

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE DIREITO**

PROJETO SIGUALA: TECNOLOGIA APLICADA À DIVERSIDADE DE GÊNERO

CAIO BARBOSA ZACARIAS

RIO DE JANEIRO

2021

CAIO BARBOSA ZACARIAS

PROJETO SQUALA: TECNOLOGIA APLICADA À DIVERSIDADE DE GÊNERO

Monografia de final de curso, elaborada no âmbito da graduação em Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como pré-requisito para obtenção do grau de bacharel em Direito, sob a orientação da **Professora Dra. Kone Prieto Furtunato Cesário**.

RIO DE JANEIRO

2021

CAIO BARBOSA ZACARIAS
PROJETO SIGUALA: TECNOLOGIA APLICADA À DIVERSIDADE DE GÊNERO

Monografia de final de curso, elaborada no âmbito da graduação em Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como pré-requisito para obtenção do grau de bacharel em Direito, sob a orientação da **Professora Dra. Kone Prieto Furtunato Cesário.**

Data da Aprovação: __ / __ / ____.

Banca Examinadora:

Orientador

Co-orientador (Opcional)

Membro da Banca

Membro da Banca

RIO DE JANEIRO

2021

AGRADECIMENTOS

Olha, eu sempre me senti deslocado no mundo do Direito. Depois de uma frustração com Engenharia Mecânica, achei que estaria fadado a seguir o caminho que me parecia imposto: fazer a clássica escolha entre advogar ou fazer um concurso público.

Bom, eu sou apaixonado por tecnologia. Desde os 3 anos de idade, quando ganhei de presente um *Gameboy* do meu avô, fiquei fascinado pelo universo de videogames e computadores. Ao mesmo tempo que aprendia a falar, já conhecia o teclado e o mouse, e mergulhava no novo mundo que havia descoberto, enquanto tentava encontrar um emulador para jogar Pokémon.

Por ironia do destino, por meio do Direito pude ser apresentado ao que, à época - o ano era 2019 -, achei que fosse um universo paralelo: o ecossistema de inovação e *startups*. Conheci pessoas. Comecei a trabalhar em uma startup.

Conforme criava maturidade nesse mundo, senti a necessidade de compartilhar as ideias com outras pessoas. E, assim, surgiu a ideia de fundar a Liga de Direito e Tecnologia UFRJ. Também passei a estudar sobre Design e Desenvolvimento de Produtos Digitais. O resto é história.

Sabe, uma coisa que sempre consegui ao longo desses 23 anos de vida foi evoluir exponencialmente em curtos períodos de tempo. Conquistei objetivos improváveis em velocidades que eu mesmo não acreditava que conseguiria.

Hoje, trabalho com o que amo: sou Gerente de Produtos na Hypelaw, uma *startup* com o propósito de liberar a criatividade no universo jurídico por meio da comunicação e conteúdo; sou Gerente de Marketing na Future Law, a maior *startup* de educação jurídica da América Latina; e sou Professor Convidado em uma instituição de grande renome como o Ibmec.

Agradeço aos meus pais, Leila e Anselmo, por sempre apoiarem minhas decisões malucas e repentinas, como quando decidi ir morar sozinho ou quando, em meio ao início da pandemia em 2020, pedi demissão do meu emprego para focar no que amo, estando a dois períodos de fazer a prova da OAB. E à minha avó, Vera, pelo imenso desejo em me ver formado. Vó, não serei o juiz que você sonhava, mas “esse negócio de internet”, como você diz, está mudando o mundo, e eu vou ser um dos protagonistas dessa mudança.

Agradeço à minha namorada, Bia, com a qual estou junto há 3 anos, por aturar minhas ideias loucas; minha baixíssima autoestima; as reuniões intermináveis; o fato de eu me

envolver em um milhão de coisas ao mesmo tempo; o turbilhão de informações que eu despejo e você me pede para traduzir depois. Nossa vida juntos só está começando. Obrigado por ser minha parceira e ter vivido esses longos 3 anos ao meu lado. Amo você.

Agradeço aos meus grandes amigos do Everest - nome do nosso grupo no Whatsapp -, Alan, Gustavo, Renato, Pedro Felipe, Pedro Marques, Manitou, Gabriel e Leonardo, os quais fizeram parte da minha rotina durante esses 5 anos e sempre faziam questão de brincar com o fato de minha roupa de trabalho ser um shortinho e um tênis casual. Vocês são demais. Infelizmente, não pudemos viver o último ano da graduação juntos por força maior. Não sumam depois que a gente se formar, por favor.

O Leonardo nos deixou esse ano, de forma totalmente inesperada. Léo, espero que você esteja em um lugar muito melhor, e que continue alegrando a todos ao seu redor, como sempre fez conosco. Como você sempre dizia, nosso futuro é o topo. E eu acredito fortemente que todos iremos chegar lá. O problema é que você deveria estar lá com a gente. Descanse em paz, amigo.

Agradeço às minhas amigas Jô, Amanda, Júlia e Carol, hoje, infelizmente, não tão próximas à minha rotina, mas que tiveram imensa importância em diferentes momentos da minha vida. Sinto falta de vocês. Com certeza iremos nos esbarrar por aí futuramente.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à minha orientadora, a Professora Kone Cesário, pelo imenso apoio e parceria ao longo desses 2 anos em que estivemos em contato direto. Ainda faremos muitas coisas juntos futuramente, como já estamos planejando.

A todos, mais uma vez, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O fim da desigualdade de gênero é um dos temas relacionados ao objetivo da ONU de promover sociedades pacíficas e inclusivas até 2030, quando se analisa a posição da mulher no mercado de trabalho contemporâneo se observa grande desvantagem, dificilmente ocupam cargos de diretoria dentro das empresas e recebem remuneração desproporcional a dos homens. Parâmetros foram criados para medir o quanto as empresas buscam formas de construir um mundo mais justo e responsável para as pessoas em seu entorno e equilibrar as formas de desigualdade. Consumidores e investidores ao valorizar empresas com elevados parâmetros de responsabilidade social fizeram com que as empresas desenvolvessem políticas e iniciativas para se adequar a essas diretrizes. Esse trabalho apresenta uma análise da iniciativa desenvolvida por alunos da UFRJ com o intuito de estabelecer parâmetros e averiguar as políticas de igualdade de gênero das empresas na prática, através da interdisciplinaridade de conceitos do Direito e do Design, verificou-se a possibilidade da construção de soluções sociais relevantes através do *legal design*. Apesar de se mostrarem como eficiente ferramenta, as iniciativas das instituições sozinhas não são capazes de alcançar a igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho, sendo necessário que a sociedade como um todo contribua para alcançar determinado objetivo.

Palavras-chave: Diversidade de gênero; Experiência do Usuário; Design de produtos; Governança Ambiental, Social e Corporativa; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU; Marca de Certificação.

ABSTRACT

The end of gender inequality is one of the themes related to the UN's objective of promoting peaceful and inclusive societies by 2030, when the position of women in the contemporary labor market is observed, there is a great disadvantage, they hardly hold board positions within companies and are paid disproportionately to men. Parameters were created to measure how companies seek ways to build a fairer and more responsible world for the people around them and maintain the best management processes. Consumers and investors, by valuing companies with high parameters of social responsibility, led companies to develop policies and initiatives to adapt to these guidelines. This work presents an analysis of the initiative developed by UFRJ students in order to establish parameters and investigate the gender equality policies of companies in practice, through the interdisciplinary concepts of Law and Design, the possibility of building relevant social solutions through legal design. Despite showing themselves as an efficient tool, the initiatives of the institutions alone are not capable of achieving equality between men and women in the labor market, it being necessary that society as a whole contribute to achieving a certain objective.

Keywords: Gender diversity; User Experience; Product design; Environmental, Social and Corporate Governance; UN Sustainable Development Goals; Certification Trademark.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo criativo do design	12
Figura 2 - O processo de Design Thinking de Stanford	13
Figura 3 - Níveis de fidelidade de um protótipo	14
Figura 4 - User Experience Honeycomb	16
Figura 5 - O processo de Design Sprint	17
Figura 6 - Distribuição de etapas nos dias da Design Sprint	18
Figura 7 - Desk Research	20
Figura 8 - Persona	21
Figura 9 - Dinâmica “How Might We”	22
Figura 10 - Dinâmica “Podemos”	23
Figura 11 - Dinâmica “Crazy 8’s”	24
Figura 12 - Dinâmica “Solution Sketch”	25
Figura 13 - Matriz de Decisão com as funcionalidades priorizadas	26
Figura 14 - <i>Sitemap</i> do MVP do Siguala	28
Figura 15 - <i>User flow</i> para o fluxo de simulação do Selo Siguala	28
Figura 16 - Identidade visual do Projeto Siguala	29
Figura 17 - Protótipo do fluxo de simulação do Selo Siguala	30

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1. A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E SEUS IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS E MERCADOLÓGICOS	2
2. O PROCESSO DE CRIAÇÃO DO SIGUALA	11
2.1 - Dia 1 (Mapear)	20
2.2 - Dia 2 (Esboçar)	24
2.3 - Dia 3 (Decidir)	26
2.4 - Dia 4 (Prototipar)	30
2.5 - Dia 5 (Testar)	32
3. O MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL	32
4. O FUTURO DA DIVERSIDADE DE GÊNERO	35
5. CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	39

INTRODUÇÃO

A igualdade de gênero foi apontada em muitos estudos de diversas áreas como sendo um dos temas que mais geram impacto positivo na performance das organizações, e consistentemente está presente nos principais rankings de sustentabilidade.

Em 2011, o Fórum Econômico Mundial publicou em seu relatório "The Global Gender Gap Report", que o Brasil estava na 61ª posição entre 135 países, sendo este um dos maiores índices de desigualdade entre os países do G8. Em 2013, o Brasil caiu para a 65ª posição.

No âmbito do direito aliado a novas tecnologias essa discussão levantou algumas questões para as quais foi possível encontrar respostas através da pesquisa.

Com o desenvolvimento tecnológico e os efeitos da quarta revolução industrial se percebe o surgimento de novas ferramentas utilizadas pela sociedade no âmbito econômico e mercadológico, em busca de soluções inovadoras. Desses movimentos nascem iniciativas, como a do foco desta pesquisa, que se preocupa em promover a igualdade de gênero dentro das instituições privadas.

O processo de criação do projeto Siguala é o enfoque deste artigo, o intuito é delimitar o alcance da intercessão entre o direito e a tecnologia inovativa e de que forma se dá essa ligação na execução do projeto.

A pesquisa foi realizada fazendo parte do processo e ajudando em seu desenvolvimento, a confecção do projeto está relacionada com os dias de execução de cada fase. Para o projeto foram adotadas as premissas do design (*Human Centered Design* e no *Design Thinking*) aliadas ao conteúdo do direito (leis nacionais e internacionais) para criação de uma classificação das empresas que se preocupam com a igualdade de gênero nos seus quadros de colaboradores, desaguando em uma marca de certificação que comprove seu engajamento nas políticas de igualdade de gênero.

A interdisciplinaridade do direito com o design se demonstra de fato nas etapas do processo, desde o mapeamento do problema até se criar o esboço, validar, decidir, prototipar e testar todo conteúdo para se alcançar um produto mínimo viável, uma versão apresentável do

projeto. Todo processo é regido pelas diretrizes das metodologias ágeis criadas pelos engenheiros de software.

Os resultados obtidos foram colocados em comparação aos dados coletados sobre a desigualdade de gênero no âmbito nacional, para projeção do alcance e efetividade de iniciativas como a do Siguala em relação aos métodos utilizados para se alcançar uma sociedade mais justa por empresas. O intuito do projeto não possui a pretensão de erradicar a desigualdade de gênero, mas sim da possibilidade de realização de um processo de adequação e reconhecimento por parte das empresas, de forma educativa, das conformidades legais e sociais estabelecidas pelas diretrizes de políticas de igualdade de gênero internacionais, através de uma ferramenta pensada por conceitos de ciências como o direito, design e engenharia.

A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E SEUS IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS E MERCADOLÓGICOS

As transformações tecnológicas advindas da chamada Quarta Revolução Industrial, conceito criado por Klaus Schwab, fundador do Fórum Econômico Mundial, impactaram - e continuarão impactando - todas as esferas da vida em sociedade, bem como as visões de mundo e relações comerciais entre pessoas e empresas.

Segundo Schwab, a Quarta Revolução Industrial não consiste somente em sistemas inteligentes e conectados. Seu alcance é mais amplo e vai desde o sequenciamento genético até a nanotecnologia, e das energias renováveis à computação quântica. É a fusão destas tecnologias e sua interação por meio dos domínios físicos, digitais e biológicos que fazem com que a Quarta Revolução Industrial seja diferente das anteriores.¹

Os impactos causados são diversos. No que se refere a fatores econômicos, novos produtos e modelos de negócio surgem todos os dias; a barreira de entrada para a oferta de serviços *online* reduz cada vez mais; o empreendedorismo, sobretudo a partir do cenário instaurado pela pandemia da COVID-19, em que milhões de trabalhadores foram demitidos, mostrou-se uma possível válvula de escape à recessão econômica.

¹ SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. **Aplicando a Quarta Revolução Industrial**. EDIPRO, v. 2, f. 176, 2019. 352 p.

No entanto, nem tudo são flores. Se, por um lado, houve uma explosão de oportunidades, no outro a alta demanda tecnológica, impulsionada pela exacerbada exclusão digital presente na grande maioria dos países subdesenvolvidos tem como consequência a perda de muitos empregos. Segundo o relatório “O futuro do mercado de trabalho: impacto em empregos, habilidades e salários”, da consultoria McKinsey Global, este número seria em torno de 800 milhões até 2030, em decorrência da robotização.²

Em relação às relações e práticas comerciais, as empresas têm sido pressionadas a adotar condutas antes irrelevantes aos critérios de sucesso estabelecidos pelo mercado. Temas como diversidade, desenvolvimento sustentável e redução da desigualdade encontram-se cada vez mais presentes nos debates diários, comerciais de TV e, principalmente, nas redes sociais, grandes responsáveis por disseminar tendências e ditar comportamentos.

Nessa esfera, duas grandes *guidelines* passaram a ter grande importância no mercado global: os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, presentes na Agenda 2030; e a sigla ESG, do termo em inglês *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança).

Os ODS representam um plano de ação global para eliminar a pobreza extrema e a fome, oferecer educação de qualidade ao longo da vida para todos, proteger o planeta e promover sociedades pacíficas e inclusivas até 2030.³ Foram formulados pelos 193 Estados-membros da ONU na chamada Agenda 2030, um plano de ação para todas as pessoas e o planeta que foi coletivamente criado para colocar o mundo em um caminho mais sustentável e resiliente até o ano de 2030.⁴

Os ODS são: Erradicação da Pobreza; Fome Zero e Agricultura Sustentável; Saúde e Bem-Estar; Educação de Qualidade; Igualdade de Gênero; Água Potável e Saneamento; Energia Acessível e Limpa; Trabalho Decente e Crescimento Econômico; Indústria, Inovação e Infraestrutura; Redução da Desigualdades; Cidades e Comunidades Sustentáveis; Consumo e Produção Responsáveis; Ação Contra a Mudança Global do Clima; Vida na Água; Vida

² McKinsey & Company. **O futuro do mercado de trabalho: impacto em empregos, habilidades e salários.** Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages/pt-br>. Acesso em: 2 jun. 2021.

³ UNICEF. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.** UNICEF. 2020. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 2 jun. 2021.

⁴ Plataforma Agenda 2030. **Agenda 2030.** UNICEF. 2020. Disponível em: <http://www.agenda2030.org.br/sobre/>. Acesso em: 2 jun. 2021

Terrestre; Paz, Justiça e Instituições Eficazes; e Parcerias e Meios de Implementação.

Esses objetivos passaram a pautar iniciativas políticas e econômicas mundiais, por se tratarem de consensos estabelecidos dependentes de grande cooperação.

Os parâmetros ESG, por sua vez, podem ser usados para dizer quanto um negócio busca formas de minimizar seus impactos no meio ambiente, construir um mundo mais justo e responsável para as pessoas em seu entorno e manter os melhores processos de administração.⁵ A sigla foi utilizada pela primeira vez no relatório “Who Cares Wins”, liderado pela ONU, em 2005.⁶

Entre os fatores ambientais (*Environmental*), estão o uso de recursos naturais, emissões de gases de efeito estufa (CO₂, gás metano), eficiência energética, poluição, gestão de resíduos e efluentes; nos fatores sociais (*Social*), as políticas e relações de trabalho, inclusão e diversidade, engajamento dos funcionários, treinamento da força de trabalho, direitos humanos, relações com comunidades, privacidade e proteção de dados; e, nos fatores de governança (*Governance*), a independência do conselho, política de remuneração da alta administração, diversidade na composição do conselho de administração, estrutura dos comitês de auditoria e fiscal, ética e transparência.⁷

Consumidores passaram a levar esses parâmetros em consideração, haja vista a diferença nas percepções de pessoas de gerações mais recentes, em relação às preocupações climáticas e socioeconômicas, sobretudo em virtude da grande exposição às redes sociais. Pessoas passaram a não consumir produtos ou serviços de empresas que não estão alinhadas com as boas práticas de ESG.

Em um cenário em que empresas posicionam-se cada vez mais no mundo virtual - sendo a Magazine Luiza um grande exemplo, a partir da personagem Lu, da Magalu, e de posicionamentos explicitamente pró-diversidade -, a identificação e a sensação de pertencimento da sociedade tornaram-se grandes fatores de decisão. A Magazine Luiza

⁵Nubank. **O que a sigla ESG quer dizer sobre uma empresa?**. Nubank. 2021. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/esg-o-que-e/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

⁶ World Bank. **Who Cares Wins: Connecting financial markets to a changing world**. World Bank. 2017. Disponível em: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/280911488968799581/who-cares-wins-connecting-financial-markets-to-a-changing-world>. Acesso em: 2 jun. 2021.

⁷XP Investimentos. **ESG**. XP Investimentos. 2021. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/esg/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

envolveu-se, inclusive, em grande polêmica recentemente, ao promover um programa de *trainees* exclusivamente para pessoas pretas, tendo sido alvo de diversos ataques nas redes sociais.

As *startups*, empresas que podem ser definidas como “um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”⁸, nascem com essa configuração diversa em seus DNAs. Grandes exemplos recentes são o Picpay e o Nubank, *startups* do setor financeiro, que investem milhões de reais em programas de diversidade, seja em processos seletivos, seja em campanhas publicitárias com a presença de pessoas negras, LGBTQI+ e afins, e têm conseguido atrair bastantes seguidores nas redes sociais e, claro, clientes em suas contas digitais.

Uma empresa ser diversa é, hoje, um fator determinante de interesses, tanto de consumidores comuns quanto de capital externo para investimentos. Um dos principais fatores de avaliação de *startups* por Fundos de *Venture Capital* (ou capital de risco) é o time que está à frente da empresa. Além das capacidades técnicas e expertise necessárias, a diversidade e boas práticas governamentais entram no quadro de argumentação.

A Bolsa de Valores e o mercado de investimentos privados replica tais convicções. Grandes instituições financeiras como a XP Investimentos e o BTG Pactual têm utilizado seus diversos canais de comunicação para incentivar investimentos em empresas socialmente responsáveis.

Vale ressaltar que essa onda de investimentos de impacto ganhou força relevante a partir de 2006, com o lançamento dos PRI (Principles for Responsible Investment, ou Princípios para Investimentos Responsáveis)⁹, uma rede de investidores globais apoiados pela ONU para a adoção de princípios que norteiam a prática dos investimentos responsáveis.

Abriu-se, assim, um mar de oportunidades de investimentos. Estima-se que o valor de mercado de investimentos de impacto é superior a US\$30 trilhões (mais de R\$150 trilhões, em valores atualizados) - valor mais de 10 vezes superior ao PIB brasileiro, segundo levantamento realizado em 2018, sendo que mais de 80% dos ativos estão concentrados nos

⁸ Sebrae. **O que é uma startup?** Sebrae. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 2 jun. 2021.

⁹ Principles for Responsible Investment. **PRI**. Disponível em: <https://www.unpri.org/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

Estados Unidos e na Europa.¹⁰

A título de exemplo recente, no caso da Europa, somente no primeiro trimestre de 2020, houve uma captação líquida de US\$ 33 bilhões. Ao observarmos o mesmo período no Brasil, este número se mostra bem menor: US\$ 82 milhões. Portanto, é fácil notar que o mercado de investimentos de impacto brasileiro ainda tem muito potencial de crescimento.

Além disso, um estudo recente da Itaú *Asset Management*, gestora de fundos de investimentos do Itaú Unibanco, indica que “empresas que se atentam às questões ESG estão mais bem preparadas para lidar com as mudanças nos padrões de produção e consumo, utilizando de maneira mais eficiente os recursos naturais e amenizando os impactos negativos de seus produtos e serviços no meio ambiente.”¹¹

Empresas alinhadas aos parâmetros ESG são, assim, mais resilientes e mais lucrativas. Essa percepção está sendo disseminada cada vez mais no mercado, causando a adoção de políticas em empresas para que possam adequar-se. Exemplos notórios são a Vale¹² e a Ambev^{13,14}, empresas gigantescas que passaram a elaborar relatórios, políticas internas e iniciativas de governança e sustentabilidade.

Tais políticas internas podem ser interpretadas analogamente ao conceito de *soft law*, presente no direito internacional, o qual contempla diretrizes, resoluções e declarações de organizações não governamentais que não são leis propriamente, mas que possuem peso normativo significativo.¹⁵ Isso porque as políticas servem como um mecanismo de autorregulação de cada empresa, e, ainda que não sejam leis, exercem um papel importantíssimo no que tange o comportamento de funcionários, as metodologias de trabalho,

¹⁰Freehelper. **A indústria de Investimento de Impacto e os fatores ESGs**. Freehelper. 2020. Disponível em: <https://blog.freehelper.com.br/a-industria-de-investimento-de-impacto-e-os-fatores-esgs/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

¹¹Itaú Unibanco. **Itaú Unibanco - ESG**. Itaú Unibanco - Relação com investidores. 2020. Disponível em: <https://www.itaunet.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=fBaf17bl+m6Ivw9yrhEmlQ==>. Acesso em: 2 jun. 2021.

¹²Vale. **Nossa estratégia e compromissos**. Vale - Nossa estratégia e compromissos. Disponível em: <http://www.vale.com/esg/pt/Paginas/NossaEstrategiaCompromissos.aspx>. Acesso em: 2 jun. 2021.

¹³Ambev. **Programa Estágio Representa**. Ambev - Programa Estágio Representa. 2021. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/carreiras/nossos-programas/programa-estagio-representa/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

¹⁴Ambev. **Ambev - Sustentabilidade**. Ambev - Sustentabilidade. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/sustentabilidade/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

¹⁵CARVALHO, Ricardo Cintra Torres de. **"Hard law" e "soft law": a formação do direito internacional ambiental**. Conjur. 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-fev-16/ambiente-juridico-hard-law-soft-law-formacao-direito-internacional-ambiental>. Acesso em: 2 jun. 2021.

e o relacionamento com investidores, por exemplo.

Dessa forma, é perceptível que as movimentações socioeconômicas impactam as relações comerciais em todos os sentidos, e estas respondem ao mercado ao trazer novas dinâmicas de negociação, oportunidades de investimento e novos desafios a serem enfrentados por empresas que buscam alavancar suas operações.

Para além de questões socioeconômicas, os parâmetros ESG e os ODS da ONU estão cada vez mais presentes no espectro jurídico. Em suas Metas Nacionais para o ano de 2020¹⁶, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) incluiu, em sua Meta nº 9, o objetivo de integrar a Agenda 2030 supracitada ao Poder Judiciário, ao realizar ações de prevenção ou desjudicialização de litígios.

Esse objetivo também foi formalizado em um Pacto¹⁷ realizado entre o CNJ, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), e a ONU, com diretrizes de implementação e acompanhamento dos ODS no Poder Judiciário e no Ministério Público.

Segundo o relatório Justiça em Números 2020, do CNJ¹⁸, o Poder Judiciário finalizou o ano de 2019 com 77,1 milhões de processos em tramitação, resultado esse que é perceptível diretamente no desempenho da Justiça Estadual, a qual finalizou o ano de 2019 com 79,4% dos processos pendentes.

Outro ponto extremamente preocupante, também elencado no relatório supracitado, é que as despesas totais do Poder Judiciário correspondem a 1,5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, ou a 2,7% dos gastos totais da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.

Assim, as iniciativas de implementação dos ODS surgem para combater a ineficiência do Poder Judiciário frente à cultura litigante presente no Brasil, assim reduzindo

¹⁶CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas Nacionais aprovadas no XIII ENPJ**. CNJ. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/01/Metas-Nacionais-aprovadas-no-XIII-ENPJ.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2021.

¹⁷CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Pacto pela implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU da Agenda 2030 no Poder Judiciário e Ministério Público**. CNJ. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/09/578d5640079e4b7cca5497137149fa7f.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2021.

¹⁸CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2020**. CNJ. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2021.

significativamente gastos que poderiam ter um direcionamento mais efetivo.

No tocante aos parâmetros ESG, iniciativas de boa governança e mitigação de riscos já vinham se tornando cada vez mais presentes há um certo tempo no cenário jurídico brasileiro, todavia, a partir de um outro termo: *compliance*.

Como bem ensina Adriana Freisleben de Zanetti, "Os programas de *compliance*" (ou simplesmente "*compliance*") surgiram como mecanismo útil para auxiliar a identificação, a prevenção e o controle de riscos em determinado ambiente".¹⁹ Entenda-se por "riscos" possíveis ameaças à integridade corporativa, sejam estas via problemas econômicos, regulatórios, culturais, éticos, e afins.

O *compliance*, assim, encontra-se previsto nos espectros Trabalhista, Tributário, Fiscal e Empresarial, e pode ser resumido a ações colocadas em prática voltadas a garantir relações éticas e transparentes entre empresas e, principalmente (mas não somente) o Poder Público²⁰. Ganhou maior relevância no Brasil após a promulgação da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção.

Originalmente, os programas de compliance tinham como base 9 pilares, conforme elencado pela *Legal, Ethics & Compliance* (LEC), estes sendo²¹: Suporte da alta administração; Avaliação de riscos; Código de conduta e políticas de *compliance*; Controles internos; Treinamento e comunicação; Canais de denúncia; Investigações internas; *Due diligence*; e Auditoria e monitoramento.

Ocorre que, recentemente, foi adicionado um novo tópico a esses pilares²²: Diversidade e Inclusão. Segundo a LEC, "não há *compliance* sem respeito e igualdade." Tal movimentação de uma entidade tão importante no universo do *compliance* demonstra o poder, impacto e importância que pautas sociais têm hoje no mercado, e estabelece um novo critério de adequação a ser alcançado pelas empresas.

Nessa seara, como um ponto de preocupação, os critérios legais que regulam fatores

¹⁹ ZANETTI, Adriana Freisleben de. **Lei Anticorrupção e Compliance**. R. bras. de Est. da Função públ. – RBEFP | Belo Horizonte, ano 5, n. 15, p. 35-60, set./dez. 2016, p. 51.

²⁰BOBSIN, Arthur . **Entenda o que é compliance e como colocar em prática**. Blog Aurum. 2020. Disponível em: <https://www.aurum.com.br/blog/o-que-e-compliance/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

²¹BOBSIN, Arthur . **OS 10 PILARES DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE**. LEC. 2017. Disponível em: <https://lec.com.br/blog/os-10-pilares-de-um-programa-de-compliance/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

²²CLICK COMPLIANCE. **Diversidade e Inclusão: o 10º pilar do Compliance**. Blog Click Compliance. 2017. Disponível em: <https://clickcompliance.com/diversidade-inclusao-10-pilar-compliance/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

incluídos no escopo da diversidade, bem como as diretrizes de entidades como a LEC não são comunicadas ao mercado de forma efetiva. O que acontece na prática é o mercado apenas tomar providências após uma série de fatores externos - e, na maioria das vezes, prejudiciais -, como multas, ataques nas redes sociais, entre outros.

Esse problema é ainda maior se o observarmos no cenário de empresas pequenas, como as Microempresas (ME) e as Empresas de Pequeno Porte (EPP), as quais são responsáveis por cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil²³ e passaram a ter crescente relevância na economia brasileira.

Isso se deve pelo fato de esse tipo de empresa, na maioria dos casos, não ser muito bem estruturada no que se refere aos programas de *compliance*, seja por desconhecimento, falta de orçamento dedicado a essas atividades, dificuldade no entendimento da importância do *compliance*, entre outros motivos plausíveis.

Um fator que ameniza um pouco essa situação é a Portaria Conjunta CGU/SMPE nº 2279, de 09.09.2015, que, em seu art. 1º, § 2º, dispõe que “a implementação, por microempresa ou empresa de pequeno porte, dos parâmetros de que trata o § 3º e o caput do art. 42 do Decreto nº 8.420, de 2015, poderá ser efetivada por meio de medidas de integridade mais simples, com menor rigor formal, que demonstrem o comprometimento com a ética e a integridade na condução de suas atividades.”²⁴ Há, dessa forma, uma certa “folga” permitida a micro e pequenas empresas, ainda que não seja suficiente.

Assim, temos, de um lado, normas e diretrizes a serem seguidas, mas que ninguém as entende de fato; e, de outro lado, os agentes que deveriam absorver essas normas e diretrizes e aplicá-las em suas empresas, mas que, frequentemente, vêm-se perdidos em meio à burocracia diária e à complexidade exacerbada no cumprimento dos deveres legais.

É necessário educar o mercado e garantir mecanismos para que possa adequar-se. No tocante à comunicação, muito pode-se aproveitar do conceito de *plain language*, ou linguagem objetiva, o qual tem como foco a transmissão da linguagem de uma forma mais

²³ Agência Sebrae de notícias. **Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país.** Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios. 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2020/04/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-inter-no-bruto-do-pais.html>. Acesso em: 2 jun. 2021.

²⁴ Legisweb. **Portaria Conjunta CGU/SMPE Nº 2279 DE 09/09/2015.** Legisweb. 2015. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=303257>. Acesso em: 2 jun. 2021.

simples e eficiente, de modo que o leitor entenda facilmente o que está escrito.²⁵ Deve-se evitar o uso de linguagens complicadas, *in casu*, o famoso “juridiquês”.

Esse conceito vem sendo amplamente divulgado sobretudo por meio de associações internacionais, como a *Plain Language Action and Information Network (PLAIN)*²⁶ e a *Clarity International*²⁷, as quais mostram os principais benefícios de adotar a *plain language*.

No que diz respeito aos mecanismos de adequação, estes podem ser desenvolvidos de diversas formas. Como será explicado nos próximos capítulos, ao utilizar uma abordagem pautada no *Human Centered Design* e no *Design Thinking* - conceitos que serão mais explorados no Capítulo 2 -, é possível criar soluções de forma mais assertiva, barata e, sobretudo, humana, ao envolver o usuário - aqui entendido como potencial beneficiário de determinada solução - no centro do processo criativo.

No nosso caso, a solução desenvolvida foi a criação de um selo de diversidade e inclusão, o qual tem estudos profundos e critérios objetivos como base teórica e metodológica para a definição do que seria uma empresa plenamente adequada às diretrizes que contemplam esses fatores. Em uma visão macro, o objetivo é, futuramente, incluir outros aspectos mais relacionados ao compliance e a ESG.

Em linhas gerais, o selo tem 3 níveis: bronze, prata e ouro. Cada nível é definido a partir do cumprimento de critérios objetivos, que possuem pesos diferentes e, portanto, tem como consequência maior ou menor impacto no grau de adequação de uma empresa.

Porém, a existência de um selo, por si só, não implica na resolução dos problemas citados acima. Mais importante que o próprio selo é a maneira como é explicado, recepcionado e implementado nas empresas. E todos esses pontos serão tratados em nosso próximo capítulo. Seguimos.

²⁵PLAIN. **What is Plain Language?**. Disponível em: <https://www.plainlanguage.gov/about/definitions/>. Acesso em: 28 ago. 2021.

²⁶Plain Language. plainlanguage.gov. Disponível em: <https://www.plainlanguage.gov/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

²⁷Clarity International. **Clarity – The international association promoting plain legal language**. Disponível em: <http://www.clarity-international.org/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

O PROCESSO DE CRIAÇÃO DO SIGUALA

O início do projeto se deu a partir da consolidação do entendimento de qual seria o problema a ser resolvido. Para um bom desenvolvimento do processo criativo de uma solução tecnológica, são recomendadas - e necessárias - três principais etapas, quais sejam: i) entender o problema e as partes envolvidas em sua existência; ii) levantar hipóteses e oportunidades de solução do problema; e iii) testar a solução escolhida para fins de (in)validar as hipóteses levantadas.

Essa linha de raciocínio trata-se de uma abordagem baseada no *Design Thinking*, o que, nas palavras de Tim Brown, “é uma abstração do modelo mental utilizado há anos pelos designers para dar vida a ideias. Esse modelo mental e os seus poderosos conceitos podem ser aprendidos e utilizados por qualquer pessoa e aplicados em qualquer cenário de negócio ou social”.²⁸

O *Design Thinking* é uma forma de pensar, enxergar o mundo e agir, com o propósito de resolver problemas complexos da sociedade a partir de uma ótica centrada em pessoas, o que garante maior assertividade, menor custo e maior rentabilidade para a solução proposta.

Para tanto, essa forma de pensar estrutura-se em três pilares essenciais para o bom desenvolvimento do processo criativo e consequente atingimento dos resultados desejados: a Empatia, a Colaboração, e a Experimentação.²⁹

Segundo definição da Escola de Design Thinking (ECHOS), a empatia é a capacidade de deixar os pré-julgamentos e se abster das convicções pessoais, a fim de enxergar os contextos pelos olhos de quem os vivencia diariamente.³⁰ É, portanto, um exercício de autorreflexão e esvaziamento dos pré-conceitos acerca dos conceitos, problemas e percepções do respectivo escopo de trabalho.

A colaboração, por sua vez, advém de uma característica intrínseca ao design de

²⁸ BROWN, Tim. **Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Alta Books, v. 3, f. 152, 2020. 304 p.

²⁹ MJV INNOVATION. **3 pilares do Design Thinking: entenda os conceitos e como aplicá-los no seu dia a dia**. Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/3-pilares-do-design-thinking-entenda-os-conceitos-e-como-aplica-los-no-seu-dia-a-dia/>. Acesso em: 28 ago. 2021.

³⁰ ESCOLA DE DESIGN THINKING. **Design Thinking: Conheça a metodologia inovadora e saiba como aplicá-la**. Disponível em: <https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2019/09/guia-design-thinking/>. Acesso em: 28 ago. 2021.

soluções: a cocriação. Designers não trabalham sozinhos. O trabalho em equipe, a multidisciplinaridade do time e a diversidade de ideias, perspectivas e sugestões são extremamente valiosos para a construção de uma boa solução.

Ao criar uma solução para um problema, não há como garantir com 100% de certeza que tudo ocorrerá como planejado. E é nesse raciocínio que o conceito de experimentação surge, ao visar o teste e a tentativa, com fins de falhar o mais rápido possível para aprender com os erros e, assim, aprimorar o conceito inicial.

Segundo pesquisa da Nielsen Norman Group, instituição referência mundial de pesquisa em design, o *Design Thinking* é majoritariamente entendido pelas pessoas a partir de 3 possíveis modelos mentais: Processo, Mudança de *Mindset*, e Ferramenta.³¹

O modelo mental de Processo parte do entendimento de que o *Design Thinking* é um processo para resolver problemas, ou uma forma de aplicar processos criativos a problemas e serviços tradicionais do mundo dos negócios.

O modelo mental de Mudança de *Mindset* é relacionado ao entendimento de que o *Design Thinking* é principalmente a mudança da forma de pensar, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal. É entender o mundo de uma nova forma no dia a dia.

Por fim, o modelo mental de Ferramenta define o *Design Thinking* como uma ferramenta de trabalho adaptável e flexível para resolução de problemas organizacionais e relacionados à criação de produtos para produzir resultados satisfatórios, efetivos e rentáveis para o negócio e para os usuários.

Conforme conceituado anteriormente, o *Design Thinking* é uma forma de pensar e enxergar o mundo. Dessa forma, não há uma forma engessada de aplicá-lo. O que ocorre, na verdade, é a flexibilização e adaptação do seu conceito para cada realidade específica.

Isso se deve pelo fato de o design, por si só, não ser um processo linear, e sim um *modus operandi* orgânico e adaptável, passível de adoção em qualquer ambiente e para quaisquer necessidades. Na Figura 1, a representação do processo de design.

³¹**WHAT Is Design Thinking, Really? (What Practitioners Say).** Nielsen Norman Group. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking-practitioners-say/>. Acesso em: 4 set. 2021.

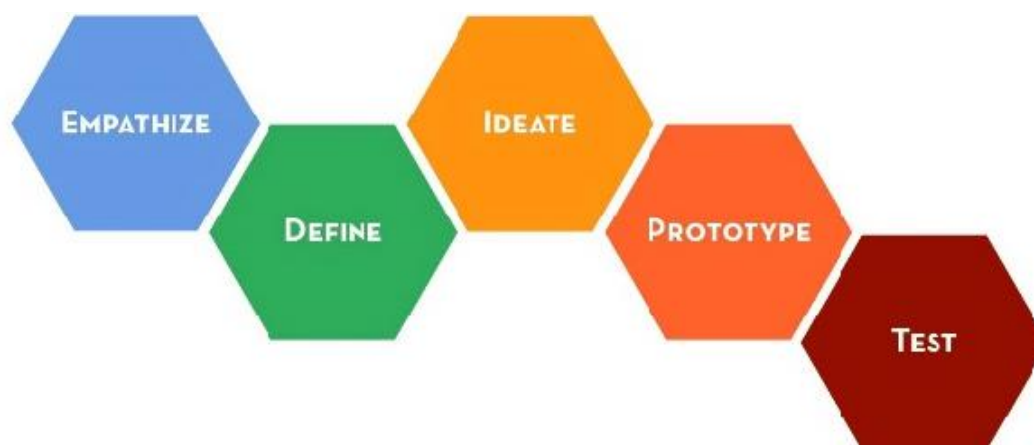
Figura 1: O processo de criação do design



Fonte: Gabriel Silvestri³²

Porém, para fins de melhor condução do processo criativo, diversos modelos - ou *frameworks* - de aplicação do Design Thinking foram formulados ao longo dos anos. O *framework* mais conhecido e aplicado no mercado é o criado pelo Instituto de Design da Universidade de Stanford³³, que pode ser observado na Figura 2. Nesse *framework*, o processo de Design Thinking é dividido em 5 etapas: Empatia, Definição, Ideação, Prototipação e Teste.

Figura 2: O processo de Design Thinking de Stanford



Fonte: Stanford Design School³⁴

³²SILVESTRI, Gabriel. **O processo de criação do design.** Disponível em: <https://gabrielsilvestri.com.br/o-que-e-design/processo-de-criacao-do-design/>. Acesso em: 4 set. 2021.

³³ Institute of Design at Stanford. **An Introduction to Design Thinking Process Guide.** Disponível em: <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>. Acesso em: 7 ago. 2021.

³⁴ STANFORD DESIGN SCHOOL. **An Introduction to Design Thinking.** Disponível em: <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>. Acesso em: 4 set. 2021.

A etapa de Empatia é um momento de imersão no problema a ser resolvido. Busca-se o levantamento de dados disponíveis a partir de pesquisas quantitativas e qualitativas, como consultas a bancos de dados públicos, *reports* de instituições importantes, entrevistas e dinâmicas com pessoas.

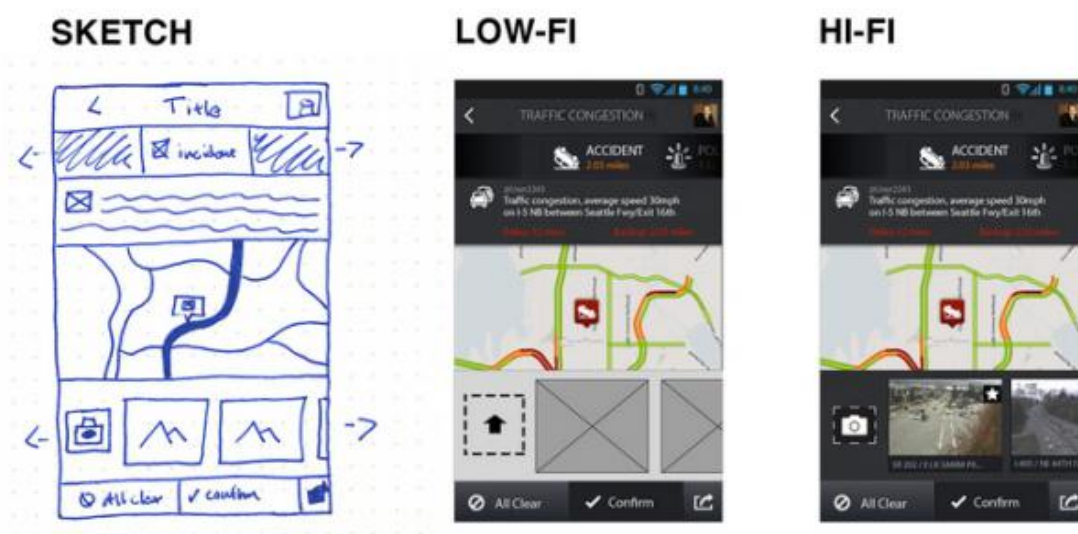
Na etapa de Definição, os dados coletados são analisados e o objetivo é optar por um caminho a seguir. Aqui, realizam-se dinâmicas para extração de *insights* das pesquisas realizadas anteriormente e votações para fornecer um foco na continuidade do processo.

Na etapa de Ideação, como o nome sugere, é o momento de sugerir o maior número de ideias possível para a condução da resolução do caminho definido na etapa anterior. Nesse momento, a quantidade de ideias é mais importante do que a qualidade, pela necessidade de haver um grande repositório para consultas posteriores. *Brainstormings*³⁵ e dinâmicas de criatividade são extremamente recomendadas.

Após reunir grandes ideias, passamos à etapa de Prototipação, na qual filtram-se as ideias que o time considera terem maior chance de sucesso e passa-se ao desenvolvimento de protótipos para as ideias escolhidas. Os protótipos possuem níveis de fidelidade, da baixa a alta, os quais referem-se a quão próximo da solução final estão. A representação dos níveis de fidelidade podem ser observadas na Figura 3.

³⁵ NEIL PATEL. **Brainstorming: O Que É, Como Fazer (Passo a Passo)**. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/o-que-e-brainstorming/>. Acesso em: 29 ago. 2021.

Figura 3: Níveis de fidelidade de um protótipo



Fonte: Move2 (2020)³⁶

Por fim, chegamos à etapa de Teste, na qual os protótipos desenvolvidos na etapa anterior são levados para testes, moderados ou não, com o objetivo de avaliar se as ideias propostas fazem sentido para o objetivo desejado e obter *feedbacks* dos possíveis usuários para refinar os protótipos e reiniciar o processo.

O processo de *Design Thinking*, conforme explicado acima, tem grande foco em pessoas. Tal fundamento influencia diretamente na *User Experience* - Experiência do Usuário, também chamada de UX - termo que foi utilizado pela primeira vez por Donald Norman na década de 1990, quando era Vice-Presidente do *Advanced Technology Group* da Apple.

Segundo Donald Norman, a Experiência do Usuário é tudo relacionado a experiência com um produto ou serviço, seja diretamente, ao utilizá-lo, seja indiretamente, ao falar sobre ele para alguém, por exemplo. É, assim, a forma com que sentimos o mundo.³⁷

Portanto, a Experiência do Usuário é o conjunto de elementos e fatores relativos à interação do usuário com um determinado produto, sistema ou serviço cujo resultado gera

³⁶MOVE2. **Protótipo de produto digital: o que é, vantagens e como construir.** Disponível em: <https://www.move2.com.br/guia-como-criar-prototipo/>. Acesso em: 4 set. 2021.

³⁷ NIELSEN NORMAN GROUP. **Don Norman: The Term UX.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9BdtGjoIN4E>. Acesso em: 28 ago. 2021.

uma percepção positiva ou negativa.

Tal definição foi incorporada pela Organização Internacional de Normalização, a partir da ISO 9241-210, criada em 2011, a qual define a Experiência do Usuário como "as percepções e respostas dos usuários resultantes do uso e/ou da antecipação do uso de um produto, sistema ou serviço".³⁸

Para projetar uma boa experiência ao seu usuário, é necessário entender suas necessidades, objetivos e prioridades. Peter Morville, considerado o pai da Arquitetura de Informação, e com experiências em consultorias para empresas como o Google, IBM (International Business Machines Corporation) e Microsoft, organiza esses aspectos em 7 elementos, de forma multidimensional, no que chamou de *User Experience Honeycomb* - ou Colméia da Experiência do Usuário - apresentada na Figura 4.³⁹ Segundo Morville, ao criar um produto ou serviço, este deve ser útil, utilizável, desejável, localizável, acessível, confiável e valioso.

Figura 4: User Experience Honeycomb



Fonte: Semantic Studios (2004)⁴⁰

³⁸ ABNT. **ABNT NBR ISO 9241-210:2011.** Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=088057#>. Acesso em: 28 ago. 2021.

³⁹ SEMANTIC STUDIOS. **User Experience Design.** Disponível em: http://semanticstudios.com/user_experience_design/. Acesso em: 28 ago. 2021.

⁴⁰ SEMANTIC STUDIOS. **User Experience Design.** Disponível em: http://semanticstudios.com/user_experience_design/. Acesso em: 28 ago. 2021.

Algo é útil quando tem, de fato, uma utilidade prática e palpável, ainda que de forma intangível; é utilizável quando há uma interface de contato, por meio da qual há o efetivo usufruto do produto ou serviço, seja de forma física ou digital; é desejável quando instiga o ser humano a partir de suas emoções, a partir de motivações de imagem, identidade, escassez e outros possíveis gatilhos mentais; é localizável ao permitir que seja encontrado na web ou em local físico de atuação; é acessível quando possui recursos de acessibilidade, como funções para deficientes visuais ou outras deficiências; é confiável ao garantir recursos de segurança a seus usuários; e é valioso ao entregar valor a seus usuários, aumentar sua satisfação e auxiliar na resolução de seus problemas.

Ao falarmos de usuário, entenda-se que, primeiramente, usuários são pessoas. Porém, essas pessoas podem ter níveis distintos de contato com um determinado produto ou serviço. Assim, é possível definir 3 tipos de usuários: primários, secundários, e complementares ou terciários.

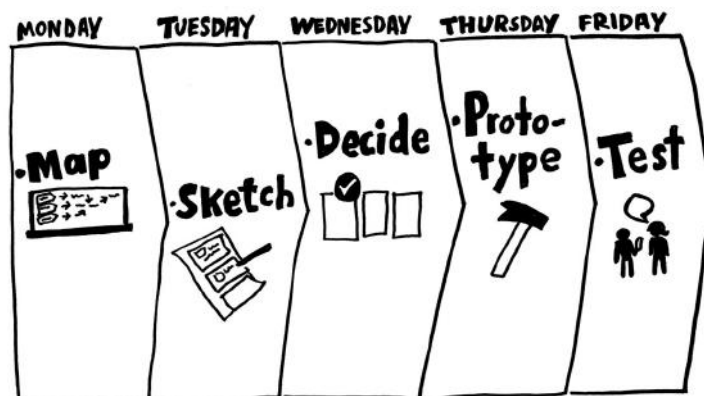
Os usuários primários são os usuários finais diretos, os quais usarão um produto ou serviço diretamente, por conta própria; os usuários secundários são aqueles que não utilizarão com tanta frequência ou que tem um papel de baixa importância no contato com o produto ou serviço; os usuários complementares ou terciários são aqueles que influenciam os usuários primários e/ou são afetados pelo produto ou serviço de forma indireta.

Com tais conceitos em mente, passamos, então, à explicação do processo de desenvolvimento do aplicativo objeto do presente trabalho.

À luz do que fora discutido nos parágrafos anteriores, o *Design Thinking* foi o *mindset* base para toda a exploração do problema da diversidade, para que fosse possível o desenvolvimento assertivo do conceito da solução proposta.

Apesar da ênfase no *framework* de *Design Thinking* de Stanford anteriormente, para a construção do aplicativo foi utilizada outra estrutura, normalmente aplicada em situações em que há a necessidade ou objetivo de um processo criativo mais intenso e ágil no menor espaço de tempo possível: o *Design Sprint*, ilustrado na Figura 5.

Figura 5: O processo de Design Sprint



Fonte: Projeto Draft (2016)⁴¹

O *Design Sprint* é um *framework* baseado no *Design Thinking* e criado por Jake Knapp⁴² enquanto fazia parte da Google Ventures⁴³, braço do Google focado em investir e acelerar *startups* que estão em estágios iniciais de desenvolvimento. Trata-se de um processo de design no qual, durante 5 dias seguidos, o time envolvido no projeto se reúne para explorar, criar, desenhar, prototipar e testar uma ideia.

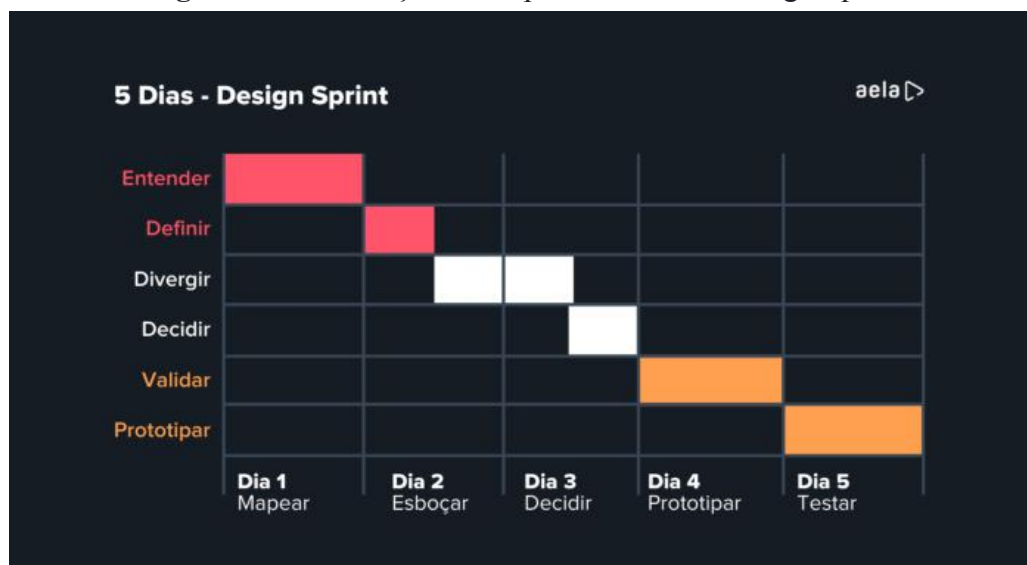
O *Design Sprint* é dividido em 3 estágios, cada um com 2 etapas, o que resulta em um processo de 6 passos: Entender, Definir, Divergir, Decidir, Prototipar, e Validar. Esse processo deve ser realizado em 5 dias, o que nos dá uma distribuição desses passos conforme ilustrado na Figura 6. Cada dia possui um objetivo principal e dinâmicas pré-definidas a serem realizadas pelo time.

⁴¹PROJETO DRAFT. **O que é Service Design Sprint.** Disponível em: <https://www.projtodraft.com/verbete-draft-o-que-e-service-design-sprint/>. Acesso em: 4 set. 2021.

⁴² KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. **Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days.** Simon and Schuster, f. 144, 2016. 288 p.

⁴³ GOOGLE VENTURES. **Portfolio.** Disponível em: <https://www.gv.com/portfolio/>. Acesso em: 29 ago. 2021.

Figura 6: Distribuição de etapas nos dias da Design Sprint



Fonte: Aela (2020)⁴⁴

No dia 1 (Mapear), o objetivo é a imersão no problema, a partir de pesquisas exploratórias e conversas com especialistas para definir em que o time irá focar no projeto; no dia 2 (Esboçar), o time explora o máximo de possibilidades de desenhos para ideias de soluções para o problema; no dia 3 (Decidir), o projeto começa a afunilar. O time decide uma ideia que considera ser a mais promissora, que será levada para as próximas etapas do processo; no dia 4 (Prototipar), é o dia de criar um protótipo que possibilite uma validação rápida da ideia proposta. Recomenda-se que o protótipo seja de alta fidelidade, ainda que da maneira mais simples possível; no dia 5 (Testar), realizam-se entrevistas e testes com usuários potenciais, para avaliar a solução proposta, além de (in)validar suposições e hipóteses propostas ao longo da semana.

Dessa forma, iniciamos o primeiro dia de nossa *Design Sprint* com o objetivo de imergir no problema a ser resolvido: a falta de iniciativas efetivas e de conscientização acerca das questões envolvendo diversidade e inclusão no mercado de trabalho.

⁴⁴AELA. **Design Sprint: Como Acelerar o Desenvolvimento de um Produto?**. Disponível em: <https://medium.com/aela/design-sprint-como-acelerar-o-desenvolvimento-de-um-produto-767997de27c9>. Acesso em: 4 set. 2021.

2.1 - Dia 1 (Mapear)

A primeira iniciativa do processo foi a realização de uma *Desk Research* - ou pesquisa secundária -, método no qual busca-se reunir dados e informações de fontes e documentos já existentes em pesquisas feitas por outras pessoas anteriormente.⁴⁵ *In casu*, o escopo da pesquisa foi encontrar notícias e estudos acerca da diversidade no mercado de trabalho, bem como o levantamento de eventuais instituições e programas de inclusão já existentes no mercado. O resultado da pesquisa pode ser observado na Figura 7.

Figura 7: Desk research



Fonte: Figura do autor (2021)

Conversas com especialistas foram fundamentais para a imersão do primeiro dia. Foram realizadas 5 *Lightning Talks*⁴⁶, sessões de 15 a 20 minutos nas quais um especialista traz sua visão acerca de algum aspecto relacionado ao escopo de trabalho do time envolvido no projeto. Foram ouvidos os professores Ana Lúcia Sabadell, Soraya Gasparetto, e Philippe Oliveira; a Coordenadora de Diversidade da ABPI, Renata Shaw; além de Alessandra Gonsales, sócia-fundadora da LEC.

Com tais informações em mãos, passamos à criação de nossa Persona (Figura 8). Uma Persona é a representação semi fictícia do cliente ideal de uma marca ou empresa, baseada em dados reais sobre comportamento e características demográficas, além de motivações,

⁴⁵ AELA. **Desk Research: O que é e como Efetuar uma Pesquisa Secundária**. Disponível em: <https://medium.com/aela/desk-research-o-que-%C3%A9-e-como-efetuar-uma-pesquisa-secund%C3%A1ria-784ee064c10b>. Acesso em: 29 ago. 2021.

⁴⁶ GOOGLE DESIGN SPRINT COMMUNITY. **Lightning Talks**. Disponível em: <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase1-understand/lightning-talks>. Acesso em: 29 ago. 2021.

objetivos, desafios e preocupações.⁴⁷

Figura 8: Persona



Fonte: Figura do autor (2021)

A Persona aqui criada foi Juliana, uma mulher negra de 24 anos e classe média que cursa o 10º período em Direito na UFRJ e, atualmente, estagia com Direito Empresarial em um escritório de advocacia renomado. Seus principais objetivos são conseguir ajudar a família financeiramente a partir da efetivação no escritório, passar na OAB e aproveitar seu tempo livre para ler livros, ver séries e sair com os amigos. Suas maiores dores são a ansiedade por precisar se dividir em múltiplas funções diariamente, e o ambiente competitivo e não favorável a que é submetida no escritório, de grande maioria masculino e branco.

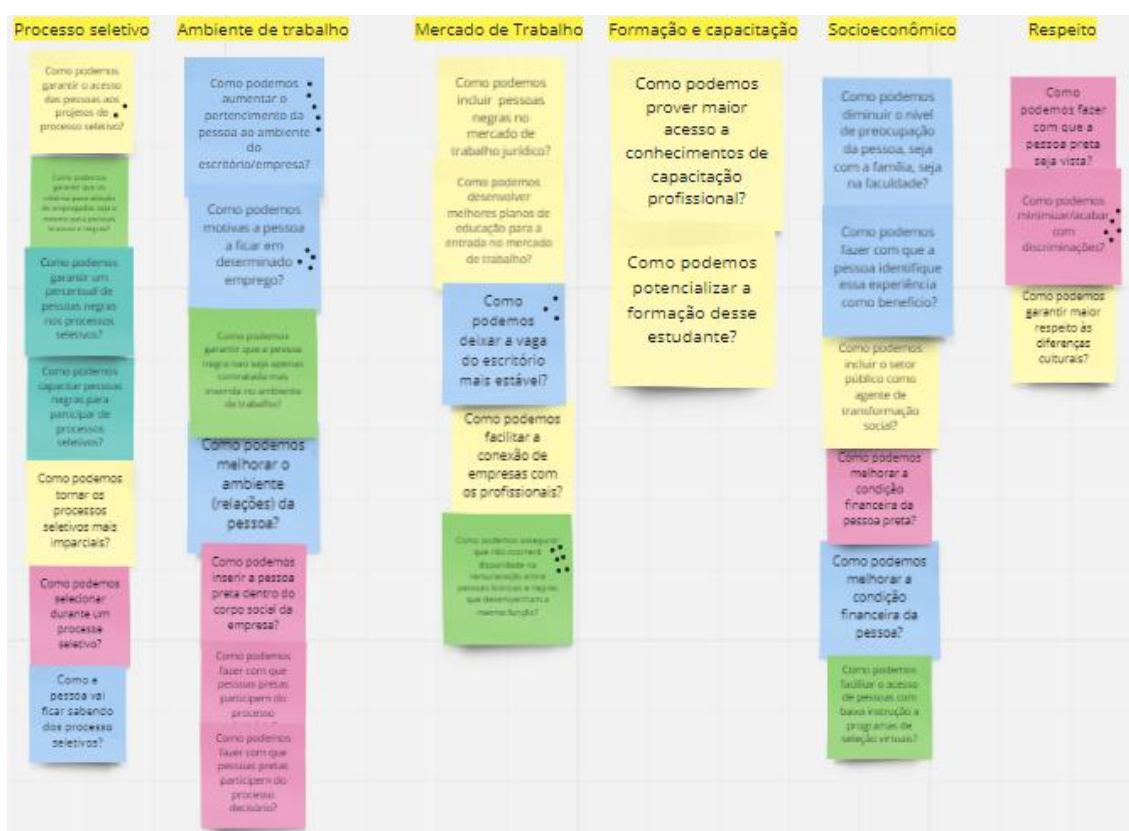
A Persona, se criada da maneira correta, dá a sensação de estarmos diante de uma pessoa real, o que torna mais assertivo o levantamento de suposições, questionamentos e hipóteses acerca de suas necessidades e objetivos.

O exercício *How Might We* - ou Como Podemos -, busca gerar o máximo de

⁴⁷ RESULTADOS DIGITAIS. **Persona: como e por que criar uma para sua empresa.** Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/persona-o-que-e/>. Acesso em: 29 ago. 2021.

questionamentos de possíveis oportunidades para os aspectos citados acima. É dado um tempo específico - geralmente, 10 a 20 minutos - para que o time envolvido no processo exponha seus pensamentos em *post-its*.⁴⁸ Esses *post-its* são reunidos em grupos de acordo com seu conteúdo, de maneira que estejam em um mesmo local os *post-its* que tenham relação entre si. Esse exercício é chamado de Affinity Mapping - ou Mapa de Afinidades.⁴⁹ O resultado encontra-se na Figura 9.

Figura 9: Dinâmica “How Might We”



Fonte: Figura do autor (2021)

Foi realizada uma votação, através do método *Dot Voting*⁵⁰ - ou Votação por Pontos - para identificação das oportunidades consideradas mais relevantes pelo time. Essas oportunidades foram levadas à próxima dinâmica, Podemos, na qual o time faz um

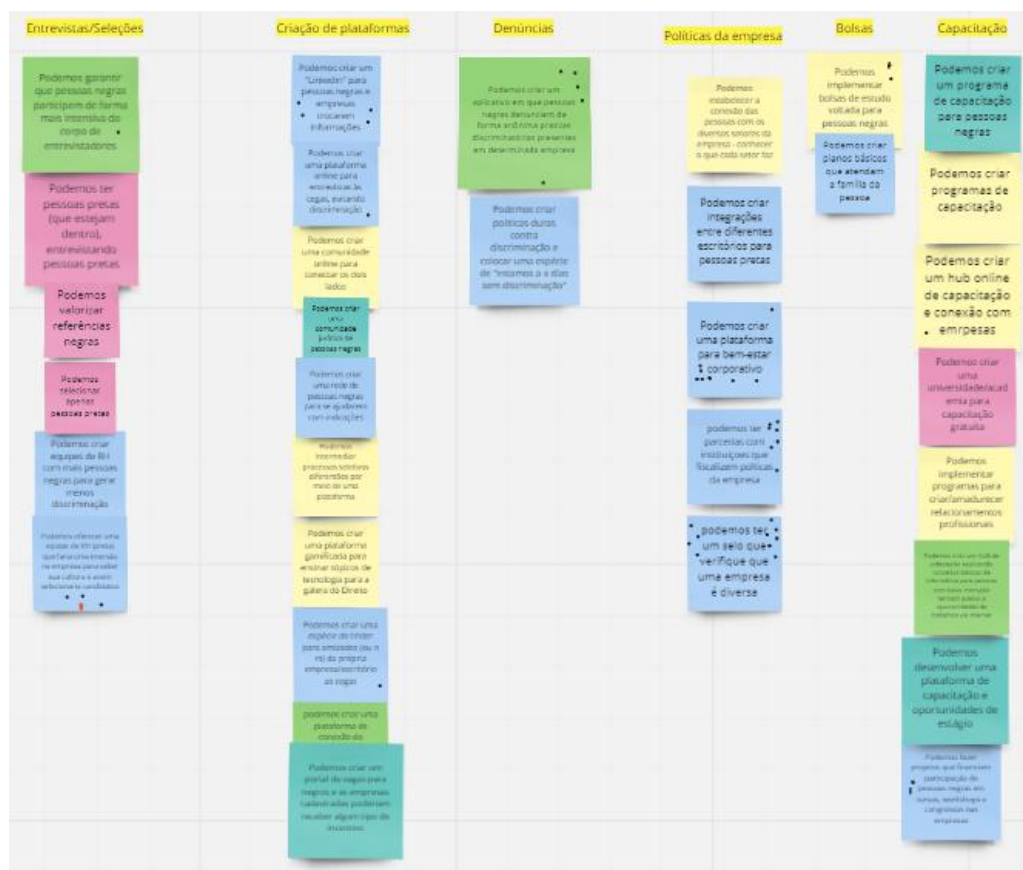
⁴⁸ GOOGLE DESIGN SPRINT COMMUNITY. **How Might We**. Disponível em: <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase1-understand/hmw-sharing-and-affinity-mapping>. Acesso em: 29 ago. 2021.

⁴⁹ GOOGLE DESIGN SPRINT COMMUNITY. **HMW Sharing and Affinity Mapping**. Disponível em: <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase1-understand/method-1>. Acesso em: 29 ago. 2021.

⁵⁰ GOOGLE DESIGN SPRINT COMMUNITY. **HMW Voting**. Disponível em: <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase1-understand/hmw-voting>. Acesso em: 29 ago. 2021.

brainstorming, de maneira ainda abstrata e sem preocupações com viabilidade técnica, acerca de possíveis soluções para as oportunidades mais votadas, na mesma estrutura de *post-its* em um período de tempo específico (Figura 10), encerrando, assim, o primeiro dia de *Design Sprint* após nova votação de sugestões de soluções que o time considerou mais promissoras.

Figura 10: Dinâmica “Podemos”



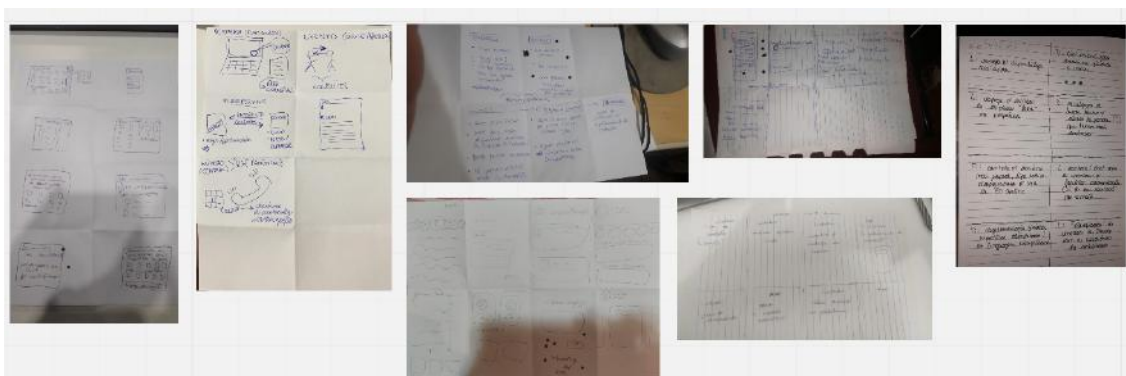
Fonte: Figura do autor (2021)

2.2 - Dia 2 (Esboçar)

Iniciamos o segundo dia de nossa *Sprint* com o *Crazy 8's* (Figura 11), exercício de ideação rápida no qual cada pessoa do time desenha 8 ideias de soluções, conceitos ou funcionalidades, em um período de 8 minutos.⁵¹

⁵¹ GOOGLE DESIGN SPRINT COMMUNITY. **Crazy 8's**. Disponível em: <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase3-sketch/crazy-8s>. Acesso em: 29 ago. 2021.

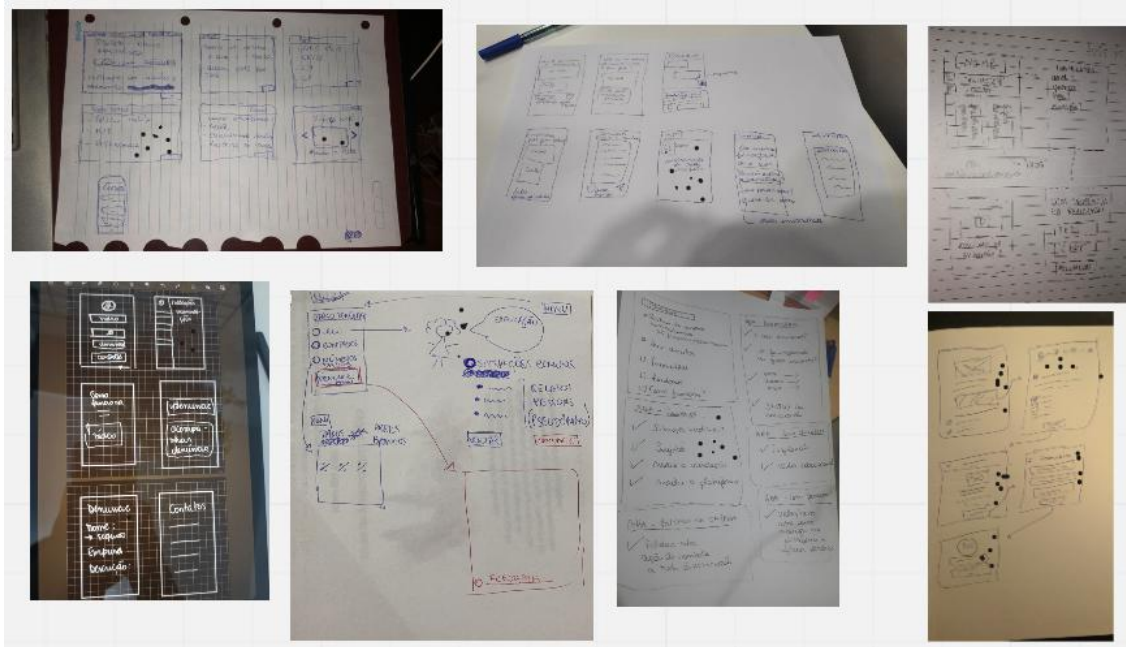
Figura 11: Dinâmica “Crazy 8’s”



Fonte: Figura do autor (2021)

Após novo *Dot Voting*, passamos ao *Solution Sketch*⁵², método utilizado para expansão de ideias. Nesse exercício, cada membro do time escolhe uma ideia entre as mais votadas (ou uma combinação de várias ideias) e expande-a em um esboço mais detalhado, ao mostrar fluxos, palavras e a relação lógica entre os desenhos (Figura 12).

Figura 12: Dinâmica “Solution Sketch”



Fonte: Figura do autor (2021)

⁵² GOOGLE DESIGN SPRINT COMMUNITY. **Solution Sketch**. Disponível em: <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase3-sketch/solution-sketch>. Acesso em: 29 ago. 2021.

2.3 - Dia 3 (Decidir)

O terceiro dia da *Sprint* é o dia em que filtramos ideias e fluxos e discutimos sobre o tema de trabalho. Isso ocorre pelo fato de as etapas anteriores serem, de certa forma, individuais, e terem a necessidade de serem autoexplicativas.

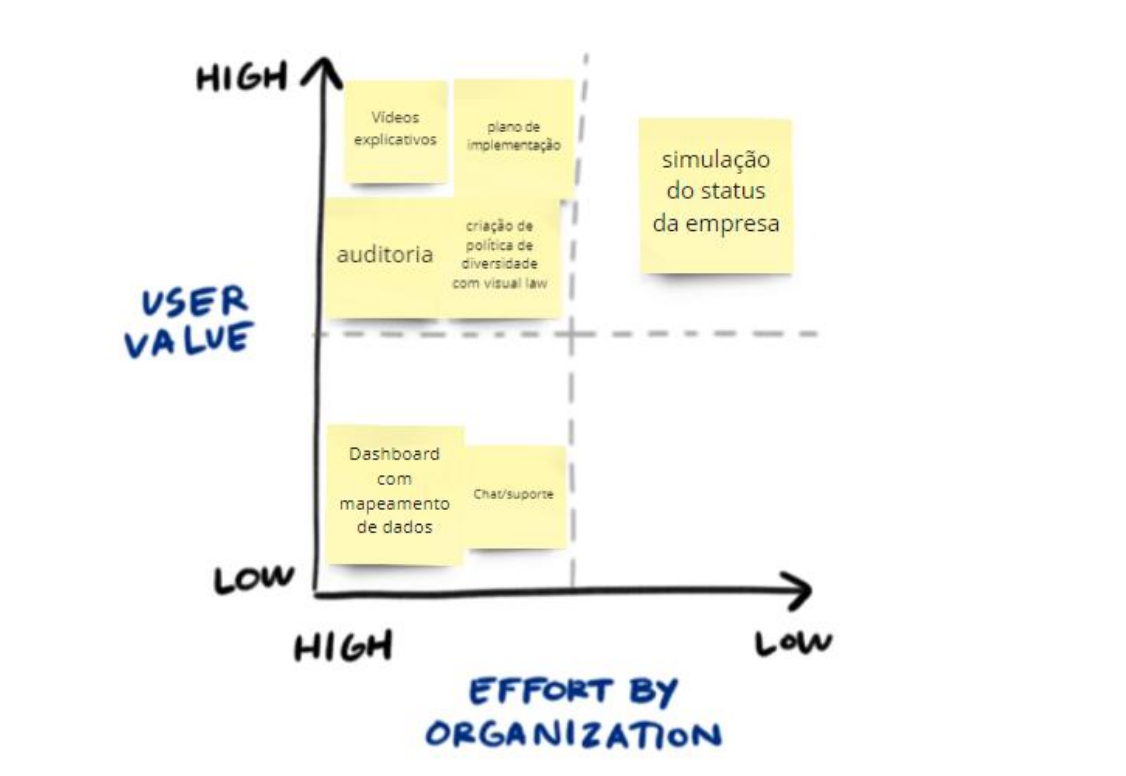
Apesar de a Persona criada no Dia 1 ter representado uma funcionária de um escritório de advocacia e que, portanto, encontra-se no papel de vítima dos problemas socioeconômicos elucidados no Capítulo 1, o time envolvido no projeto convergiu para o entendimento de que a solução deveria ser direcionada ao topo da cadeia, *in casu*, a pessoa jurídica responsável por perpetuar estigmas preconceituosos e segregadores da sociedade no mercado de trabalho.

Após discussão acerca dos objetivos da *Sprint*, as ideias representadas nos esboços desenhados foram organizadas em *post-its*, filtradas a partir do Dot Voting, e organizadas em uma Matriz de Decisão⁵³ (Figura 13), com o objetivo de priorizar quais ideias seriam levadas à etapa de Prototipação e quais permaneceriam no *backlog*. Um *backlog* é, basicamente, uma lista de tarefas, pendências ou, em nosso caso, ideias necessárias para dar suporte a um plano estratégico superior, organizadas em um repositório.⁵⁴

⁵³ GOOGLE DESIGN SPRINT COMMUNITY. **Decision Matrix**. Disponível em: <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase4-decide/decision-matrix>. Acesso em: 29 ago. 2021.

⁵⁴ MENDES, Guilherme. **O que é Backlog? Qual sua função e como fazer sua gestão?**. FM 2S Educação e Consultoria. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/backlog/>. Acesso em: 4 set. 2021.

Figura 13: Matriz de Decisão com as funcionalidades priorizadas



Fonte: Figura do autor (2021)

Foram escolhidas as variáveis “valor para o usuário” e “esforço necessário” para compor os eixos X e Y da matriz, de modo que as ideias a serem prototipadas fossem as que entregassem maior valor para o usuário com o menor esforço possível.

Esse raciocínio parte do princípio de que seria necessário a concepção de um MVP - *Minimum Viable Product*, ou Mínimo Produto Viável. Em poucas palavras, um MVP é uma versão de teste de um novo produto que permite coletar dados importantes sobre sua percepção no mercado e pontos de melhorias que devem ser trabalhados.⁵⁵

O MVP definido a partir da Matriz de Decisão foi um simulador voltado para empresas, que identificaria eventuais *gaps* no *status quo* no que se refere à diversidade de gênero, a fim de indicar melhorias, classificar a empresa e oferecer uma Certificação em 3 possíveis níveis - ouro, prata e bronze -, a depender da avaliação obtida na simulação que, posteriormente, seria levada a uma auditoria, esta não inclusa no escopo do MVP.

⁵⁵ DISTRITO. O que é MVP (Minimum Viable Product)?. Distrito. Disponível em: <https://distrito.me/mvp/>. Acesso em: 4 set. 2021.

Os critérios, lógicas e perguntas envolvidas no simulador foram construídos em conjunto com as professoras Ana Lúcia Sabadell e Soraya Gasparetto, a partir de material produzido por ambas em suas linhas de pesquisa.

Após a filtragem das ideias que seriam prototipadas, foi desenhado um *sitemap* (Figura 14). Um *sitemap* nada mais é do que a estrutura geral de um site ou aplicativo, com o objetivo de dar uma visão geral acerca dos caminhos possíveis para o usuário e da hierarquia entre as páginas.⁵⁶

Figura 14: *Sitemap* do MVP do Siguala



Fonte: Figura do autor (2021)

Com o *sitemap* em mãos, construímos o *user flow* (Figura 15), que consiste em um fluxograma que ajuda a planejar os passos necessários por um usuário para resolver uma tarefa específica.⁵⁷

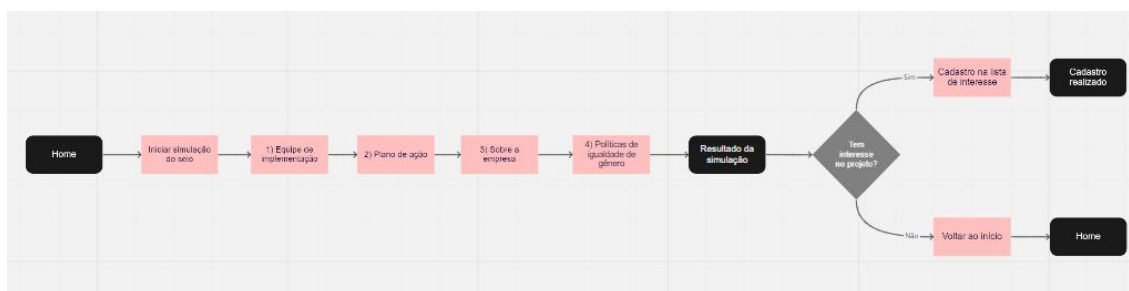
Em um fluxograma, retângulos ovalados representam o início ou fim de um processo;

⁵⁶ DUTRA, Rian. **Sitemap e User Flow: Quais as Diferenças e Quando Usar Cada Um?**. Designr. Disponível em: <http://designr.com.br/sitemap-e-user-flow-quais-as-diferencas-e-quando-usar-cada-um/>. Acesso em: 4 set. 2021.

⁵⁷ PROJETO. **User Flow: Fluxo ao longo da interface**. Projetão. Disponível em: <https://www.projeto.com.br/generator/?tun=userflow&>. Acesso em: 4 set. 2021.

retângulos com arestas retas representam etapas ou atividades de um processo; e losangos representam decisões, em que o processo se bifurca em dois ou mais caminhos possíveis.⁵⁸

Figura 15: *User flow* para o fluxo de simulação do Selo Siguala



Fonte: Figura do autor (2021)

2.4 - Dia 4 (Prototipar)

Na etapa de prototipação, utilizamos as ideias e fluxos definidos como base para a criação das telas. O objetivo dessa etapa é ter, ao final do dia, um protótipo navegável - este definido como um conjunto de telas que permitem a interação do usuário com seus elementos, além da navegação entre si.

Para fins de melhor representar do que se trata o protótipo, foi desenvolvida uma identidade visual básica - logo, cores e tipografia - e definido um nome para o projeto: Siguala (Figura 16).

A paleta de cores baseada em tons frios, principalmente, de rosa e roxo, foi selecionada levando em consideração cores geralmente relacionadas à pauta de diversidade de gênero. A escolha por tons menos saturados se deu pelo objetivo de transmitir paz, calma e acolhimento. A saturação pode ser brevemente definida como o nível de adição de cinza na composição de uma cor.⁵⁹

⁵⁸VIVAS, Deislane. **5 regras para elaborar um Fluxograma de processo.** Disponível em: <https://doutorgestao.com.br/como-elaborar-um-fluxograma/>. Acesso em 23 set. 2021.

⁵⁹ CENTRO DE REFERÊNCIA PARA O ENSINO DE FÍSICA DA UFRGS. **Colorimetria: o que é a saturação?** Disponível em: <https://cref.if.ufrgs.br/?contact-pergunta=colorimetria-o-que-e-a-saturacao>. Acesso em: 23 set. 2021.

Figura 16: Identidade visual do Projeto Siguala



Fonte: Krishna Montezumma (2021)

O protótipo navegável foi criado em conjunto no Figma⁶⁰, um editor online de design gráfico focado na criação de interfaces gráficas e experiência de usuário com ênfase colaborativa.⁶¹

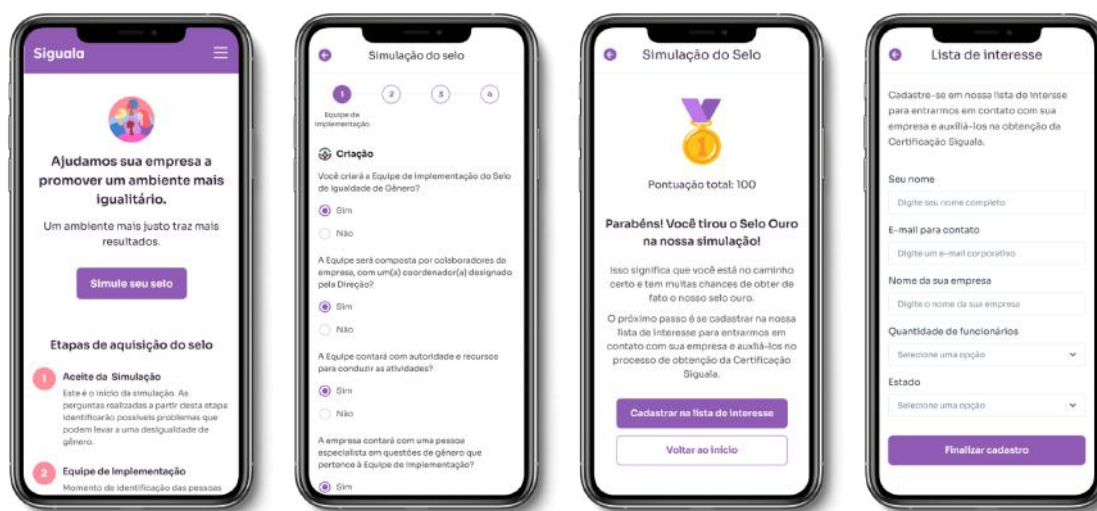
Foi utilizado um design minimalista⁶² e objetivo, com foco no conteúdo necessário à realização das etapas necessárias para os testes do próximo dia, de maneira que só estariam presentes nas telas os elementos e componentes que se mostrassem imprescindíveis para a fluidez da navegação e ao entendimento do usuário (Figura 17).

⁶⁰FIGMA: the collaborative interface design tool. Figma. Disponível em: <http://figma.com/>. Acesso em: 4 set. 2021.

⁶¹ GARRETT, Filipe. **O que é Figma? Quatro perguntas sobre como usar o site.** Techtudo. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/listas/2021/06/o-que-e-figma-quatro-perguntas-sobre-como-usar-o-site.ghtml>. Acesso em: 4 set. 2021.

⁶² ZOCPRINT. **Design minimalista: o que é, elementos e referências.** Blog Zocprint. Disponível em: <http://blog.zocprint.com.br/design-minimalista-o-que-e-elementos-e-referencias/>. Acesso em: 4 set. 2021.

Figura 17: Protótipo do fluxo de simulação do Selo Siguala



Fonte: Figura do autor (2021)

2.5 - Dia 5 (Testar)

Na etapa de testes, o protótipo construído foi levado às especialistas em diversidade Ana Lúcia Sabadell e Soraya Gasparetto, além da professora Kone Cesário, para fins de validação dos fluxos projetados, a partir de um teste de usabilidade.

O teste de usabilidade é uma técnica de pesquisa utilizada para avaliar um produto ou serviço, em que cada participante tenta realizar tarefas típicas enquanto o analista observa, ouve e anota.⁶³

Após a realização dos testes, pequenos ajustes foram feitos em determinadas telas do protótipo para melhor se adequarem aos aspectos técnicos envolvidos na simulação da Certificação.

O MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL

Com a parceria de alunos do curso de Engenharia de Software do Centro de

⁶³ VOLPATO, Elisa. **Teste de usabilidade: o que é e para que serve?**. UX Collective. Disponível em: <https://brasil.uxdesign.cc/teste-de-usabilidade-o-que-%C3%A9-e-para-que-serve-de3622e4298b>. Acesso em: 4 set. 2021.

Tecnologia da UFRJ, e a coordenação do professor Guilherme Travassos⁶⁴, o protótipo criado durante a *Design Sprint* foi desenvolvido e hospedado na *web*. Para tanto, foi utilizado o *framework* Vue.js⁶⁵, estrutura baseada na linguagem de desenvolvimento *front-end* Javascript, uma linguagem de programação que permite a implementação de itens complexos em páginas *web*⁶⁶.

A plataforma desenvolvida foi hospedada nos domínios siguala.com.br e selodaigualdade.com.br para melhor ranqueamento nas pesquisas do Google para palavras-chave relacionadas ao tema.⁶⁷ Assim, o MVP do Siguala encontra-se pronto para testes no mercado.

O projeto, portanto, situa-se em uma etapa de preparação para o lançamento oficial. Relacionamentos com grandes empresas e instituições relevantes estão sendo estabelecidos, a fim de facilitar a realização de testes e a adesão de futuras empresas. Paralelamente, movimentos estão sendo realizados para haver penetração na mídia por meio de assessoria de imprensa.

A Certificação Siguala está em processo de registro no INPI, em formato de Marca de Certificação, para que possa ser utilizada oficialmente e garantir credibilidade e impacto real às empresas que aderirem. Uma Marca de Certificação é aquela usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas, padrões ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada⁶⁸ (art. 123, inciso II, da LPI)⁶⁹. Exemplos são os selos do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), e o da Associação Brasileira da Indústria de

⁶⁴ Alunos que participaram: Gabriel Oliveira, Leonardo Solé, Natália Trindade, Michelly, Mario Simão, Lucas Cruz, Lidiana, Juliana Fernandes. Os alunos participaram do projeto ao utilizá-lo como objeto de disciplina eletiva de código EEL873, ministrada pelo professor Guilherme Travassos, e seu papel foi o de auxiliar na priorização, documentação e definição do MVP, bem como implementar a solução em código e hospedá-la na *web*.

⁶⁵ VUE.JS: The Progressive JavaScript Framework . Vue.js. Disponível em: <https://vuejs.org/>. Acesso em: 4 set. 2021.

⁶⁶ O QUE É JAVASCRIPT?. MDN. Disponível em: https://developer.mozilla.org/pt-BR/docs/Learn/JavaScript/First_steps/What_is_JavaScript. Acesso em: 4 set. 2021.

⁶⁷ LAMATTINA DIGITAL. **Fatores de Ranqueamento do Google**. Lamattina Digital. Disponível em: <https://lamattinadigital.com.br/fatores-de-rankeamento-do-google/>. Acesso em: 4 set. 2021.

⁶⁸ BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 9279, de 14 de maio de 1996. **Diário Oficial da União**. Brasília, 15 de maio de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm. Acesso em: 11 set. 2021.

⁶⁹ INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Manual de Marcas - O que é marca**. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Disponível em: http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/02_O_que_%C3%A9_marca. Acesso em: 11 set. 2021.

Café (ABIC).

No que diz respeito às questões jurídicas que regem os direitos devidos às pessoas envolvidas na criação do MVP, por este se tratar de um *software*, sua regulação é estabelecida pela Lei nº 9.609/98, a Lei do Software, a qual, por sua vez, infere que programas de computador devem ser protegidos de maneira análoga a obras literárias pela legislação de direitos autorais.⁷⁰

À luz da Lei do Direito Autoral (Lei nº 9.610/98)⁷¹, os titulares de Direito Autoral são pessoas físicas ou jurídicas com direitos de autor ou conexos atribuídos pela legislação. Estes podem ser classificados como Titular de Direitos de Autor ou Titular de Direitos Conexos.

Ao fazer um paralelo com o que ocorre no mundo da música, podemos definir que os Titulares de Direitos de Autor seriam os compositores e autores de uma Obra. Seriam aqueles que exercem a criação musical de fato; a melodia, a letra, a partitura e afins. Os Titulares de Direitos Conexos, no que lhes tocam, seriam os intérpretes, produtores e músicos envolvidos em um fonograma - a interpretação de uma obra musical -, os quais têm direitos conexos relativos ao fonograma.⁷²⁷³

Destarte, podemos concluir que os membros do time que idealizou o projeto, participou do processo criativo e estabeleceu os requisitos, funcionalidades, fluxos, aspectos técnicos e lógicos, bem como cocriou as telas do protótipo do MVP - *in casu*, as pessoas da Liga de Direito e Tecnologia - são Titulares de Direitos de Autor do Projeto Siguala; enquanto os alunos do curso de Ciência da Computação do Centro de Tecnologia da UFRJ, por terem exercido o papel de “interpretar” o protótipo criado e implementar os requisitos definidos, são Titulares de Direitos Conexos.

⁷⁰ BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 9609, de 19 de fevereiro de 1998. **Diário Oficial da União**. Brasília, 25 de fevereiro de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19609.htm. Acesso em: 11 set. 2021.

⁷¹ BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 9610, de 19 de fevereiro de 1998. **Diário Oficial da União**. Brasília, 20 de fevereiro de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19610.htm. Acesso em: 11 set. 2021.

⁷² UNIÃO BRASILEIRA DE COMPOSITORES. **Guia do Associado - Dando o Primeiro Passo - UBC**. Disponível em: http://www.ubc.org.br/guiadoassociado/o_que_preiso_saber. Acesso em: 11 set. 2021.

⁷³ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MÚSICA E ARTES. **Cadastro de Fonogramas**. Disponível em: <https://www.abramus.org.br/musica/cadastro-de-fonogramas/>. Acesso em: 11 set. 2021.

O FUTURO DA DIVERSIDADE DE GÊNERO

Recentemente, muito tem se discutido acerca do que significariam conceitos como gênero e sexualidade. O setor mais tradicional da sociedade rejeita esses debates, sob a alegação de que o argumento pela ótica biológica é indiscutível.

No que diz respeito à sexualidade, a perspectiva biológica parte do princípio de que, baseado em combinações de cromossomos, hormônios e órgãos sexuais e reprodutivos, um indivíduo é designado como do sexo feminino ou masculino.

Dessa forma, é comum que os pais de uma criança optem por criá-la como menino ou menina a partir da determinação do sexo dada por um médico, e é o que consta na certidão de nascimento.

Contudo, tal costume esbarra no conceito de gênero, que é um tópico de complexidade maior. Diversos autores compartilharam suas reflexões sobre o que, de fato, seria o gênero em diversos momentos da história. Simone Beauvoir, grande inspiração para o movimento feminista, em seu livro *O Segundo Sexo*, indagou que ninguém nasceria mulher, mas que se tornaria uma com o passar do tempo;⁷⁴ para Joan Wallach Scott, o gênero seria simplesmente uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado.⁷⁵

Destarte, o gênero poderia ser caracterizado como a expectativa tida pela sociedade em relação a comportamentos, vestimenta e forma de se comunicar, por exemplo, e não teria, necessariamente, relação direta com questões biológicas. Pessoas que consideram-se alinhadas com o sexo que as fora atribuído e sua identidade de gênero são chamadas de cisgênero; já aquelas pessoas que consideram o sexo que as fora atribuído como distinto de sua identidade de gênero são chamadas de transgêneros.

Diversos países como Holanda, Alemanha e Austrália já permitem que o sexo de um recém-nascido possa ser determinado como não identificado ou indefinido, o que dá a liberdade para a criança crescer, se desenvolver e se reconhecer sem rótulos estipulados sem seu consentimento.

⁷⁴ BEAUVOIR, Simone. **O Segundo sexo – fatos e mitos**; tradução de Sérgio Milliet. 4 ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1980

⁷⁵ SCOTT, Joan Wallach. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. Educação & Realidade. Porto Alegre, vol. 20, n° 2, jul./dez. 1995, pp. 71-99.

Trata-se de um debate complexo, mas deveras necessário para que haja um verdadeiro avanço nas perspectivas da sociedade para com tais questões. Nesse sentido, o movimento LGBTQIA+ tem contribuído de maneira crucial para a permeabilização do debate sobre os direitos de transgênero, por exemplo, os quais podem, ainda que tenham, fisicamente, aparência masculina, considerarem-se mulheres e serem tratados como tal.

Retornando a uma ótica socioeconômica, é possível observar que ainda há muito caminho pela frente no que se refere aos avanços na diversidade de gênero. Em um cenário global, estima-se que, para que o mundo atinja uma igualdade material de gênero, serão necessários cerca de 135 anos, conforme estipula a edição de 2021 do relatório anual “Global Gender Gap Report”, elaborado pelo Fórum Econômico Mundial, o que significa cerca de 40 anos a mais do que o previsto no relatório de 2020.⁷⁶

Essa regressão se dá, principalmente, pelo impacto da pandemia do COVID-19 no desempenho econômico de países que vinham de anos de ascensão, bem como o fato da situação pandêmica e o isolamento social terem obrigado o mundo a acelerar a automação e digitalização de inúmeros setores da economia, o que, conseqüentemente, causaram uma disrupção - rompimento das regras padronizadas de um mercado, da vida das pessoas ou de uma sociedade inteira - abrupta do mercado de trabalho, impactando diretamente na oferta de vagas e políticas de contratação por parte das empresas.

Enquanto profissionais de alguns cargos em áreas de atuação mais tecnológicas e especializadas, como programação, design e marketing, observaram um crescimento exponencial nunca antes visto de ofertas de vagas de emprego, setores mais tradicionais relacionados a uma mão de obra mais manual e menos especializada viram as oportunidades despencarem.⁷⁷

Não obstante, o aumento expressivo de ofertas de emprego não significou uma maior presença feminina. Isto pois, ainda segundo o relatório, a disparidade de gênero é ainda mais explícita em funções que dependem de habilidades técnicas disruptivas, como Computação em Nuvem, Engenharia, e Dados e Inteligência Artificial, nas quais as mulheres ocupam 14%,

⁷⁶ WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2021**. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/ab6795a1-960c-42b2-b3d5-587eccda6023/digest>. Acesso em: 11 set. 2021

⁷⁷ SANTANA, Wesley. **Apesar do desemprego em alta, sobram vagas em tecnologia no Brasil**. Olhar Digital. 2020. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/2020/10/27/pro/apesar-do-desemprego-em-alta-sobram-vagas-em-tecnologia/>. Acesso em: 11 set. 2021.

20%, e 32% entre os profissionais que atuam hoje no mercado, respectivamente.

O que nos traz a possibilidade de imaginar um futuro mais igualitário é o reflexo da disparidade de gênero no pensamento das pessoas. No Brasil, segundo apontou a pesquisa “Global attitudes to gender equality”, realizada pela Ipsos com o Global Institute for Women’s Leadership do King’s College London⁷⁸ em 2020, apenas uma em cada quatro pessoas acredita que homens e mulheres são tratados de modo igualitário no mercado de trabalho. Outrossim, 66% das pessoas que participaram da pesquisa afirmaram acreditar que as ações já realizadas no país não são suficientes para mitigar os problemas supracitados.

Ademais, a pesquisa apurou que a maioria das pessoas (cerca de 68%) em todo o mundo entende a necessidade de homens serem parte ativa na luta pela garantia dos mesmos direitos usufruídos por eles às mulheres. O Brasil registrou o mesmo percentual de entendimento.

Em outro relatório elaborado pelas mesmas entidades acerca de aspectos econômicos, o “Gender pay gap perceptions”⁷⁹, aproximadamente metade das pessoas do Brasil (46%) tem a crença de que o país deveria priorizar iniciativas que promovam o fim à desigualdade de salários e benefícios trabalhistas entre homens e mulheres.

Como bem pontua o relatório, no Brasil os empregos ocupados em sua maioria por mulheres, como os cargos de enfermeira e babá, são os que recebem salários mais baixos, na opinião dos entrevistados. Em contrapartida, funções mais vistas como masculinas, como políticos e banqueiros, são geralmente bem remuneradas.

Como citado no Capítulo 1, diversas grandes empresas passaram a criar iniciativas para promover a igualdade e a diversidade em seus ambientes de trabalho.

A Vale, em 2019, assumiu um compromisso público de dobrar o número de mulheres em seu quadro de funcionários, o qual naquele momento era de 13% dos 70 mil colaboradores em todo o mundo, até 2029. Além disso, há a meta de que 20% das posições de liderança

⁷⁸ GLOBAL INSTITUTE FOR WOMEN’S LEADERSHIP, IPSOS. **Global attitudes to gender equality**. 2020. Disponível em: . Acesso em: 11 set. 2021.

⁷⁹ GLOBAL INSTITUTE FOR WOMEN’S LEADERSHIP, IPSOS. **Gender pay gap perceptions**. 2020. Disponível em: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-03/international_womens_day_2021_report.pdf. Acesso em: 11 set. 2021.

sejam ocupadas por mulheres.⁸⁰

Na Natura, 4 dos 13 conselheiros de administração são mulheres, o que representa 31% de presença feminina. Ademais, 70% dos cientistas de seu centro de inovação são mulheres. A Natura tem como meta ter 50% de mulheres em cargos de liderança na companhia até 2023. Hoje, esse número é de 48%.

O iFood, desde 2019, buscou zerar a disparidade de salários entre homens e mulheres, e possui cerca de 44% de mulheres na liderança; no Mercado Livre, esse número é de, aproximadamente, 40%.⁸¹

Ainda assim, empresas que promovem tais iniciativas ainda representam uma pequena minoria frente ao mercado. A mentalidade majoritária ainda é conservadora e engessada, o que contribui para a perpetuação de tais estigmas socioeconômicos em nossa sociedade.

CONCLUSÃO

O objetivo do projeto Siguala é ajudar empresas a promover um ambiente mais igualitário. Afinal, conforme foi explorado no Capítulo 1, empresas que possibilitam um ambiente mais justo para os seus funcionários possuem resultados financeiros e sociais mais expressivos. É algo que traz, portanto, benefícios para ambas as partes.

O mundo está mudando em uma velocidade maior do que as raízes culturais e costumes conseguem acompanhar, o que traz um imenso desafio às instituições e camadas sociais ao lidar com novas pautas, opiniões e necessidades socioeconômicas, dos pontos de vista tanto social quanto regulatório.

Ademais, é um fato que a pauta da diversidade está em alta. Essa circunstância levanta um alerta para as iniciativas criadas por grandes empresas, no que toca à espontaneidade de seus movimentos. Afinal, durante décadas as mesmas empresas que hoje se auto intitulam

⁸⁰ VALE. **Diversidade e Inclusão como alavanca da Transformação Cultural**. 2021. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/news/Paginas/diversidade-e-inclusao-como-alavanca-da-transformacao-cultural.aspx>. Acesso em: 11 set. 2021.

⁸¹ BERTÃO, Naiara. **Conheça empresas que estão – de fato – promovendo a diversidade de gênero no Brasil**. Valor Investe. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2021/08/06/conheca-empresas-que-estao-de-fato-promovendo-a-diversidade-de-genero-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 11 set. 2021.

como pró-diversidade e inclusão foram grandes protagonistas na perpetuação da cultura patriarcal no mercado de trabalho.

De qualquer maneira, sendo espontâneos ou não, iniciativas que promovem a diversidade são extremamente bem-vindas e necessárias para que seja possível equiparar funções e salários.

Isto posto, erradicar a disparidade de salários e privilégios trata-se de um caminho longo e árduo, e não só o mercado, mas a sociedade como um todo precisará entender a importância dos aspectos aqui levantados para que tenhamos no futuro, de fato, uma sociedade mais justa. E são iniciativas como o Siguala que irão pautar a discussão e fazer o barulho necessário para que haja uma movimentação legítima dos grandes *players* do mercado.

REFERÊNCIAS

ABNT. **ABNT NBR ISO 9241-210:2011.** Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=088057#>. Acesso em: 28 ago. 2021.

AELA. **Desk Research: O que é e como Efetuar uma Pesquisa Secundária.** Disponível em: <https://medium.com/aela/desk-research-o-que-%C3%A9-e-como-efetuar-uma-pesquisa-secund%C3%A1ria-784ee064c10b>. Acesso em: 29 ago. 2021.

Agência Sebrae de notícias. **Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país.** Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios. 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2020/04/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais.html>. Acesso em: 2 jun. 2021.

Ambev. **Ambev - Sustentabilidade.** Ambev - Sustentabilidade. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/sustentabilidade/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

Ambev. **Programa Estágio Representa.** Ambev - Programa Estágio Representa. 2021. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/carreiras/nossos-programas/programa-estagio-representa/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MÚSICA E ARTES. **Cadastro de Fonogramas.** Disponível em: <https://www.abramus.org.br/musica/cadastro-de-fonogramas/>. Acesso em: 11 set. 2021.

BEAUVOIR, Simone. **O Segundo sexo – fatos e mitos;** tradução de Sérgio Milliet. 4 ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1980

BERTÃO, Naiara. **Conheça empresas que estão – de fato – promovendo a diversidade de gênero no Brasil.** Valor Investe. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2021/08/06/conheca-empresas-que-estao-de-fato-promovendo-a-diversidade-de-genero-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 11 set. 2021.

BOBSIN, Arthur . **Entenda o que é compliance e como colocar em prática.** Blog Aurum. 2020. Disponível em: <https://www.aurum.com.br/blog/o-que-e-compliance/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

BOBSIN, Arthur . **OS 10 PILARES DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE.** LEC. 2017. Disponível em:

<https://lec.com.br/blog/os-10-pilares-de-um-programa-de-compliance/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 9279, de 14 de maio de 1996. **Diário Oficial da União**. Brasília, 15 de maio de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm. Acesso em: 11 set. 2021.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 9609, de 19 de fevereiro de 1998. **Diário Oficial da União**. Brasília, 25 de fevereiro de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19609.htm. Acesso em: 11 set. 2021.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 9610, de 19 de fevereiro de 1998. **Diário Oficial da União**. Brasília, 20 de fevereiro de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19610.htm. Acesso em: 11 set. 2021.

BROWN, Tim. **Design Thinking**: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Alta Books, v. 3, f. 152, 2020. 304 p.

CARVALHO, Ricardo Cintra Torres de . **"Hard law" e "soft law": a formação do direito internacional ambiental**. Conjur. 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-fev-16/ambiente-juridico-hard-law-soft-law-formacao-direito-internacional-ambiental>. Acesso em: 2 jun. 2021.

CENTRO DE REFERÊNCIA PARA O ENSINO DE FÍSICA DA UFRGS. Colorimetria: o que é a saturação? Disponível em: <https://cref.if.ufrgs.br/?contact-pergunta=colorimetria-o-que-e-a-saturacao>. Acesso em: 23 set. 2021.

Clarity International. **Clarity – The international association promoting plain legal language**. Disponível em: <http://www.clarity-international.org/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

DISTRITO. **O que é MVP (Minimum Viable Product)?**. Distrito. Disponível em: <https://distrito.me/mvp/>. Acesso em: 4 set. 2021.

CLICK COMPLIANCE. **Diversidade e Inclusão: o 10º pilar do Compliance**. Blog Click Compliance. 2017. Disponível em: <https://clickcompliance.com/diversidade-inclusao-10-pilar-compliance/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

DUTRA, Rian. **Sitemap e User Flow: Quais as Diferenças e Quando Usar Cada Um?**. Designr. Disponível em: <http://designr.com.br/sitemap-e-user-flow-quais-as-diferencas-e-quando-usar-cada-um/>. Acesso em: 4 set. 2021.

ESCOLA DE DESIGN THINKING. **Design Thinking: Conheça a metodologia inovadora e saiba como aplicá-la.** Disponível em: <https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2019/09/guia-design-thinking/>. Acesso em: 28 ago. 2021.

FIGMA: **the collaborative interface design tool.** Figma. Disponível em: <http://figma.com/>. Acesso em: 4 set. 2021.

Freehelper. **A indústria de Investimento de Impacto e os fatores ESGs.** Freehelper. 2020. Disponível em: <https://blog.freehelper.com.br/a-industria-de-investimento-de-impacto-e-os-fatores-esgs/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

GARRETT, Filipe. **O que é Figma? Quatro perguntas sobre como usar o site.** Techtudo. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/listas/2021/06/o-que-e-figma-quatro-perguntas-sobre-como-usar-o-site.ghtml>. Acesso em: 4 set. 2021.

GLOBAL INSTITUTE FOR WOMEN'S LEADERSHIP, IPSOS. **Gender pay gap perceptions.** 2020. Disponível em: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-03/international_womens_day_2021_report.pdf. Acesso em: 11 set. 2021.

GLOBAL INSTITUTE FOR WOMEN'S LEADERSHIP, IPSOS. **Global attitudes to gender equality.** 2020. Disponível em: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-03/international_womens_day_2020_attitudes_to_gender_equality_in_workplace.pdf. Acesso em: 11 set. 2021.

GOOGLE DESIGN SPRINT COMMUNITY. **Crazy 8's.** Disponível em: <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase3-sketch/crazy-8s>. Acesso em: 29 ago. 2021.

GOOGLE DESIGN SPRINT COMMUNITY. **Decision Matrix.** Disponível em: <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase4-decide/decision-matrix>. Acesso em: 29 ago. 2021.

GOOGLE DESIGN SPRINT COMMUNITY. **HMW Sharing and Affinity Mapping.** Disponível em: <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase1-understand/method-1>. Acesso em: 29 ago. 2021.

GOOGLE DESIGN SPRINT COMMUNITY. **HMW Voting.** Disponível em: <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase1-understand/hmw-voting>. Acesso em: 29 ago. 2021.

GOOGLE DESIGN SPRINT COMMUNITY. **How Might We**. Disponível em: <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase1-understand/hmw-sharing-and-affinity-mapping>. Acesso em: 29 ago. 2021.

GOOGLE DESIGN SPRINT COMMUNITY. **Lightning Talks**. Disponível em: <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase1-understand/lightning-talks>. Acesso em: 29 ago. 2021.

GOOGLE DESIGN SPRINT COMMUNITY. **Solution Sketch**. Disponível em: <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase3-sketch/solution-sketch>. Acesso em: 29 ago. 2021.

GOOGLE VENTURES. **Portfolio**. Disponível em: <https://www.gv.com/portfolio/>. Acesso em: 29 ago. 2021.

Institute of Design at Stanford. **An Introduction to Design Thinking Process Guide**. Disponível em: <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>. Acesso em: 7 ago. 2021.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Manual de Marcas - O que é marca**. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Disponível em: http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/02_O_que_%C3%A9_marca. Acesso em: 11 set. 2021.

Itaú Unibanco. **Itaú Unibanco - ESG**. Itaú Unibanco - Relação com investidores. 2020. Disponível em: <https://www.itaú.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=fBaf17bl+m6Ivw9yrhEmlQ==>. Acesso em: 2 jun. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2020**. CNJ. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmoros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2021.

KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. **Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days**. Simon and Schuster, f. 144, 2016. 288 p.

LAMATTINA DIGITAL. **Fatores de Ranqueamento do Google**. Lamattina Digital. Disponível em: <https://lamattinadigital.com.br/fatores-de-rankeamento-do-google/>. Acesso em: 4 set. 2021.

Legisweb. **Portaria Conjunta CGU/SMPE N° 2279 DE 09/09/2015**. Legisweb. 2015. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=303257>. Acesso em: 2 jun. 2021.

McKinsey & Company. **O futuro do mercado de trabalho: impacto em empregos, habilidades e salários.** Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages/pt-br>. Acesso em: 2 jun. 2021.

MDN. **O que é Javascript?.** Disponível em: https://developer.mozilla.org/pt-BR/docs/Learn/JavaScript/First_steps/What_is_JavaScript. Acesso em: 4 set. 2021.

MENDES, Guilherme. **O que é Backlog? Qual sua função e como fazer sua gestão?.** FM 2S Educação e Consultoria. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/backlog/>. Acesso em: 4 set. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas Nacionais aprovadas no XIII ENPJ.** CNJ. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/01/Metas-Nacionais-aprovadas-no-XIII-ENPJ.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2021.

MJV INNOVATION. **3 pilares do Design Thinking: entenda os conceitos e como aplicá-los no seu dia a dia.** Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/3-pilares-do-design-thinking-entenda-os-conceitos-e-como-aplica-los-no-seu-dia-a-dia/>. Acesso em: 28 ago. 2021.

MOVE2. **Protótipo de produto digital: o que é, vantagens e como construir.** Disponível em: <https://www.move2.com.br/guia-como-criar-prototipo/>. Acesso em: 4 set. 2021.

NEIL PATEL. **Brainstorming: O Que É, Como Fazer (Passo a Passo).** Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/o-que-e-brainstorming/>. Acesso em: 29 ago. 2021.

NIELSEN NORMAN GROUP. **Don Norman: The Term UX.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9BdtGjoIN4E>. Acesso em: 28 ago. 2021.

Nubank. **O que a sigla ESG quer dizer sobre uma empresa?.** Nubank. 2021. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/esg-o-que-e/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Pacto pela implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU da Agenda 2030 no Poder Judiciário e Ministério Público.** CNJ. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/09/578d5640079e4b7cca5497137149fa7f.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2021.

PLAIN. **Plain Language.** plainlanguage.gov. Disponível em: <https://www.plainlanguage.gov/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

PLAIN. **What is Plain Language?**. Disponível em: <https://www.plainlanguage.gov/about/definitions/>. Acesso em: 28 ago. 2021.

Plataforma Agenda 2030. **Agenda 2030**. UNICEF. 2020. Disponível em: <http://www.agenda2030.org.br/sobre/>. Acesso em: 2 jun. 2021

Principles for Responsible Investment. **PRI**. Disponível em: <https://www.unpri.org/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

PROJETÃO. **User Flow: Fluxo ao longo da interface**. Projetoão. Disponível em: <https://www.projetao.com.br/generator/?tun=userflow&>. Acesso em: 4 set. 2021.

PROJETO DRAFT. **O que é Service Design Sprint**. Disponível em: <https://www.projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-service-design-sprint/>. . Acesso em: 4 set. 2021.

RESULTADOS DIGITAIS. **Persona: como e por que criar uma para sua empresa**. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/persona-o-que-e/>. Acesso em: 29 ago. 2021.

SANTANA, Wesley. **Apesar do desemprego em alta, sobram vagas em tecnologia no Brasil**. Olhar Digital. 2020. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/2020/10/27/pro/apesar-do-desemprego-em-alta-sobram-vagas-em-ecnologia/>. Acesso em: 11 set. 2021.

SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. **Aplicando a Quarta Revolução Industrial**. EDIPRO, v. 2, f. 176, 2019. 352 p.

SCOTT, Joan Wallach. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. Educação & Realidade. Porto Alegre, vol. 20, nº 2, jul./dez. 1995, pp. 71-99.

Sebrae. **O que é uma startup?** Sebrae. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 2 jun. 2021. Sebrae.

SEMANTIC STUDIOS. **User Experience Design**. Disponível em: http://semanticstudios.com/user_experience_design/. Acesso em: 28 ago. 2021.

SILVESTRI, Gabriel. **O processo de criação do design**. Disponível em: <https://gabrielsilvestri.com.br/o-que-e-design/processo-de-criacao-do-design/>. . Acesso em: 4 set. 2021.

STANFORD DESIGN SCHOOL. **An Introduction to Design Thinking**. Disponível em: <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>. Acesso em: 4 set. 2021.

UNIÃO BRASILEIRA DE COMPOSITORES. **Guia do Associado - Dando o Primeiro Passo - UBC.** Disponível em: http://www.ubc.org.br/guiadoassociado/o_que_preciso_saber. Acesso em: 11 set. 2021.

UNICEF. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.** UNICEF. 2020. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 2 jun. 2021.

VALE. **Diversidade e Inclusão como alavanca da Transformação Cultural.** 2021. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/news/Paginas/diversidade-e-inclusao-como-alavanc-a-da-transformacao-cultural.aspx>. Acesso em: 11 set. 2021.

Vale. **Nossa estratégia e compromissos.** Vale - Nossa estratégia e compromissos. Disponível em: <http://www.vale.com/esg/pt/Paginas/NossaEstrategiaCompromissos.aspx>. Acesso em: 2 jun. 2021.

VIVAS, Deislane. **5 regras para elaborar um Fluxograma de processo.** Disponível em: <https://doutorgestao.com.br/como-elaborar-um-fluxograma/>. Acesso em 23 set. 2021.

VOLPATO, Elisa. **Teste de usabilidade: o que é e para que serve?.** UX Collective. Disponível em: <https://brasil.uxdesign.cc/teste-de-usabilidade-o-que-%C3%A9-e-para-que-serve-de3622e4298b>. Acesso em: 4 set. 2021.

VUE.JS: **The Progressive JavaScript Framework** . Vue.js. Disponível em: <https://vuejs.org/>. Acesso em: 4 set. 2021.

WHAT Is Design Thinking, Really? (What Practitioners Say). Nielsen Norman Group. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking-practitioners-say/>. Acesso em: 4 set. 2021.

World Bank. **Who Cares Wins: Connecting financial markets to a changing world.** World Bank. 2017. Disponível em: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/280911488968799581/who-cares-wins-connecting-financial-markets-to-a-changing-world>. Acesso em: 2 jun. 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2021.** Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/ab6795a1-960c-42b2-b3d5-587eccda6023/digest>. Acesso em: 11 set. 2021.

XP Investimentos. **ESG.** XP Investimentos. 2021. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/esg/>. Acesso em: 2 jun. 2021.

ZANETTI, Adriana Freisleben de. **Lei Anticorrupção e Compliance**. R. bras. de Est. da Função públ. – RBEFP | Belo Horizonte, ano 5, n. 15, p. 35-60, set./dez. 2016, p. 51.

ZOCPRINT. **Design minimalista: o que é, elementos e referências**. Blog Zocprint. Disponível em: <http://blog.zocprint.com.br/design-minimalista-o-que-e-elementos-e-referencias/>. Acesso em: 4 set. 2021.