Titulo: O primeiro passo
Veículo: Revista Melhor Gestão de Pessoas
Página: Capa, 4, 20 a 31
Colunista: Da Redação
Tiragem: 24000
Data: 01/12/2019
Centimetragem:

ANO 27 Nº384 DEZEMBRO 2019 R$19,90 WWW.REVISTAMELHOR.COM.BR

Melhor
GESTÃO DE PESSOAS

O PRIMEIRO PASSO É SEU

Contar com o apoio da alta liderança, e do RH, para promover a diversidade na empresa é importante. Mas o fundamental é que esse processo deve começar por você

Dicas

Como o RH pode (e deve) usar o storytelling

Educação

Novas habilidades para um mundo mais digital

Gestão

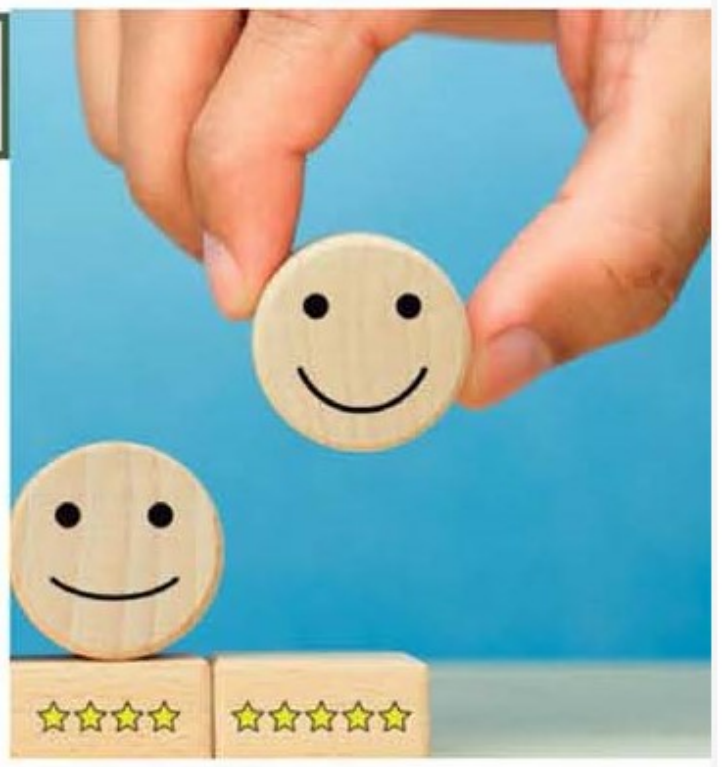
Metodologia para medir a satisfação interna

14 DICAS

Especialista dá cinco dicas de como o RH pode (e deve) usar o storytelling

18 GESTÃO

Como o eNPS pode gerar inúmeras informações úteis para as empresas que o aplicam



20 CAPA

Promover a diversidade na empresa deve sempre contar com o apoio da alta liderança e do RH. Mas deve começar por você

32 **CARREIRA**
Brasileiros são os mais preocupados com impactos da tecnologia em suas carreiras, avalia estudo

34 **EDUCAÇÃO**
Aprendizado de novas habilidades para um mundo cada vez mais digital é a principal tendência de capital humano no Brasil

CONFIRA +

06. **Caro leitor**
Por Ricardo Voltolini, diretor de sustentabilidade da ABRH-Brasil

10. **Giro**

38. **Artigo**
Por José Luiz Bichuetti, autor do livro *Gestão de pessoas não é com o RH*

40. **ABRH-BRASIL**

42. **Da redação**
Por Gumae Carvalho, editor da revista MELHOR

O PRIMEIRO PASSO É SEU

Promover a diversidade na empresa deve sempre contar com o apoio da alta liderança e do RH. Mas deve começar por você

Muitas companhias vêm buscando criar ambientes de trabalho mais igualitários. É o caso da empresa de transporte vertical Atlas Schindler, que, em pouco menos de dois anos, conseguiu aumentar para 22% o número de mulheres no seu comitê executivo, superando a meta original de contar com 15% de participação feminina até 2018. Porém, a jornada está apenas começando, pois a empresa espera chegar a 25% de mulheres na média e alta gerências até 2020.

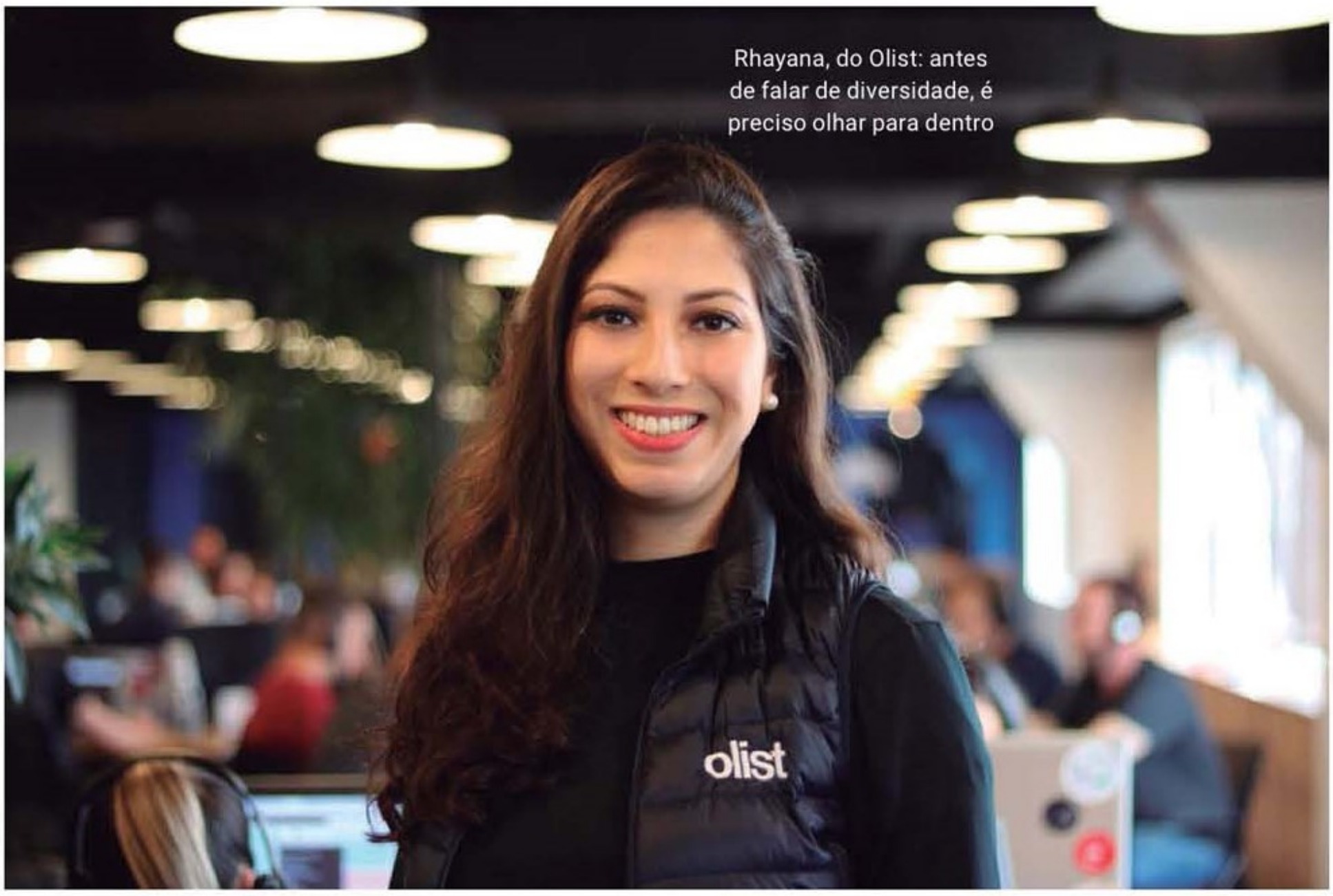
A companhia criou um comitê e programas em âmbito nacional para contratar e desenvolver mulheres, e ainda contou com o apoio de uma consultoria externa para realizar um treinamento in company e gerar um plano de ações direcionadas à diversidade como um todo: gênero; raça e etnia; LGBTI+; PcD; e geracional. Nove diretores e o presidente da companhia participaram do treinamento. "Desconstruímos alguns pensamentos, além de entender fatores como o viés inconsciente, o cérebro emocional e os estereótipos masculinos e femininos", ressalta Carlos Augusto Junior, diretor de pessoas e comunicação da Atlas Schindler.

Com o avanço dessas iniciativas, a empresa conseguiu transformar o seu panorama em relação a gênero. Desde o início dessa jornada pela diversidade, em junho de 2017, dos 3 mil funcionários que atuam em campo, apenas 11 mulheres estavam ali representadas. Hoje, são 46. Já em todas as áreas (operação e administrativo), que ao todo somam 5.500 colaboradores no Brasil, a empresa contratou 105 mulheres e, atualmente, conta com quase 700. No nível de gestão, hoje a realidade é de 16% de mulheres.

Shutterstock

E o discurso da diversidade está ganhando cada vez mais peso na companhia. "Dois diretores de operação já aumentaram o número de colaboradoras em suas áreas e ambos promoveram mulheres para a liderança sênior, historicamente ocupada por homens, como responsáveis por mais de seis mil equipamentos cada uma e cerca de 200 pessoas por localidade", lembra Carlos. A empresa também já está sendo reconhecida por esse movimento. "Uma candidata de um de nossos processos seletivos disse que nos procurou justamente por investirmos em diversidade", diz.

Além da equidade de gênero, a Atlas Schindler também está avançando com os demais pilares da diversidade com grupos de afinidade para que os participantes cada vez mais se identifiquem com a corporação. O foco é desenvolver uma liderança sênior mais diversa com o objetivo de transmitir essa cultura para toda a companhia.



Rhayana, do Olist: antes de falar de diversidade, é preciso olhar para dentro

Divulgação

MADURAS

A Atlas Schindler é um exemplo de empresa que entende o valor da diversidade – e sua importância – para o negócio como um todo. Apenas para dar uma ideia: um estudo sobre o tema feito pela consultoria McKinsey, denominado *Delivering through diversity*, mostra que as organizações com times de executivos com maior variedade de perfis são mais lucrativas e têm 21% mais chances de apresentar resultados acima da média do mercado. No caso da diversidade cultural e étnica, a variedade é ainda mais premiada e esse número sobe para 33%. O estudo considerou 12 países e analisou mil empresas globais.

Mas, e como anda esse tema no Brasil no que se refere a políticas de flexibilidade, grupos de afinidade, principais políticas de inclusão, práticas para contornar vieses de gênero, programas de mentoria e métricas nas empresas? Para responder a essa questão, a consultoria CKZ Diversidade, em parceria com a Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas (FGV NEOP) e o Great Place to Work Brasil (GPTW), realizou uma pesquisa inédita a partir das melhores práticas na gestão da diversidade de gênero nas companhias premiadas pelo GPTW neste ano. O levantamento durou cerca de cinco meses e, ao todo, foram realizadas 86 entrevistas qualitativas com CEOs, executivas e executivos de RH. Desse total, 72% são mulheres. Participaram 30 organizações que atuam em diversos setores, como seguros, bancos, bebidas, farmacêuticas, beleza, saúde, turismo e hotelaria, educação, consultoria e varejo.

Das companhias nacionais participantes, 10% foram classificadas como "maduras", pois contam com ações consolidadas voltadas para a inclusão. Já 40% estão "em desenvolvimento", pois a diversidade é algo "natural" e não planejado, simplesmente aconteceu na empresa. Entre as multinacionais, 27% são "maduras" e 23% estão "em desenvolvimento".

"Embora ainda tenhamos um longo caminho a percorrer no que se refere à diversidade e inclusão nas corporações, nos últimos anos já percebemos uma mudança de pensamento e comportamento. Muitas empresas estão investindo em práticas e políticas de diversidade e acredito que é fundamental reforçar a importância dessa questão, mostrando os ganhos que as organizações têm quando investem em times mais diversos e criam uma cultura mais inclusiva que estimule o engajamento, a valorização e o pertencimento de todas as pessoas", comenta Cris Kerr, CEO da CKZ.

INSIGHTS

A jornada da Atlas Schindler com a diversidade começou em junho de 2017, quando foi criado um comitê e realizada uma pesquisa com colaboradores, que obteve mais de 800 respostas. A partir daí, a empresa percebeu o grande apetite do seu time pela questão e ainda teve insights sobre o que deveria priorizar. Como a organização já contava com um trabalho relacionado a pessoas com deficiência (PcDs), a pesquisa apontou que a equipe gostaria de caminhar para a equidade de gênero, seguida pelos pilares de geração, LGBT e etnia. Após essa análise sobre o panorama da diversidade internamente, a Atlas criou quatro frentes de trabalho: recrutamento e seleção; desenvolvimento; liderança; e compromisso (voltada para a alta administração).

Por ser uma empresa da área de mecânica e serviços, uma das maiores dificuldades é encontrar mulheres que possam trabalhar na área de operação. Assim, em parceria com o Senai, ela criou um prêmio para incentivar mais mulheres a ingressarem em cursos técnicos. Outras iniciativas passam pelo **recrutamento às cegas** e por um programa de coaching que conta com palestras de líderes mulheres sobre as suas trajetórias profissionais até alcançarem a liderança. O objetivo é incentivar mais mulheres a percorrerem esse caminho para chegar ao topo. Além disso, o programa de estágios deste ano, durante seu processo de seleção, alcançou um recrutamento espontâneo de 70% de mulheres, todas estudantes de engenharia.

O foco da empresa, agora, é continuar fomentando a diversidade, com a criação de novos programas e ações que disseminem a importância da pluralidade de pessoas. "A nossa cultura é pautada pela igualdade e pelo respeito às diferenças. De forma orgânica, queremos ser reconhecidos como uma empresa que preza pela diversidade. Isso com certeza vai impactar o nosso time, os nossos clientes e o nosso negócio", diz Carlos.

SABER RECEBER

Natália Zeferino, gerente de gente do Grupo Movile, destaca que, em especial para empresas que trabalham com tecnologia e inovação, a diversidade é uma grande aliada. "Segundo estudo da consultoria Josh Bersin, organizações com essa característica têm 1,7 vezes mais chances de serem líderes inovadoras nos mercados em que atuam", diz.

No entanto, ela reforça que, para atingir bons resultados, não basta apenas que a empresa se declare aberta à diversidade, é fundamental que a liderança esteja diretamente envolvida nesse processo. Mais do que buscar pessoas diversas de forma ativa, a organização precisa estar preparada para recebê-las. "Primeiro, é preciso entender que há diferentes formas de analisar esse conceito em uma empresa, como por

+ RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ÀS CEGAS

Pluscargo Brasil, provedor de logística internacional, mudou sua forma de fazer seleção para novas vagas. Agora, usa o modelo às cegas. Por meio do novo processo, o candidato passou a ser selecionado para a fase de entrevistas a partir de seu histórico, desempenho e competência. Na primeira etapa, não é necessário informar nome, idade e gênero. A iniciativa quer garantir uma seleção mais justa. Ela foi proposta pelo WMakers, comitê interno da empresa, para que o processo seletivo tenha menos interferência de um viés inconsciente e aumente as chances de criar um ambiente profissional mais diverso na empresa. "A diversidade é essencial para garantir a inovação nas empresas", afirma Soraya Magdanelo, diretora da Pluscargo. "É importante criar iniciativas que garantam a contratação dos melhores profissionais, e retirar ao máximo os obstáculos para que isso aconteça."

gênero, etnia, pessoas com deficiência e membros da comunidade LGBTI+. Para realizar processos seletivos inclusivos, deve-se pensar nisso a cada passo, principalmente onde as vagas serão divulgadas para atingir esse público. Em caso de processos maiores, a própria comunicação visual pode acabar pecando pela falta de representatividade e isso deve ser sempre avaliado", destaca a executiva.

E ela continua: "Por vezes, os pré-requisitos à contratação já são um impeditivo. A exigência de um nível avançado de inglês, por exemplo, pode eliminar de cara muitos candidatos por razões socioeconômicas". Assim, cabe à empresa avaliar se a habilidade é realmente necessária para o dia a dia da posição e, caso seja, deve avaliar a possibilidade de oferecer bolsas ou treinamentos para que a pessoa adquira o conhecimento que lhe falta.

Fotos: Divulgação

Carlos, da Atlas Schindler: entender os vieses inconscientes

Ainda no que se refere às ações de recrutamento e seleção, Natália conta que a tecnologia, se bem aplicada, pode ser uma grande aliada. "Recentemente, realizamos um processo seletivo com etapas iniciais às cegas e com ajuda de um chatbot para um programa de estágio e de jovens talentos. O resultado foi a contratação de 46% de mulheres, 40% de pessoas negras e 26% de membros da comunidade LGBTI+", diz.

"E para que a diversidade seja alcançada e saia do papel ou do discurso, é fundamental que ela seja uma meta, com ações táticas programadas e acompanhamento periódico, como todos os demais objetivos de uma empresa", destaca. Ou seja, como outros objetivos organizacionais, a busca pela diversidade e inclusão funciona melhor quando todos agem com esse propósito, não apenas a diretoria ou o RH. "Abraçar essa causa é um constante aprendizado, que faz bem não só aos negócios, mas a todos(as) enquanto seres humanos."

COMPETITIVIDADE

Para Patrícia Franco, diretora de RH da Aspen Pharma Brasil, a luta pela construção de ambientes de trabalho mais diversos é uma busca por uma representação mais fiel à realidade do Brasil. "O mercado já entendeu isso e também está se movendo nessa direção", diz, lembrando dados da pesquisa *A diversidade e inclusão nas organizações no Brasil*, realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), que aponta o crescimento de programas de diversidade no ambiente de trabalho. Participaram desse estudo 124 companhias que, juntas, representaram 18,3% do PIB brasileiro em 2018. Entre essas empresas, 63% têm programas de diversidade e inclusão.

De acordo com a executiva, a Aspen Pharma acredita que quanto mais diversa e inclusiva uma organização for, mais competitiva ela será em seu mercado, destacando-se em questões como inovação, desempenho, engajamento e retenção de talentos. Mas o resultado disso depende do patrocínio da alta direção, da oferta de oportunidades, do trabalho de desenvolvimento e da conscientização dos profissionais. Ah!, sim, e também do papel a ser desempenhado pelo RH.

Nesse ponto, Patrícia acredita que o RH deve persuadir o grupo para que os processos sejam mais humanos e com um olhar sem preconceito. "Criar uma atmosfera de empatia no dia a dia de trabalho deve estar inserido no propósito do RH", destaca. "Infelizmente, ainda existe muito estereótipo de gênero nas profissões. As coisas estão mudando, mas o prejulgamento sobre as características em detrimento das verdadeiras qualidades ainda é uma realidade", comenta, reforçando que na Aspen há uma preocupação em não pré-julgar os outros, "pois acreditamos que, por vezes, o estereótipo carrega aspecto negativo, errôneo e simplista".

A liderança feminina é um aspecto valorizado na Aspen Pharma. Hoje, 59% do quadro de funcionários é composto por mulheres. Patrícia conta que o CEO da empresa, Alexandre França, destaca que lá só há espaço para o respeito, liberdade e inclusão, dizendo que na companhia "as pessoas podem ser quem elas verdadeiramente são. Não toleramos qualquer tipo de intolerância. Antes de tudo, prezamos pela igualdade".

Neste ano, a farmacêutica oficializou o programa de Diversidade e Inclusão (D&I). Uma das iniciativas foi a contratação da primeira colaboradora transgênero, por meio de uma parceria com a TransEmpregos. Formada em relações internacionais, a profissional soube da oportunidade pelo site TransEmpregos e começou a trabalhar na Aspen Pharma em setembro, no setor de RH.

Patrícia elenca quatro dicas para as empresas serem mais diversas:

- **Ter um "defensor" da diversidade:** esse é o pontapé inicial para se ter sucesso nessa jornada. Ter uma pessoa ou grupo de pessoas com um profundo interesse em promover e apoiar uma força de trabalho diversificada e inclusiva;
- **Apoio da alta liderança:** o CEO e líderes da empresa devem ser os porta-vozes da diversidade. O apoio da liderança é necessário para garantir que os esforços recebam a devida atenção;
- **Cultura inclusiva:** o grande desafio é em relação à cultura organizacional. A gestão se torna responsável por exibir comportamentos inclusivos, gerenciando seus próprios preconceitos e apoiando o trabalho dos funcionários;
- **Preparação dos colaboradores para a nova etapa:** toda a empresa precisa ser bem preparada para lidar com a diversidade, isso inclui desde treinamentos específicos até campanhas educativas e de conscientização, palestras e dinâmicas que fomentem a inclusão.

Patrícia, da Aspen Pharma: criar uma atmosfera de empatia no dia a dia de trabalho

"E se houver algum funcionário que se mostre resistente à nova cultura da organização, fique atento, pois será necessária uma orientação mais próxima para tentar entender os motivos pelos quais ele se comporta dessa maneira e tentar modificar essa conduta", diz.

MENTORIA E GRUPOS DE AFINIDADE

Voltando à pesquisa da CKZ, FGV NEOP e GPTW: ela mostra que apenas 30% das empresas possuem programas de mentoria específicos para as mulheres. Boa parte delas contam com programas que atingem

Fotos: Divulgação

Cris, da CKZ: reforçar a importância dessa questão

homens e mulheres de maneira igual, sem um modelo específico para as mulheres, e algumas afirmam não ter clareza dos benefícios desse tipo de ação.

Em relação aos vieses inconscientes, que são o conjunto de estereótipos que mantemos sobre diferentes grupos de pessoas, a pesquisa apontou que algumas empresas realizam treinamentos e workshops para discutir o tema, sobretudo com gestores e times responsáveis por contratação, promoção e mérito.

Já no que se refere aos grupos de afinidade, a pesquisa revela que eles são novidade para a maior parte das empresas. Entre as organizações avaliadas, 50% possuem grupos de mulheres, 40% possuem grupos relativos à raça, 40% afirmam ter o engajamento masculino, 43% possuem grupos LGBTIQ+ e 43% possuem grupos para pessoas com deficiência.

Neste ano, por exemplo, a Ocyan criou um comitê de diversidade e inclusão com uma governança para assegurar que um programa fosse abraçado por toda a empresa, por meio da definição dos pilares do ano e seus grupos de afinidade (que são "Equidade de gênero" e "Pessoas com deficiência"), e pela definição dos direcionadores das ações. O presidente da companhia lançou a iniciativa em uma carta aberta a todos os integrantes, apresentando o comprometimento da alta liderança com a causa e convidando-os a fazer parte desse novo momento na Ocyan.

Para a composição dos grupos de afinidade, a empresa designou líderes para representar cada um dos pilares, uma vez que seriam responsáveis pela elaboração do plano tático, executando o planejamento a partir da estratégia definida. "Dedicamos nossos esforços nesse primeiro momento à mobilização e à sensibilização dos integrantes em Macaé (RJ), e nas embarcações offshore. Temos avançado aos poucos e de forma natural, fazendo com que todos percebam a importância do assunto dentro e fora da empresa ", comenta Camilla Braz, líder do programa de diversidade & inclusão.

Ela conta que o movimento de sensibilização direcionado para o público offshore tem um formato pioneiro. "São treinamentos *in loco* em alto-mar com consultoria especializada que têm trazido experiências inovadoras aos integrantes de várias nacionalidades. Além disso, apresentações via videoconferência e rodas de conversa com mulheres embarcadas têm feito parte da agenda."

Para 2020, a estratégia da Ocyan é a manutenção da sensibilização, o foco nos projetos em andamento e a consolidação do programa como um todo. Camilla adianta que haverá um programa de desenvolvimento voltado para as mulheres, com foco no impulsionamento das lideranças. "Nosso objetivo é estimular cada vez mais a equidade de oportunidades, para todos os grupos, a partir das contratações na base da empresa e acompanhamento de talentos, promovendo o desenvolvimento corporativo e inclusivo", complementa.

COISA CERTA

Desde o início de 2019, Rhayana Souza, analista de comunicação no Olist e responsável pelo employer branding da empresa e por ações de endomarketing, tem notado o surgimento de ERGs (do inglês *Employee Resource Groups* ou grupos de afinidade) com foco em diversidade dentro de várias empresas de pequeno e

médio porte. "Empresas maiores, como multinacionais, muitas vezes contam com um setor dedicado à comunidade e inclusão de pessoas com as mais diferentes características. O desafio mesmo é introduzir esse tema em corporações que nunca pensaram no assunto como estratégia de negócio", diz.

Para começar um ERG, continua ela, a última coisa que uma pessoa deve fazer é esperar que o projeto seja estruturado pelo CEO ou pelo time de RH da empresa. "Claro que isso pode acontecer, mas se você acredita que é interessante criar um comitê de diversidade na companhia, converse com outros colaboradores que compartilham do mesmo sentimento que você e se reúnam para estruturar o grupo, independentemente do setor de que fazem parte", diz.

No Olist, startup curitibana que atua no setor de marketplaces, foi criado um formulário de inscrições para quem tivesse interesse em fazer parte do comitê.

Natália, do Grupo Movile: tecnologia, se bem aplicada, pode ser uma grande aliada

Rhayana conta que foi definido que, pelo tamanho da empresa na época (cerca de 250 funcionários), o comitê seria formado por 20 pessoas das mais diversas áreas. Foram estabelecidos encontros quinzenais para alinhar as ações e decidido que o comitê não seria rotativo, para que, assim, o projeto pudesse ter maior continuidade. Com o tempo, algumas pessoas decidiram ceder seu lugar para novos membros e é dessa forma que há uma renovação dos participantes do Diversifica, nome dado ao comitê de diversidade do Olist.

"Mas, antes de falar de diversidade, é preciso olhar para dentro. Por isso, a primeira ação do Diversifica foi realizar uma pesquisa anônima para entender quão diverso era o nosso quadro de colaboradores. O formulário abordava questões quanto à identidade de gênero, etnia, orientação sexual, renda familiar, religião, deficiência, grau de instrução e até restrição alimentar", lembra Rhayana.

Ela conta que o resultado desse levantamento fez com que o time de RH criasse metas de contratação para trazer mais diversidade para dentro da empresa. Em paralelo, o comitê criou um calendário de ações mensais, que incluem palestras com convidados externos, cartazes espalhados pela companhia e mensagens nas TVs do escritório. A cada mês é abordado um tema em específico.

"Apesar de a iniciativa não partir do RH ou CEO da empresa, é fundamental que eles apoiem e participem das ações do comitê. É imprescindível que a alta diretoria da companhia compre a ideia de construir um time mais inclusivo e com respeito à diversidade", ressalta Rhayana. No Olist, é o time de RH que apoia o comitê financeiramente. "Temos uma verba dedicada a ações de clima e cultura e uma parte é utilizada pelo comitê. Mas não foi sempre assim. No início, a gente se virava com pouco e até hoje tentamos trazer convidados que topem compartilhar suas histórias com o pessoal voluntariamente", conta.

Ela acredita que se tornar uma empresa que valoriza a diversidade não é somente muito mais lucrativo falando em termos de resultados, mas é a coisa certa a se fazer. "E a minha dica final é: não fique esperando a iniciativa partir de outra pessoa. Seja você o agente de mudança dentro da sua empresa e comece hoje mesmo a pensar como você vai dar vida ao próximo comitê de diversidade da sua região." É isso: fica a dica!

Entre práticas e políticas de diversidade

Em relação às ações voltadas para a diversidade, a pesquisa da CKZ, FGV NEOP e GPTW mostrou que muitas empresas valorizam mais a prática e entendem que as políticas podem gerar maior segregação e "privilégios" para as minorias. Por isso, 60% possuem práticas que favorecem a diversidade, enquanto apenas 40% contam com políticas e práticas. Algumas empresas entendem que é preciso apenas dar alguns "empurrõezinhos" para favorecer a carreira feminina – assim, as políticas de longo prazo não seriam necessárias. Há também uma percepção de que a empresa é naturalmente diversa ou que pequenas ações e práticas no dia a dia serão suficientes, ou seja, "não é preciso escrever" as políticas.

Entre os destaques das políticas e práticas que contribuem para o avanço da igualdade estão: a garantia de direitos básicos, como uso de nome social em crachás e e-mails; banheiro unissex; e canal de denúncias anônimas e zero tolerância em casos de assédio ou desrespeito. No recrutamento e seleção destacam-se o uso de linguagem neutra de gêneros gramaticais no anúncio de vaga; recrutamento às cegas; parcerias com entidades externas para recrutamento intencional de públicos específicos (mulheres, negros, LGBTIQ+, PcDs etc.); regra de no mínimo um candidato "diverso" como finalista dos processos seletivos; e participação de recrutadores e entrevistadores "diversos" nos processos seletivos para redução de vieses. Em treinamento e desenvolvimento, muitas empresas investem em programas sobre vieses inconscientes e questões raciais; em desenvolvimento específico para mulheres (mentoring); e em ações recorrentes de comunicação interna e eventos (palestras, cursos, debates etc.).

Além disso, as empresas revelaram que investem em programas de equidade salarial; inclusão intencional de mulheres; talentos ou trainees com 50% de homens e mulheres; pipeline de sucessão com obrigação de mulheres como candidatas; flexibilidade de horários e home office para funcionários de todos os níveis; e assistência psicológica. Existem também ações voltadas exclusivamente para os novos pais: acompanhamento de saúde para gestante e filho(a) por um ano; licença-maternidade e paternidade estendida (mulher: seis meses + férias; homem: dois meses); designação de madrinha/padrinho experientes; acolhimento no retorno da licença; lactário nos escritórios para retirar o leite e espaço amamentação; e auxílio-creche.

Quando se trata de métricas e equidade salarial, 63% afirmam ter ou buscar a equidade salarial entre homens e mulheres e 53% afirmam acompanhar métricas de diversidade. A maior parte das organizações também afirma não possuir diferenças salariais entre homens e mulheres no mesmo cargo, embora admita que possa haver diferenças quanto ao "tempo de casa". As empresas também vêm acompanhando as métricas ligadas à diversidade e analisam, principalmente: a relação entre homens e mulheres em cargos de liderança e gestão; o índice de demissões após retorno da licença-maternidade; a distribuição dos funcionários por raça; a distribuição geracional e PcDs, que, devido a cota, é a métrica mais frequentemente acompanhada. Já a métrica mais desafiadora de acordo com as companhias questionadas é em relação à identificação LGBTIQ+, uma vez que é necessário uma autodeclaração dos colaboradores.

Outro ponto em que as organizações brasileiras ainda têm muito o que caminhar é em relação a **licença parental**. Apenas uma das empresas entrevistadas na pesquisa possui tempo de licença igual para homens e mulheres, incluindo colaboradoras e colaboradores em relacionamentos homoafetivos; 53% afirmaram ter licença-paternidade estendida para 20 dias ou mais e

Shutterstock

47% têm licença-maternidade estendida para seis meses. De acordo com os executivos, para transformação desse cenário, a extensão da licença parental enfrenta o desafio de se provar financeiramente, além de barreiras sociais e culturais, que questionam a presença do pai junto ao filho durante o primeiro ano de vida.

Quando questionados sobre as mulheres em cargos de liderança em suas empresas, 73% dos entrevistados afirmaram que elas não enfrentam mais barreiras que os homens em suas organizações; 90% não reconheceram que as mulheres precisam se masculinizar para ascender em suas organizações; e 100% não reconheceram o comportamento "abelha-rainha" nas líderes de suas companhias.

O estudo concluiu que há um entendimento de que o mundo corporativo é exigente com todos os profissionais independentemente do gênero. As barreiras identificadas são relativas à maternidade e à necessidade de a mulher se ausentar no período da licença, assim como a dupla jornada feminina. Em alguns casos, preconceitos e casos de assédio também foram citados como barreiras.

+ LICENÇA PARENTAL

A Sanofi está lançando em todas as suas unidades na América Latina uma nova política com a ampliação do benefício para até seis meses para todos os seus colaboradores, independentemente de gênero. O benefício será válido para pais de crianças nascidas ou adotadas partir de 1º de janeiro de 2020.

"Assim, promovemos direitos iguais, independentemente do gênero, modelo familiar e se os pais são biológicos ou adotivos", observa o diretor de RH da Sanofi no Brasil, Pedro Pittella.

Além de impactar os funcionários que usufruirão do benefício, a nova política também traz oportunidades de desenvolvimento profissional para o time como um todo. "Assim como já ocorre com a licença-maternidade, a licença dos pais abrirá portas para muitas oportunidades para aqueles que podem preencher as vagas durante esse período de tempo. Esse é um grande passo para reforçar que, para a Sanofi, todos os funcionários e candidatos são tratados igualmente ao longo de sua jornada profissional", reforça Pittella.

Desafios da liderança feminina

Apesar de o Brasil estar acima da média global em relação a mulheres que ocupam cargos de chefia, conforme aponta uma pesquisa realizada pela Grant Thornton, uma parcela bem pequena chega ao topo da liderança em empresas brasileiras. Segundo levantamento feito pelo Insper, em parceria com a Talenses, apenas 13% das presidências das organizações são ocupadas por mulheres no país. A especialista em desenvolvimento humano Susanne Anjos Andrade conta que a resistência em relação à ascensão profissional feminina não está limitada aos cargos de CEOs: três em cada dez brasileiros admitem ficar desconfortáveis em ter uma mulher como chefe, conforme a pesquisa publicada pela Ipsos em 2019. "Esse número é comparável a países como Malásia e Índia, onde a resistência contra o protagonismo feminino é elevada", diz Susanne.

Shutterstock

Segundo levantamento de 2017 do Fórum Econômico Mundial, se a América Latina mantiver o ritmo atual na redução da desigualdade, serão necessários mais 77 anos para tornar a região mais igualitária. No Oriente Médio o mesmo patamar de igualdade só seria atingido após 161 anos. Diante desse panorama, mulheres líderes enfrentam desafios diários e precisarão continuar com empenho extra para se manterem em posições de destaque dentro das instituições. Para ajudar a entender essa situação, Susanne lista cinco dos maiores desafios da liderança feminina no Brasil:

FALTA DE AUTOCONFIANÇA

Um dos grandes problemas enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho ainda é a falta de autoconfiança. Como acaba sendo mais frequente que as trabalhadoras enfrentem muitos obstáculos para conseguir conquistar lugares de destaque, isso pode gerar certa insegurança. "Esse sentimento, diante de si própria e do cargo que ocupam, dificulta o engajamento com os colaboradores e também pode frear os avanços profissionais. O líder precisa inspirar sua equipe, mas antes de tudo confiar em seu potencial e em sua tomada de decisões", explica Susanne.

2

ESCASSEZ DE CASES

Num mercado competitivo e ainda dominado pela liderança masculina, há um déficit de cases de mulheres que venceram barreiras culturais e sociais para ocuparem lugares de destaque na liderança corporativa. "Com essa lacuna, às vezes é difícil que outras mulheres tenham esse despertar para sua capacidade de liderança corporativa e que também saibam como lutar para conquistar mais espaço nesse segmento", diz.

3

SALÁRIOS MAIS BAIXOS

O salário é um ponto que precisa de muita atenção. Sabemos que, entre os diversos problemas enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho de modo geral, e evidenciados em cargos de liderança, é normal encontrarmos salários mais baixos. A especialista entende que ainda é muito comum no país que as remunerações das mulheres sejam menores se comparadas a de homens que exercem a mesma função. Mesmo em postos do alto escalão essa realidade se faz presente. "Isso pode influir na desmotivação das mulheres, contribuindo também para manter a cultura organizacional enraizada na ideia de que as mulheres estão em desvantagem no mercado de trabalho", explica.

4

TEMPO DE EVOLUÇÃO

Persistência é uma característica indispensável para o êxito profissional feminino na atualidade, mas com os problemas causados pela desigualdade de gênero, e o maior tempo que as mulheres precisam despender para conquistarem seu espaço dentro das empresas, nem sempre elas persistem o tempo suficiente para chegar ao posto almejado. "Para muitas mulheres, a desigualdade de gênero e salarial sofrida no mercado de trabalho é muito desanimadora. Mas devemos entender a importância de não desistir e buscarmos sempre a força necessária para continuarmos batalhando pelos nossos objetivos e sonhos. Não devemos desistir do nosso trabalho se o amamos, o que precisamos é continuar lutando e mostrando a qualidade do nosso trabalho, buscando por igualdade e reconhecimento", diz.

5

FALTA DE ENGAJAMENTO

A falta de comprometimento com as questões de gênero em muitas organizações é algo que ainda contribui para a desigualdade no campo profissional enfrentada pelas mulheres. Muitas vezes são replicados preconceitos e comportamentos culturais que precisam ser evitados e banidos do cotidiano. Susanne entende que o mais importante nisso é ressaltarmos o "protagonismo". Mesmo diante de toda essa realidade, quando uma mulher quer fazer acontecer para assumir a liderança, ela supera as barreiras, persistindo diante do seu sonho, o que ajuda a realizar. "As mulheres têm buscado aliança dos homens nesse processo, homens modernos, desse mundo ágil e colaborativo, que estão mudando o mindset na perspectiva da diversidade e igualdade, entendendo a importância do papel das líderes nas organizações. Deve ser de todos o compromisso com a mudança cultural dentro da empresa para o respeito à diversidade como salto para a igualdade", conclui.