

| Leda Maria Vieira Machado
| Luca Borroni-Biancastelli

além da segurança psicológica

Um modelo organizacional para
as Novas Organizações que
Aprendem (e Inovam) - NOA



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2022

SUMÁRIO

NOTA DOS AUTORES	xiii
Agradecimentos	xv
Introdução	1
1. O Mundo Novo, as Organizações, o Trinômio 'Diversidade, Equidade & Inclusão' e o Binômio Talento-Competências, Para o Alto Desempenho	9
1.1 O contexto atual: o mundo VUCA (ou será BANI?)	10
1.2 A crise e o pós-crise nas organizações: Liderança Feminina, Gênero e DEI – Diversidade, Equidade & Inclusão	16
1.3 Diversidade, diferenças, meritocracia e individualidade	36
1.4 Inclusão e fenômenos de exclusão	41
1.5 Equidade	46
1.6 O binômio Talentos-Competências	50
1.7 The Gallup Organization	58
2. Conhecer, Aprender, Saber: Do Aprendizado Individual ao Organizacional	61
2.1 Introdução	61
2.2 Conhecimento, Aprendizado e Saber	63
2.3 Aprendizado individual: aprendizado autodirigido e <i>lifelong learning</i>	66

2.4 Aprendizado individual e organizacional: pedagogia, andragogia e heutagogia, e o desenvolvimento das organizações	70
2.5 Aprendizado organizacional vs. aprendizado individual	77
2.6 ESTUDO DE CASO	83
3. Um novo modelo organizacional para o alto desempenho O Modelo das <i>Novel Learning Organizations</i> : as Novas Organizações que Aprendem – NOA	89
3.1 Introdução	89
3.2 Relembrando Peter Senge e suas “ <i>Learning Organizations</i> ”	92
3.3 As Novas Organizações que Aprendem: uma abordagem arquitetônica clássica da construção da comunicação e do aprendizado organizacional	103
3.4 As Novas Organizações que Aprendem: um novo mindset para desenhar um novo modelo organizacional	111
3.5 A nova estrutura organizacional e seus componentes	115
4. A Transformação da Cultura Organizacional: Moldando os Pilares do Modelo	119
4.1 Cultura Organizacional: algumas reflexões e cases de Transformação Cultural das organizações	119
4.2 Cases de Transformação Cultural	121
5. O 1º Pilar Do Novo Modelo Das NOA: Segurança Psicológica 360º	161
5.1 ‘Project Aristotle’	162
5.2 Os trabalhos semanais	167
5.3 A importância da comunicação do novo modelo	177
5.4 O Dilema do Erro nas Organizações: Erros Evitáveis ou por Desconhecimento e Erros de Experimentação – Mantendo a Segurança Psicológica e a Cultura de Aprendizado	181

5.5. Os efeitos negativos da falta de segurança psicológica: alguns casos emblemáticos	186
5.6 O dilema (e o <i>drama</i>) de “pedir ajuda”	190
5.7 Segurança Psicológica: peculiaridades da implementação nas organizações	195
5.8 Da Segurança Psicológica à <i>Segurança Psicológica 360º</i> : uma contribuição original do modelo	201
5.9 Segurança Psicológica 360º: os <i>Stakeholders</i>	205
5.10. Em síntese	215
5.11 Segurança Psicológica 360º vs. <i>Seguranças Psicológicas</i>	217
6. O 2º Pilar do Novo Modelo: Organizações Dedicadas ao Desenvolvimento – DDOs (e ao Aprendizado)	229
6.1 O caminho para o Desenvolvimento	230
6.2 DDOs na prática	256
7. O 3º Pilar do Novo Modelo: (Re)humanização da Liderança e o Propósito das Organizações	267
7.1 Colocando o Ser Humano no centro da Estratégia	267
7.2 Disrupção e Propósito	271
7.3 Do modelo <i>Strategy Centric</i> ao modelo <i>Human Centric</i> : A Nova Organização empática em um Mundo Novo	273
7.4 A Liderança (Re)humanizada com Propósito nas organizações: alguns casos reais	283
8. O 4º Pilar do Novo Modelo: Ambidestria Organizacional & Liderança Ambidestra	297
8.1 Organizações Ambidestras	297
8.2 Os desafios dos líderes ambidestros: performance, sucessos e fracassos	307
8.3 Ambidestria e Perpetuidade	310

8.4 Ambidestria e Ambiculturalismo	312
8.5 Aprendizado organizacional na Organização Ambidestra	314
8.6 As Organizações Ambidestras: alguns casos reais	317
8.7 O caminho, às vezes, confuso rumo à Ambidestria Organizacional	329
9. A Pesquisa de Campo	335
9.1 Metodologia	336
Conclusão	339
Os 31 Gêneros que Nova York reconhece	343
Bibliografia	345
Índice	361

AMOSTRA

O MUNDO NOVO, AS ORGANIZAÇÕES, O TRINÔMIO 'DIVERSIDADE, EQUIDADE & INCLUSÃO' E O BINÔMIO TALENTO-COMPETÊNCIAS, PARA O ALTO DESEMPENHO²

"We will all profit from a more diverse, inclusive society, understanding, accommodating, even celebrating our differences, while pulling together for the common good³"

– RUTH BADER GINSBURG

Obs.: Este capítulo apresenta algumas das principais questões que constituem o pano de fundo onde atuam as **Novas Organizações que Aprendem**, para mostrar como chegamos à elaboração final desse novo conceito. Dessa forma, o propósito não é esgotar a discussão conceitual em torno dessas mesmas questões, mas, ao contrário, apresentar e entender o contexto atual, bem como os movimentos conjunturais,

¹ Todos os textos citados neste livro são traduzidos, para o português, pelos autores.

² Usaremos no livro o pronome masculino, pois usar o feminino e o masculino juntos prejudicaria a fluidez da leitura. Entendemos que, do ponto de vista gramatical, o uso do masculino genérico, usado como gênero indefinido, não dá a entender se todos os sujeitos são homens ou mulheres, uma vez que ele é inespecífico.

³ Todos nós seremos beneficiados por uma sociedade mais diversa e inclusiva, entendendo, acomodando e celebrando nossas diferenças enquanto nos unimos para o bem comum.

sociais e organizacionais, que o geraram e que são responsáveis por sua constante evolução.

1.1 O contexto atual: o mundo VUCA (ou será BANI?)

O debate sobre Cultura Organizacional destaca a relação direta entre esta e o Alto Desempenho. Nesse sentido, um dos pilares que sustentam o Alto Desempenho é a própria Cultura.

Contudo, qual é a Cultura Organizacional que fomenta e alavanca o Alto Desempenho?

Precisamos, portanto, contextualizar o debate no ambiente contemporâneo complexo e – muitas vezes – imprevisível, onde as organizações operam.

É no contexto do mundo VUCA que as Novas Organizações que Aprendem (ou seja, que têm capacidade de aprender, de adaptar-se e de mudar continuamente os genes impressos em seu DNA), começam a florescer. Esse florescimento foi e é, em grande medida, a resposta ao enfrentamento dos desafios impostos à gestão, por um contexto VUCA.

O que é o Mundo VUCA?

O acrônimo VUCA foi usado pela primeira vez pelo *The US Army College* (1987)⁴ para descrever o mundo que estava mais volátil, incerto, complexo e ambíguo. O argumento que embasa tal defi-

⁴ The US Army College educa e desenvolve líderes para o serviço no nível estratégico, ao mesmo tempo que avança o conhecimento na aplicação na formação militar.

nição é que o mundo, como se apresenta agora, é ainda o resultado da Guerra Fria, cujo alto nível de insegurança influencia a pauta das decisões tanto públicas como privadas.

O conceito VUCA é baseado nas teorias de liderança de Warren Bennis e Burt Nanus (1985). Esses autores argumentaram que a necessidade de uma liderança eficiente e eficaz é muito maior hoje do que no passado, devido ao fato de os desafios serem mais complexos, de haver uma crise de governança e de existir certa incapacidade de as organizações atenderem às expectativas tanto dos *shareholders* como de seus *stakeholders*, em sentido amplo.

VUCA é um acrônimo de:

V = Volatilidade: diz respeito à natureza e à dinâmica da mudança, à natureza e à velocidade das forças de mudança e seus catalisadores;

U = Incerteza⁵: em um mundo onde impera V, U representa a falta de previsibilidade que induz perspectivas de surpresa nas empresas e na sociedade como um todo, gerando uma constante situação de dúvida nas tomadas de decisão;

C = Complexidade: remete a uma realidade multifacetada, estratificada em distintos níveis de interpretação e operacionalização em que uma multiplicidade de questões determina uma cadeia de causa e efeito, muitas vezes obscura e de resultados dúbios;

A = Ambiguidade: remete a uma realidade imprecisa que gera interpretações potencialmente errôneas e situações com sig-

⁵ U de "Uncertainty" (ou seja, "incerteza" em inglês).

nificados ambivalentes ou mistos, produzindo uma constante confusão de causa e efeito.

Apesar de o conceito VUCA ser de 1987 e, desde então, ter gerado certo “cansaço intelectual” devido à sua popularização, tanto em textos acadêmicos como em outros mais informativos, ele é extremamente atual, ainda mais depois da eclosão da pandemia de Covid-19. A catástrofe sanitária global mostrou claramente quão afetado está sendo o mundo e quão exponencial se tornou o conceito VUCA, na forma como esse fenômeno imprevisível e distópico está atingindo todo o globo. A pandemia está, de fato, distorcendo e exasperando toda sorte de variáveis e de parâmetros sanitários, econômicos e sociais sem distinção de condições nas quais os diferentes países se encontram.

Paralelamente, o mundo VUCA está comprovando o adágio de que todo desafio corresponde a uma oportunidade para mudar e, por que não, crescer. Ou seja, em situação de volatilidade e incerteza, seria lógico imaginar que *“as organizações esperassem mais, e não menos de si mesmas e dos colaboradores que trabalham nelas e por elas. Entretanto, o desenho organizacional que nos é familiar não consegue satisfazer tal necessidade”*⁶.

De fato, é verdade que boa parte dos tradicionais modelos não são desenhados para abraçar o *desequilíbrio* como um *leitmotiv* do dia a dia das organizações, consolidando, dessa forma, culturas organizacionais que são rígidas em relação às mudanças, à experimentação e, conseqüentemente, à inovação e à transformação.

⁶ Kegan, Robert. *et al.* An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization. Boston: **Harvard Business Review Press**, 2016, p .2.

Entretanto, práticas organizacionais contemporâneas não somente pressupõem que as companhias se esforcem para serem mais predispostas e resilientes às mudanças, mas também fazem da *ambidestria organizacional*⁷ uma das componentes estruturais de seu DNA cultural. Nesse sentido, elas abrem o caminho para a experimentação e a inovação, definindo modelos onde coabitam dentro da mesma estrutura organizacional unidades tradicionais focadas no alto desempenho e outras dedicadas a projetos de intraempreendedorismo, com um claro foco na experimentação e na inovação.

Uma abordagem alternativa interessante sobre VUCA foca seus aspectos positivos e as possibilidades de crescimento nelas implícitas. Em seu recente trabalho, Abidi e Joshi⁸ atribuem ao acrônimo VUCA significados novos e opostos aos originais. Ao contrário da visão tradicional negativa, que identifica o ambiente VUCA como uma *ameaça* à sua existência, esses autores enfocam as *oportunidades* e sugerem olhar pelos conceitos de **V**isão, **C**ompreensão⁹, **C**lareza e **A**gilidade, como pelo prisma de uma análise SWOT. Essa nova abordagem para VUCA explora tendências atuais das organizações, em que modelos de liderança *top down* se tornam claramente obsoletos e até inaceitáveis, e onde o aprendizado organizacional se estabelece em nossos dias de maneiras bastante distintas em relação a como se aprendia, por exemplo, há uma década.

Nesse contexto, a ênfase posta no estudo do aprendizado contínuo em ambiente disruptivo, entendida como capacidade ne-

⁷ O tema da Ambidestria Organizacional será tratado pelos autores, neste livro, sendo um dos pilares de seu modelo das *Novel Learning Organizations*, *infra*.

⁸ Abidi, Suhayl e Joshi Manoj. **The VUCA Learner**, Sage, New Delhi, 2018.

⁹ *Understanding*, em língua inglesa.

cessária para desenvolver times ágeis e resilientes, é tema relevante que os próprios autores abordarão neste livro.

...E o Mundo BANI?¹⁰ ...

Como já sabemos, no Universo, toda ideia se copia e se recicla até a exaustão. Uma versão recente e atualizada do conceito VUCA da qual se fala desde 2020, é conhecida sob o nome de BANI, como foi cunhada por Cascio¹¹. Tal conceito tornou-se popular no Brasil graças a um grupo de seguidores brasileiros que representam o maior contingente nacional de leitores dentre aqueles listados em sua página web.

Em um artigo que teve certo eco, o autor, apesar de não trazer nenhuma contribuição especialmente inovadora ao debate sobre a crescente complexidade e insegurança da sociedade atual, retoma e reinterpreta os conceitos implícitos no mundo VUCA. Nessa ótica, Cascio sugere a prevalência de um estado de *caos* em um mundo que estava começando a enfrentar a pior e mais cruel pandemia da história da humanidade, que conduz inexoravelmente a uma *multiplicação* do nível de estresse percebido em quaisquer contextos. Em termos semânticos, o acrônimo BANI, (que poderia ser FANI, em português) define um mundo que aparenta ser:

B = Fragmentado¹²;

A = Ansioso;

¹⁰ Os autores agradecem o Dr. André Siffert, por ter estimulado o debate VUCA vs BANI.

¹¹ Cascio, Jamais. **Facing the Age of Chaos**, Medium, publicado em 29 de abril de 2020. Cf. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.

¹² B de “Brittle” (ou seja, “fragmentado” ou “friável”), em inglês.

N = Não linear;

I = Incompreensível.

O teor propositalmente dramático do acrônimo é autoexplicativo e sugere a interpretação segundo a qual qualquer movimento disruptivo, no mundo atual, é um constante gerador de caos cuja tendência à catástrofe pode ser representada pelo conceito BANI.

Desastres e, conseqüentemente, depressão estão sempre às portas, fomentados por desinformação e *fake news*, causando ansiedade e aumento nas taxas de suicídios. Qualquer fator toma dimensões desproporcionais e massivas como no caso da pandemia. A confusão se instala e nada faz mais sentido, uma vez que todos somos bombardeados por um avassalador excesso de informações desconexas. Esse quadro apocalíptico será resgatado por um conjunto de fatores, tais como resiliência, empatia, flexibilidade e intuição, dentre outros, subjacentes aos elementos do acrônimo.

Apesar de bastante intuitivo – ou talvez por causa disso –, o conceito BANI é pouco articulado e não interpreta nem testa as causas-raiz que conduzem aos dramáticos efeitos de disrupção que o artigo relata. Nesse sentido, apesar de o autor desqualificar o conceito VUCA como “claro, evocativo e sempre mais obsoleto”¹³, o conceito BANI, por sua vez, parece ser mais um exercício retórico e não vai muito além da própria semântica. De fato, ele não foi corroborado por nenhum estudo ou modelo mais consistente ao qual possa ancorar-se de maneira mais estruturada (ao menos, até agora).

¹³ Cascio, Jamais. cit.

Por esse prisma, portanto, é difícil desvincular o BANI de mais uma forma de modismo que busca dar uma roupagem nova a conceitos já consolidados sem, contudo, inovar de verdade e sem oferecer uma melhor análise crítica das tendências do mundo contemporâneo.

Finalmente, pelas razões citadas, continuaremos nos referindo neste livro às complexidades e ambiguidades do mundo atual, fazendo referência – quando for preciso – ao conceito VUCA, que nos parece representar a realidade de forma suficientemente clara e embasada.

1.2 A crise e o pós-crise nas organizações: Liderança Feminina, Gênero e DEI – Diversidade, Equidade & Inclusão

A crise induzida pela pandemia da Covid-19 não deixa dúvida sobre o fato de que todos os múltiplos *stakeholders* – organizações, governos, indivíduos e toda a sociedade – estão vivendo no mundo VUCA: volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Não há unanimidade ainda quanto ao entendimento de como fazer o enfrentamento dessa crise e como será o mundo pós-crise. Há a linha de pensamento que diz que o capitalismo será mais humano, que construiremos uma sociedade mais justa e igualitária. Outros, ao contrário, afirmam que, passada a crise, tudo voltará a ser “*business as usual*”. Ou seja, entende-se que haverá uma tendência a manter mais colaboradores em *home office*, fato que contribuirá com a diminuição do trânsito urba-

no e da poluição, mas não acontecerá nenhuma transformação relevante na sociedade no que diz respeito à sua estrutura e à distribuição efetiva da riqueza.

Uma observação interessante relativa à gestão da crise se baseia em uma dupla abordagem que cruza **Liderança e Gênero**. Tal análise chega à conclusão de que os países que conseguiram se planejar mais adequadamente e, como consequência, tiveram menos casos e lidaram melhor com a primeira onda de coronavírus, são liderados por mulheres¹⁴. As líderes políticas mulheres¹⁵, que adotaram medidas diferenciadas (uso das redes sociais, palestras para as crianças, teste para todos os cidadãos sem custo para eles, fechamento das fronteiras bem no início da crise, diminuição de seu próprio salário etc.) mostraram que, na crise, tomar decisões baseadas no conhecimento científico, na empatia, na compaixão, na humildade e na colaboração é mais relevante e traz muito mais resultados positivos do que decisões que transformam uma questão seríssima de saúde em bravatas de fundo puramente político.

Essas líderes colocaram claramente o ser humano no centro de suas decisões. Esse entendimento do papel da liderança é recente e tem impactos que provocam uma mudança de expectativa do que será esperado dos líderes. Trazer o ser humano para o centro de todo tipo de organização está na definição de

¹⁴ Poucos casos contrários, como o da Bélgica, são isolados e não invalidam o resultado da análise.

¹⁵ As líderes mulheres são: Angela Merkel (Chanceler da Alemanha), Mette Frederiksen (Primeira Ministra da Dinamarca), Erna Solberg (Primeira Ministra da Noruega), Sanna Marin (Primeira Ministra da Finlândia), Jacinda Ardern (Primeira Ministra da Nova Zelândia), Katrin Jakobsdóttir (Primeira Ministra da Islândia), Tsai Ing-Wen (Presidente de Taiwan) e Silveria Jacobs (Primeira Ministra de Sint Maarten).

(Re)humanização da Liderança, que será descrita no capítulo 7º a ela dedicado, neste mesmo livro.

Tallon (2016)¹⁶ conclui em sua pesquisa sobre neurociência que o cérebro das mulheres está preparado para empatia, intuição e colaboração. Esses são os mesmos conjuntos de Talentos e Competências que se espera de seus líderes hoje na era digital.

Em outras palavras, resgatando o tema da cultura, ficou claro que todas essas mulheres líderes de seus países fomentaram, em seus mandatos, uma cultura de alto desempenho, que os resultados do enfrentamento da crise do coronavírus mostram ter sido de grande eficácia para amenizar a própria crise e os impactos da pandemia.

A conclusão de Tallon, relacionada à liderança política das mulheres, traz à tona debates, que ainda estão longe de chegarem a conclusões unânimes. Um deles é sobre **gênero e sexo**, outro sobre **diversidade & equidade & inclusão**, enfim, outro sobre **talento e competências**.

Gênero e Sexo

Nos últimos anos temos vivido em uma época marcada por uma polarização política sem precedentes que invade constantemente o debate intelectual, gerando distorções conceituais e confusões semânticas impensáveis em outra época. Com foco especial nas temáticas de Sexo e Gênero, conceitos e falácias sem qualquer embasamento ou coerência científicos são discutidos, unicamente para defender teses apócrifas ou, simplesmente, falsas e irracionais que visam sustentar narrativas obscurantistas e retrógradas.

¹⁶ Tallon, Monique. **Leading Gracefully**: A Woman's Guide to Confident, Authentic & Effective Leadership. San Francisco: Highest Path Publishing, 2016.

Nesse contexto ambíguo — apesar de este ser um livro que foca no Comportamento Organizacional e suas derivações — nos parece fundamental resgatar o debate sobre **Gênero** e **Sexo**, uma vez que ele impacta diariamente a **sociedade** e, consequentemente, o **ambiente organizacional** que nela se espelha.

Nessa perspectiva, quanto a Gênero¹⁷ e Sexo, o trabalho de Butler, *Gender Trouble*¹⁸, é seminal.

Ela questiona a premissa feminista de que o sexo é biológico e o gênero é culturalmente construído, como os dois conceitos independentes um do outro. Butler é contrária a uma estrita associação binária entre sexo e gênero, bem como entre os diferentes gêneros. De fato, a autora retira da noção de gênero a ideia de que ele decorre do sexo e discute em que medida a distinção entre sexo/gênero é arbitrária.

Ou seja, ela chega à conclusão de que sexo também é construído.

No mundo ocidental, sexo, gênero e orientação sexual são vistos como qualidades essenciais intimamente ligadas. A visão predominante é que o sexo biológico é binário, ou seja, masculino e feminino, essencial e natural, e que forma a base para o gênero binário, visto como a interpretação cultural do sexo e do desejo sexual. Não é apenas o gênero que é culturalmente construído e tem qualidades prescritivas e proscritivas: isso também se aplica ao sexo como uma categoria binária.

¹⁷ Referimo-nos a Gênero/Gêneros não como um sistema binário, mas sim como tendo uma multiplicidade de identidades. A Comissão de Direitos Humanos de Nova York (EUA) oficializou a multiplicidade das identidades de gênero, que chega a 31. Para a relação dos 31 gêneros, ver Anexo 2, infra

¹⁸ Butler, Judith. **Gender Trouble**. Nova York: Routledge, 1990.

Nesse contexto, conforme Butler escreve, em outro trabalho¹⁹, “*se o caráter imutável do sexo é contestável, talvez o próprio construto chamado ‘sexo’ seja tão culturalmente construído quanto o gênero; a rigor, talvez o sexo sempre tenha sido o gênero, de tal forma que a distinção entre sexo e gênero se revela absolutamente nula. Se o sexo é, ele próprio, uma categoria tomada em seu gênero, não faz sentido definir o gênero como a interpretação cultural do sexo*” (p. 25).

A questão que Butler levanta é que a distinção entre sexo e gênero (de teorias feministas) na qual sexo está relacionado ao aspecto biológico e gênero aos aspectos socioculturais é problemática. Ela afirma que tanto o sexo quanto o gênero são construídos socialmente, portanto não é possível conceber o primeiro como natural. A autora considera a separação entre o corpo e a mente artificial. O corpo é construído à medida que a criança é educada pelos instrumentos sociais de poder que a levam a se transformar em mulher ou homem. Ou seja, o corpo não é natural.

Quanto ao gênero, a autora argumenta que ele “(...) *é performativamente produzido e imposto pelas práticas reguladoras da coerência de gênero*” (ibid., p. 48). Ou seja, a identidade de gênero é construída performativamente e não socialmente.

É frequente ‘Mulher’ e ‘Gênero’ serem usados como sendo intercambiáveis, contudo, em termos teóricos, esse não deve ser o caso.

¹⁹ Butler, Judith. **Problemas de gênero. Feminismo e subversão de identidade.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

A história do feminismo pode contribuir para esclarecer o uso dessas palavras como sinônimos²⁰.

Para tanto, apresentaremos rapidamente uma breve retrospectiva do movimento feminista. Diferentes momentos históricos tiveram diferentes questões e pautas que as mulheres abraçaram. Esses momentos são chamados de Ondas.

“Cada onda feminista tem suas particularidades — bem como as mulheres que foram protagonistas de cada um desses momentos — tinham demandas principais distintas. Dessa maneira, uma das formas de identificar uma “onda” do feminismo é ter como base suas principais demandas e os ideais que buscavam defender e alcançar.” (Silva, 2019: 6).

De acordo com Silva (2019), consideram-se, primeiramente, três Ondas, além da Quarta Onda, que é a que estamos vivendo. Resumidamente as Ondas são²¹:

1ª Onda. Fim do Século XIX e começo do Século XX (Inglaterra e Estados Unidos). As mulheres reivindicam os direitos civis que os homens tinham, como votar, administrar bens e gerir fortunas;

2ª Onda. Nessa Onda (década de '50), acontece o início da diferenciação de Sexo e Gênero. Os livros de Simone de Beauvoir (*Le Deuxième Sexe – o Segundo Sexo*)²² e o de Betty Friedan (*The Feminine Mystique – A Mística Feminina*)²³ são

²⁰ Para detalhes da teoria Feminista ver De Hollanda, Heloisa (org). **Pensamento Feminista conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019.

²¹ As Ondas do Feminismo são apresentadas resumidamente, visto que o feminismo não é o foco do livro. Essa questão está sendo mencionada para a estruturação do argumento.

²² Publicado em 1949 na França; e no Brasil, em 1962.

²³ Publicado em 1963 nos Estados Unidos; e no Brasil, em 1971.

considerados marcos dessa Onda. Essa fase é considerada a fase do Feminismo Radical. “(...) a mulher é socialmente condicionada e explorada em razão do sexo e das suas funções reprodutivas e o patriarcado é o sistema responsável por essa opressão, sendo gênero sua ferramenta.”(ibid:13);

3ª Onda. As décadas de ‘80 e ‘90 representam a Terceira Onda, que buscou entender e elaborar as diferentes identidades femininas “(...) entendendo que as opressões sociais, mesmo que baseadas no gênero, atingem de maneira diferente mulheres que se encontram em diferentes condições.”(ibid: 19). Um entendimento possível é que foi a partir da 3ª onda que os termos Gênero e Mulher começaram a ser usados como intercambiáveis.

4ª Onda. Ela é caracterizada pela internet e pelas redes sociais. “(...) pelo uso maciço das plataformas sociais com fim de organização, articulação e propagação da ideia de que a igualdade entre os sexos ainda é uma ilusão.”(ibid:25).

Contudo, apesar de a equidade ²⁴ entre os sexos e os gêneros ser ainda uma ilusão, as redes sociais podem, ao mesmo tempo, propagar ideias que reforçam os preconceitos como também contestá-los. Os dois casos apresentados, a seguir, explicitam, sob ambas perspectivas, quanto a equidade entre os gêneros tem ainda um longo caminho a ser percorrido e qual escala a contestação pode alcançar na luta pela equidade entre os gêneros.

²⁴ Usamos “Equidade”, pois, de acordo com o Novo Dicionário Aurélio, essa é a “*disposição de reconhecer igualmente o direito de cada um*” (ibid:675). Equidade reconhece as diferenças entre as pessoas para que todos tenham iguais oportunidades. Já o conceito de Igualdade não reconhece as diferenças. Igualdade pela definição do mesmo dicionário é “a qualidade ou estado de igual paridade” (ibid: 915).

Caso 1. O poder das plataformas e redes sociais tem considerável impacto. Na Copa do Mundo na Rússia, em 2018, um grupo de cinco brasileiros cantou em ritmo de festa, próximo a uma jovem russa que não falava português, uma música que fazia referência ao órgão sexual feminino em designação chula. Também insistiram para que a jovem tentasse repetir as mesmas palavras, cantando com eles. Ela, possivelmente achando que se tratasse de uma brincadeira inocente, tentou repetir as palavras.

A cena foi filmada e colocada nas redes sociais. Um número considerável de pessoas não achou graça alguma e entendeu que essa atitude podia ser considerada assédio. Infelizmente tal episódio não foi isolado, mas aconteceu em outras situações.

O vídeo não foi bem recebido nem no Brasil nem na Rússia, a ponto de Alena Popova, advogada e ativista russa pelos direitos das mulheres, criar uma petição online para exigir um pedido de desculpas dos torcedores brasileiros que ofenderam a jovem russa. Quase 20 mil pessoas assinaram a petição²⁵.

Caso 2. Outro exemplo mais recente, mas não menos problemático, aconteceu mais uma vez com um brasileiro, durante uma viagem de turismo, em Gizé, no Egito. O brasileiro, que é médico, assediou uma vendedora de uma loja de papiros fazendo comentários de cunho sexual, que ela, por não falar português, não entendeu, mas educadamente retribuiu com um sorriso. Nessa altura a 'brincadeira' (sic), foi postada por ele nas redes sociais. Logo depois, um outro brasileiro, chocado com o vídeo, o repostou e marcou algumas ativistas e jornalistas do Brasil. Começou, então, a mobilização de mulheres brasileiras, que entraram em contato com Gehad Hamdy, ativista e fundadora da *Speak Up*, uma iniciativa feminista voltada para o suporte de vítimas de violência no Egito.

²⁵ Cf: <https://adnews.com.br/depois-da-latam-demitir-funcionario-machista-russa-cria-abaxo-assinado-para-punir-os-outros/>.