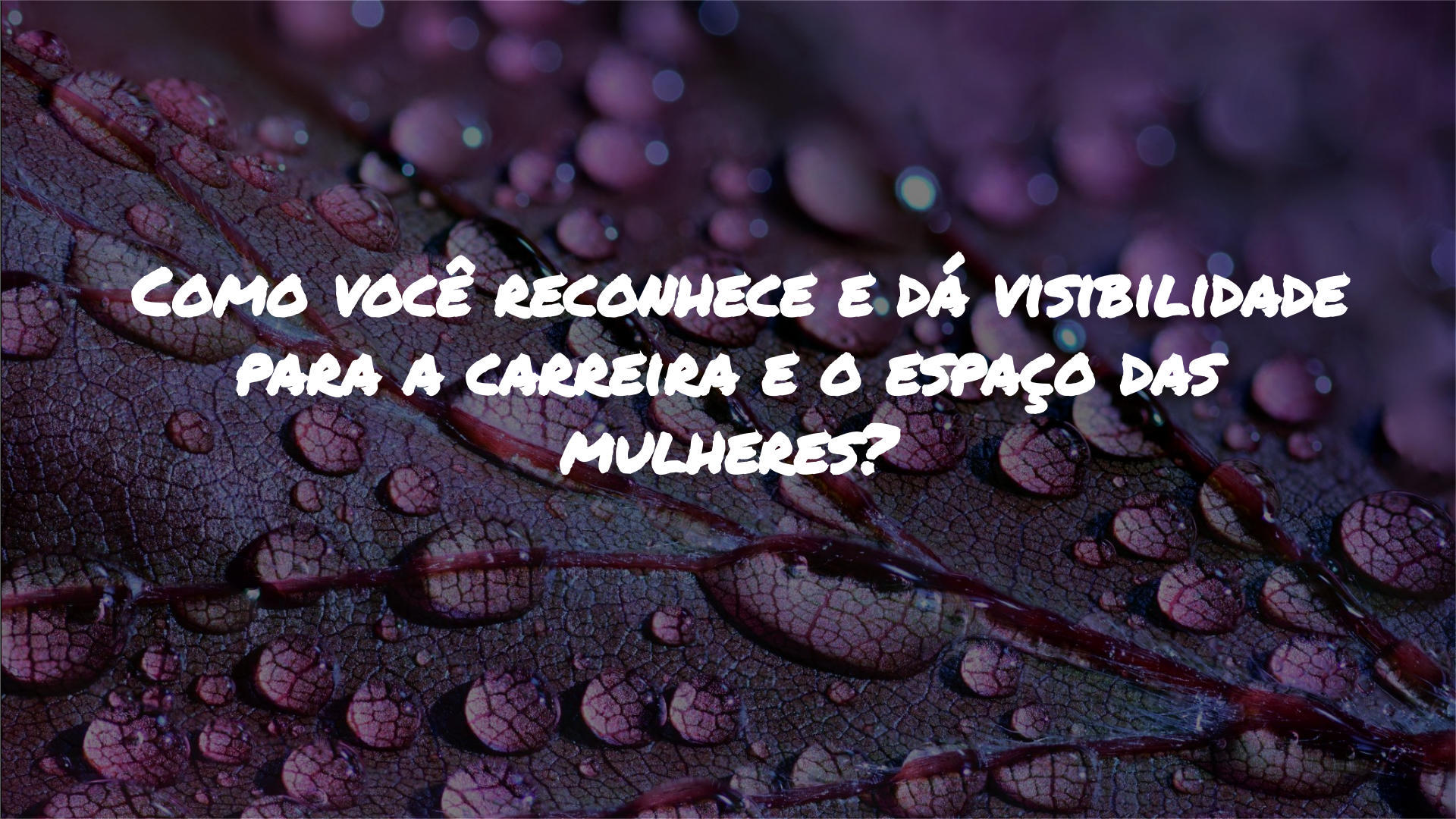
**AS HISTÓRIAS REFLETEM MOMENTOS DE AUTO
SABOTAGEM OU SÃO RESULTADOS SISTÊMICOS?**

O QUE ESTÁ NO INVISÍVEL?

- ❌ Indivíduos que se encaixam no protótipo da liderança são aceitas e promovidos em posições de liderança.
- ❌ As culturas do local de trabalho tendem a ser masculinas.
- ❌ As redes informais são muito mais difíceis para as mulheres entrarem.
- ❌ Os homens mais propensos a serem patrocinados por executivos seniores que usam sua influência para ajudar a avançar na carreira de seus mentorados.
- ❌ Mulheres são avaliadas por padrões mais elevados e suas conquistas subestimadas;
- ❌ Mulheres não percebem que enfrentam barreiras ;



**MULHERES NÃO PRECISAM SER CONSERTADAS,
É O LOCAL DE TRABALHO QUE PRECISA SER
CONSERTADO**

A close-up photograph of a leaf with water droplets, overlaid with a dark blue gradient and white text. The text is in a bold, white, sans-serif font, centered on the image. The background is a dark blue gradient with a subtle pattern of light blue dots, resembling a bokeh effect. The leaf and water droplets are visible in the foreground, with the text overlaid on top.

**COMO VOCÊ RECONHECE E DÁ VISIBILIDADE
PARA A CARREIRA E O ESPAÇO DAS
MULHERES?**

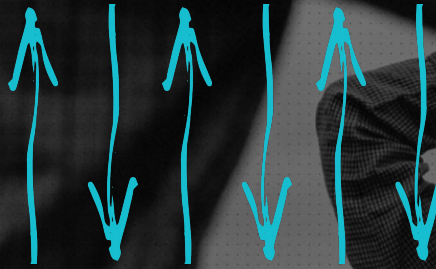
The background is a dark, deep blue space filled with numerous out-of-focus, glowing circles in shades of blue and orange, creating a bokeh effect. Overlaid on this are several ethereal, glowing blue structures that resemble jellyfish or abstract, flowing organic forms. These structures have delicate, translucent membranes and some have small, bright yellow or orange centers, giving them a sense of life and movement. The overall composition is dynamic and visually rich, suggesting a complex, living system.

As organizações são sistemas vivos

AS PESSOAS SÃO ÓRGÃOS DE PERCEPÇÃO DO MUNDO

LUXO	LUXO	LUXO	LUXO	LUXO LUXO LUXO	
LUXO	LUXO	LUXO	LUXO	LUXO LUXO LUXO	
LUXO	LUXO	LUXO LUXO		LUXO LUXO LUXO	
LUXO	LUXO	LUXOXO		LUXO	LUXO
LUXO	LUXO	LUXO		LUXO	LUXO
LUXO	LUXO	LUXOXO		LUXO	LUXO
LUXO LUXO	LUXO	LUXO LUXO		LUXO LUXO LUXO	
LUXO LUXO	LUXO	LUXO	LUXO	LUXO LUXO LUXO	
LUXO LUXO	LUXO	LUXO	LUXO	LUXO LUXO LUXO	

PERCEBER



RESPONDER

*A solução bem sucedida de problemas
exige encontrar a solução certa para o
problema certo. Fracassamos com mais
frequência porque resolvemos o
problema errado do que porque
encontramos a solução errada para o
problema certo.*



Russel Ackoff

A black bird, possibly a crow or raven, is perched on a thin, light-colored branch. The bird is facing right, with its head slightly turned towards the viewer. It has a long, dark beak and is holding a small, light-colored object, possibly a piece of wood or a seed, in its beak. The background is a dark, textured surface, possibly a rock or a wall, with some other branches visible. The overall lighting is dim, creating a moody atmosphere. The text 'TENSÃO CRIATIVA' is overlaid on the image in a stylized font. 'TENSÃO' is in white and 'CRIATIVA' is in yellow.

TENSÃO
CRIATIVA



SITUAÇÃO REAL
E ESPECÍFICA
EU PERCEBO
ACONTECER

POUCAS PESSOAS SE
EXPRESSAM NAS
REUNIÕES REGULARES,
ALGUNS ESTÃO SEMPRE
CALADOS.

TENSÃO CRIATIVA

É O ESPAÇO DE CRIAÇÃO
ENTRE AS SITUAÇÕES
REAIS
E IDEAIS EM UM
SISTEMA

SITUAÇÃO IDEAL
E ESPECÍFICA
EU DESEJO QUE
ACONTEÇA

OS ESPAÇOS DE FALA
SÃO BEM DIVIDIDOS E
TODOS EXPRESSAM
SUAS OPINIÕES QUANDO
SENTEM NECESSIDADE.

PERCEPÇÃO É O PRIMEIRO PASSO

**QUAIS SÃO ALGUMAS TENSÕES QUE VOCÊ
SENTE EM RELAÇÃO À CARREIRA? COMO
ENCAMINHAR SUA TENSÃO?**

**QUANDO TEM CLAREZA SOBRE A DINÂMICA
VOCÊ CONSEGUE EXPLICITAR COISAS.**

— CAMADAS DA CULTURA



MANIFESTAÇÕES VISÍVEIS
(ARTEFATOS)

VALORES EXPOSTOS
(JUSTIFICATIVAS)

CRENÇAS IMPLÍCITAS
E COMPARTILHADAS

— CAMADAS DA CULTURA



MANIFESTAÇÕES VISÍVEIS
(ARTEFATOS)

MEXER NO LUGAR DO
INVISÍVEL É MUITO DIFÍCIL,
É MAIS IMPORTANTE
INFLUENCIAR O LUGAR DOS
ACORDOS, PROCESSOS,
RITUAIS E ESPAÇOS.

CAMINHOS MAIS DEMORADOS

CAMINHOS PARA AUMENTAR A JUSTIÇA DE UM SISTEMA

[X] Tratar as tensões por trás de carreira;

- Salário (transparência e composição)
- Desenvolvimento (trilhas de desenvolvimento)
- Reconhecimento além do financeiro



CAMINHOS PARA AUMENTAR A JUSTIÇA DE UM SISTEMA

[X] Criar condições para que pessoas podem adaptar e cuidar de tensões onde a justiça não existe;

- Explicitar o que existe
- [Política de Desligamento](#)
- [Política de Aumento](#)

Para ter um ambiente de segurança psicológica e olhar para as questões de injustiça precisa ter a potência das pessoas poder mexer na estrutura, não pode depender de uma pessoa só.



CAMINHOS PARA AUMENTAR A JUSTIÇA DE UM SISTEMA

[x] Criar espaços de integralidade e confiança

- Mais flexibilidade de fazer coisas fora do cargo;
- Processos claros e explicitados de contratação, demissão, promoção e aumento salarial;
- Conversas sobre diversidade, equidade, privilégio;
- Sentir vista e ouvida ↓ a relação de injustiça.



CAMINHOS PARA AUMENTAR A JUSTIÇA DE UM SISTEMA

[x] Políticas de Diversidade



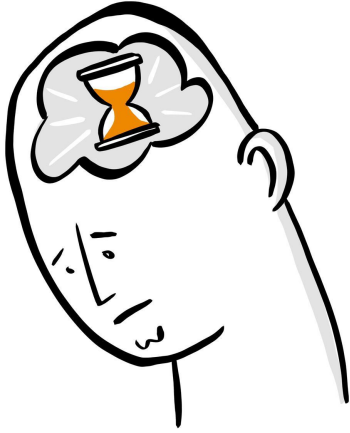
CAMINHOS PARA AUMENTAR A JUSTIÇA DE UM SISTEMA

[x] Processos decisórios e independentes de uma relação chefe-subordinado

- Um papel que pede aconselhamento
- Múltiplo papeis
- Processos coerentes com diversidade (entrevistas sem saber se é homem ou mulher)
- Outros processos de avaliação de desempenho - não pode separar meu desempenho do ambiente em que eu vivo
- Um relação entre avaliação e promoção que não envolve uma relação de poder
- [Partner Pool](#)



APRESSADO PASSA FOME



Um processo de diagnóstico que durou 9 meses em uma grande empresa identificou que um dos grandes problemas em sua cultura organizacional era a baixa segurança psicológica. Todos reconheciam a gravidade do problema e sua importância. Depois de dois anos e muito dinheiro investido a grande maioria das pessoas acredita que nada mudou.

APRESSADO PASSA FOME ANTIPADRÃO: SOLUÇÃO RÁPIDA

Contexto

Todos estavam ansiosos para resolver o problema da baixa segurança psicológica. Contrataram treinamentos para todos sobre o tema. Esses treinamentos duravam 3 dias. Depois de 6 meses treinando a imensa força de trabalho, todo o design organizacional permanecia igual, estrutura de cargos, formatos de reunião, metas, símbolos, processos, etc.. Nada tinha mudado. A cultura também não.

Pense sobre

Acreditar em soluções rápidas para uma mudança cultural parece ingênuo. Mas, é muito comum as organizações contratarem alguns dias de workshop na esperança de afetarem a cultura de maneira significativa. A cultura é um fenômeno sistêmico que demanda um olhar e uma atuação sistêmica. Você precisa mudar o design organizacional.

Ref: bit.ly/tt-os14

Hábitos e várias camadas de preconceitos internalizados e padrões sutis de poder não vão “simplesmente” embora.

Precisamos de mais sistemas que apoiem a equivalência e a eficácia e que não se baseiem em percepções potencialmente enviesadas.

Não podemos combater sistemas opressivos pela ausência de sistemas.
Precisamos de sistemas melhores.

LEITURAS E LINKS SUGERIDAS

- [X] [Círculo de Parceiros](#)
- [X] [Feedback para os outros é refresco](#)
- [X] [Dar feedback não é sobre você, é sobre o outro](#)
- [X] [Feedback: Como sua empresa deve estar tratando esse assunto](#)
- [X] [A Armadilha do nine box](#)
- [X] [Novos tipos de remuneração](#)

