

ESTUDO

# Family Supportive Workplaces

A VISÃO DA ALTA LIDERANÇA

PUBLICAÇÃO COMPLETA

Um trabalho em parceria:



ESTUDO

# Family Supportive Workplaces

A VISÃO DA ALTA LIDERANÇA

PUBLICAÇÃO COMPLETA

Uma análise dos pontos de vista da alta liderança e de colaboradores de relevantes organizações atuantes no Brasil sobre os principais pilares de um ambiente *family supportive*.



**family  
supportive  
workplaces**



## INTRODUÇÃO

**Apoio à família: momento ou tendência?** 04

## METODOLOGIA

**Family Supportive Workplaces** 05

## A VISÃO DA ALTA LIDERANÇA

**Givaudan** - Ouvir e criar diálogo 07

**Iguatemi** - A criação de um espaço de confiança 09

**Grupo Jacto** - Ninguém cresce sozinho 11

**Renner** - A empresa como um time 13

**Santos Port Authority** - Colaboradores e sociedade 15

**Banco Sofisa** - Ambiente de respeito mútuo 17

**Visagio** - Olhar individual 20

## A VISÃO DOS COLABORADORES

Uma discussão sobre os principais temas citados por eles e a literatura científica 22

**Equidade de Gênero** 24

**Rede de apoio** 26

**Suporte para cuidar de assuntos pessoais e familiares** 27

**Menos Hierarquia, mais horizontalidade** 29

**Equipe Cooperativa** 30

**Jornadas de trabalho reduzidas / flexíveis e teletrabalho** 31

**Práticas e Benefícios diversos ofertados pela organização** 33

**Olhar cada colaborador como uma pessoa singular (*i-deals*)** 36

**Canais de comunicação** 38

**Colaborador como parte da empresa** 39

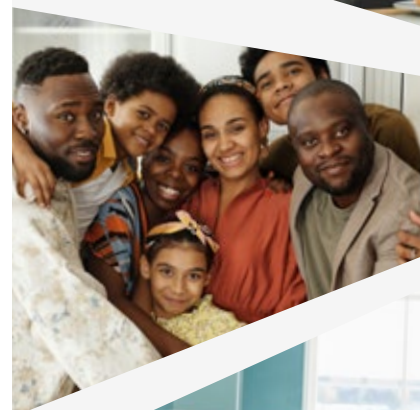
**Autonomia** 40

**ALCANCE E LIMITAÇÕES DO ESTUDO** 41

**NÃO UMA CONCLUSÃO, MAS UM CONVITE...** 42

**REFERÊNCIAS** 43

**QUEM REALIZOU A PESQUISA** 47



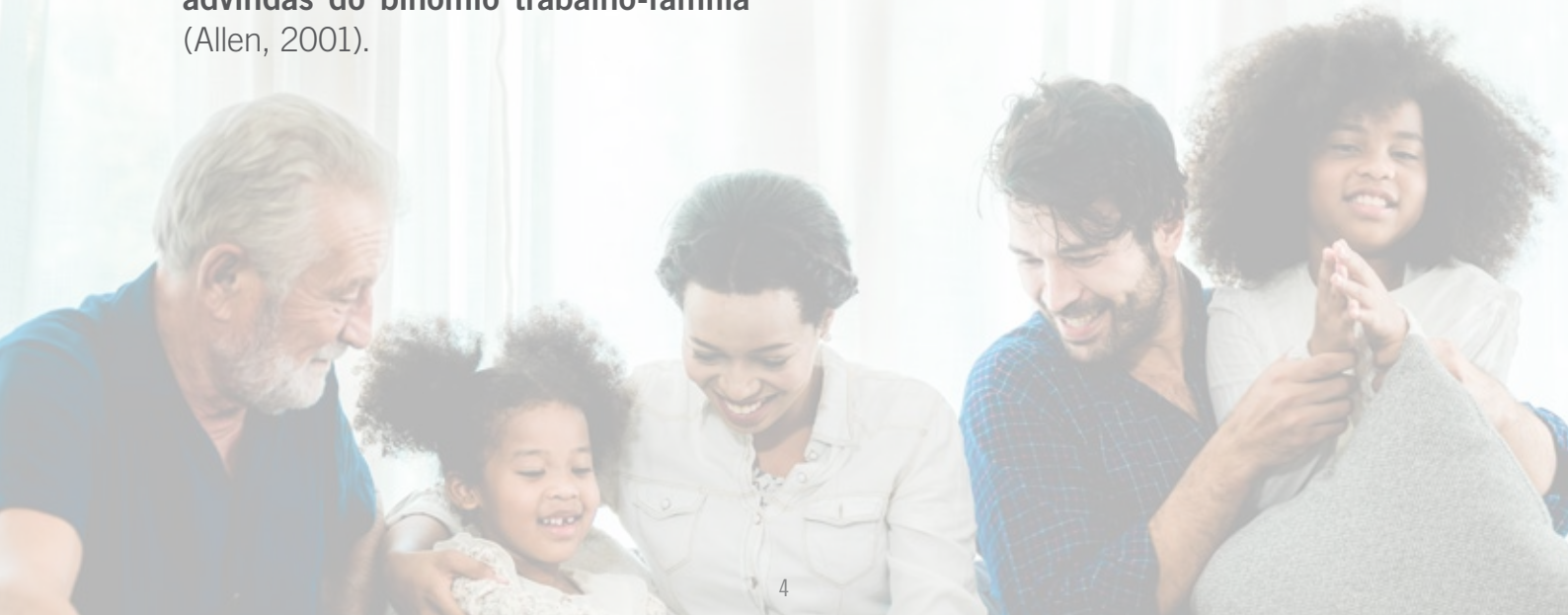
## INTRODUÇÃO

# Apoio às famílias: necessidade do momento ou tendência futura?

Todas as organizações, independentemente do setor, tamanho, estrutura ou mesmo localização, possuem um elemento de singela aproximação: **são constituídas por e para pessoas**. Estas mesmas pessoas desempenham o papel de colaborador por algumas horas e também assumem outros papéis nos âmbitos pessoal e familiar.

O contexto da pandemia reforçou a necessidade de as empresas serem protagonistas no reconhecimento e apoio a estes diferentes papéis - não somente por uma questão de diversidade ou atração e retenção de talentos, como também com o objetivo de conseguirem maior identificação com expectativas de perfis mais engajados, empáticos e inovadores. Para este fim, uma importante alavanca, por vezes esquecida, é a promoção de **ambientes *family supportive*, ou seja, aqueles que oferecem uma estrutura organizacional que permite a seus colaboradores equilibrar de maneira eficaz as demandas advindas do binômio trabalho-família** (Allen, 2001).

Na literatura acadêmica, os autores Thomas e Ganster (1995) propuseram que os ambientes de trabalho *family supportive* são compostos por dois elementos principais: **políticas de apoio à família e gestores apoiadores da família**. O primeiro ponto – **existência de políticas de apoio** – é, sem dúvida, amplamente disseminado no ambiente empresarial; inclusive algumas dessas políticas são determinadas por lei. Mas quando buscamos entender, por meio de perguntas a empresas ou colaboradores, a aderência e engajamento no **uso dessas políticas** pelas pessoas no dia a dia, a história muda. É comum escutarmos mulheres sentindo-se intimidadas ao comunicar uma gravidez; políticas de flexibilidade de horários que, se utilizadas, são "mal vistas"; ou licenças paternidade que nunca saíram do papel. É neste ponto que **gestores apoiadores da família** fazem a diferença na promoção não só de políticas, mas de **uma cultura que favoreça nos colaboradores a integração, de maneira eficaz, das demandas pessoais e laborais**.



## METODOLOGIA

# Family Supportive Workplaces

Com o objetivo de buscar a constante atualização acerca de temas alinhados com seus valores, o ISE Business School e a ONG Family Talks conduziram um estudo sobre o tema *family supportive workplaces*.

A primeira etapa deste trabalho foi uma extensa revisão de literatura científica, realizada entre setembro de 2019 e abril de 2020, sobre o impacto que o equilíbrio – ou desequilíbrio - entre as vidas profissional e familiar tem nas pessoas e nos negócios.

Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas com a alta liderança de sete relevantes organizações atuantes no Brasil: Banco Sofisa, Givaudan, Iguatemi, Jacto, Renner, Santos Port Authority e Visagio. Estas entrevistas foram realizadas para entender os elementos táticos - as políticas adotadas por essas organizações de segmentos, portes e estruturas de capital tão diferentes -, e principalmente as potencialidades e dificuldades em promover um ambiente de trabalho *family supportive*. Para melhor dimensionar esta perspectiva, também foram entrevistados três funcionários de cada empresa, de diferentes gêneros, cargos e funções, aleatoriamente selecionados a partir de uma lista de dez pessoas fornecida pela área de Recursos Humanos de cada organização. As identidades e falas dos colaboradores foram preservadas, seguindo as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Seguindo essas mesmas diretrizes, obtivemos a devida autorização para a divulgação das falas dos líderes apresentadas neste documento.

Foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas com duração de 60 minutos, entre outubro de 2020 e abril de 2021, com perguntas aos CEOs como: “O que é ser *family supportive*? Como as práticas *family supportive* estão relacionadas ao seu modelo de negócio e de gestão? Como conseguir que as práticas promovidas e este modelo de gestão em sua organização sejam percebidos como genuínos?”. E para colaboradores: “Qual suporte a empresa dá para você e sua família? Como você avalia esse suporte? O que pode melhorar? O que você mais gosta nesta empresa? Quando você precisa cuidar de assuntos familiares, quem é/são a(s) pessoa(s) com que você pode contar na empresa?”, dentre outras. As entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da escrita de narrativas e pela técnica de análise de conteúdo. As narrativas são apresentadas nesta publicação completa e foram destacadas algumas inspirações, sintetizadas em forma de tópicos na publicação com a referência: Sumário Executivo.

Ao articular as conclusões de estudos científicos com a visão de importantes lideranças empresariais do país e seus colaboradores, temos a confiança de oferecer um material **inspirador na construção de uma sociedade mais inclusiva e empresas mais perenes por meio da atenção às famílias.**





# A VISÃO DA ALTA LIDERANÇA

## **Givaudan**

Ouvir e criar diálogo

## **Iguatemi**

A criação de um espaço de confiança

## **Grupo Jacto**

Ninguém cresce sozinho

## **Renner**

A empresa como um time

## **Santos Port Authority**

Colaboradores e sociedade

## **Banco Sofisa**

Ambiente de respeito mútuo

## **Visagio**

Olhar individual



# Givaudan

## Ouvir e criar diálogo



Lucia Lisboa, vice-presidente de Perfumaria Fina da América Latina, comenta que é preciso “ouvir e criar diálogo com os diversos colaboradores” para entender as demandas individuais e promover qualidade de vida dentro da organização. Segundo a vice-presidente, especialmente durante a pandemia, foi preciso um olhar atento para além dos benefícios e práticas que a empresa já oferecia: “Durante essa fase, passamos a escutar mais e ter ações específicas para a situação que vivenciamos. Fornecemos o ‘auxílio covid’, que foi uma cobertura para os gastos que o colaborador passou a ter com o *home office*. Também as pessoas que ficaram dentro das fábricas ou dos escritórios foram bonificadas, porque elas correram risco de contaminação pelo novo vírus. Nós também demos atenção especial para o público feminino, já que metade de nossos colaboradores são mulheres e ainda são elas as principais responsáveis pelos cuidados domésticos e dos filhos”.

E são com ações focadas nas mulheres que se desenvolve a maior parte da cartela de

diversidade da companhia: “Desde 2019, a Givaudan fez parte da coalizão empresarial em defesa à mulher e à menina contra a violência. Também criamos o NOW (Network Of Women) e estamos internamente traba-

lhando sobre temas complexos, todos voltados à mulher, especialmente no que diz respeito aos preconceitos que temos e não nos damos conta ou que vivenciamos cotidianamente”. Para que esse ambiente inclusivo e acolhedor seja efetivo, mais do que acolher mulheres, a companhia busca acolher pessoas com responsabilidades familiares: “Há dois ou

“Estamos trabalhando internamente sobre temas complexos, todos voltados à mulher, especialmente no que diz respeito aos preconceitos que muitas vezes possuímos e não nos damos conta, ou aqueles que vivenciamos cotidianamente.”

três anos resolvi contratar uma mulher grávida e lembro-me claramente dela me falar: ‘Lúcia, acho que agora vai ficar difícil, porque eu engravidei’, eu falei: ‘Nenhum problema, estamos olhando para você como uma pessoa e um talento, então iremos te contratar de qualquer maneira’. O time também foi muito aberto e receptivo e isso é um fato importante: envolver as pessoas, envolver a equipe. Claro que quando sai alguém pode haver um aumento de demandas, mas se aquela pessoa realmente é um talento que

você quer ter dentro do teu grupo, fica muito mais fácil essa negociação e esta receptividade”. Lucia continua: “Nós ampliamos a nossa licença maternidade de quatro para seis meses. Não temos creche interna por conta do tamanho da empresa, porém temos auxílio creche ou auxílio babá. Também estamos trabalhando sobre a importância da licença parental, algo mais amplo e mais inclusivo que a licença maternidade”.

A vice-presidente também salienta a importância de se promover a equidade de gênero entre a alta liderança: “Eu faço parte do Comitê Executivo Global de Fragrâncias e também lá há um número reduzido de mulheres que conseguiram chegar à alta liderança e que conseguem ser percebidas sem os vieses que já acontecem inconscientemente nesse mundo. Precisamos tomar cuidado com nosso discurso e trabalhar arduamente, com resiliência e reafirmando constantemente pontos sobre equidade de gênero”. Para Lucia Lisboa, os vieses inconscientes dizem respeito ao machismo e barreiras que existem para a progressão da carreira das mulheres:

“Precisamos refletir se, quando escutamos uma crítica, aquilo diz respeito às atitudes que eu tive ou à posição que ocupo. Aquilo que ouvi, é sobre a Lúcia ou é sobre a posição que estou?”.

Em relação à sustentabilidade, além de fomentar o pilar social por meio de uma cultura com foco nos colaboradores, a companhia também se preocupa de maneira mais ampla com a comunidade: “Existe uma necessidade de envolver a comunidade próxima, quer seja por meio de estagiários, quer seja com menores aprendizes. Mas descobrimos que algumas lacunas educacionais existem e uma delas é

o inglês. Então oferecemos bolsas para que eles consigam preparar-se e integrar-se à empresa. São ações locais, mas que ampliam nossa inclusão e integração”.

A escuta e o diálogo, unidos à cultura de inclusão – especialmente com mulheres e mães – ressoa em resultados satisfatórios: “Fazia anos que não tínhamos tanto recorde de vendas e produção. Estou há 20 anos na empresa e há muitas outras pessoas com muitos anos ‘de casa’. Por que elas estão há tanto tempo lá? Porque temos uma cultura que fala, uma cultura que escuta, uma cultura que dialoga com esses colaboradores”.

Como conselhos para outros líderes, Lucia Lisboa reafirma a necessidade da escuta e conclui sobre a importância de perseverar

nas pautas que são defendidas: “Quando decidimos ter uma discussão, defender um ponto, é preciso ter espaço na nossa agenda para que isso aconteça. Provavelmente não vamos conseguir dar passos muito grandes, mas é preferível persistência e passos pequenos a não fazer nada. Se você decidiu

fazer algo, defender um ponto, uma ideia, uma pauta, tenha disciplina! Faça o *walk the talk*. Traga fatos concretos para a discussão. Mostre seus ganhos concretamente. Também o *top management* precisa estar alinhado e acreditando na ideia, pois sem esse apoio, a ideia não vai acontecer”.

“Precisamos refletir se, quando escutamos uma crítica, aquilo diz respeito às atitudes que eu tive ou à posição que ocupo.”



# Iguatemi

## A criação de um espaço de confiança



Para Carlos Jereissati, segunda geração da família a estar no controle da rede, é necessário olhar para além do sucesso do negócio:

“Os anglo-saxões têm uma cultura coletivista em que pregam que ‘o que não é meu, nem seu, é nosso’. É preciso ter uma preocupação para além do resultado que a empresa pode trazer. É preciso olhar para a sociedade, para o lugar comum que todos habitamos, e para as pessoas

que compõem esse todo. Cada colaborador, cada pessoa, não vem sozinha. Ela vem com um contexto embutido. Quando nos preocupamos se as nossas pessoas estão bem, nós queremos ir além do profissional, mas sim se a pessoa, como pessoa, está realmente bem”. A preocupação com “todos estarem bem”, incluindo os familiares que fazem parte do contexto pessoal de cada colaborador, é colocada em prática por meio de mentorias, programas e conversas individuais que fornecem espaço de escuta e acolhida para as pessoas que trabalham ali. Segundo Carlos, para além da oferta de práticas e políticas, é preciso entender as demandas individuais de cada pessoa: “Primeiro acho que as pessoas têm que sentir que é verdadeiro o inte-

resse que temos nelas. Não só na minha posição, mas de todo o comitê executivo, é muito importante que a pessoa sinta que é

genuíno e verdadeiro, que realmente nos importamos com cada um. Então, ser transparente, trazer exemplos reais, ter uma comunicação recorrente e dar espaço para as pessoas acredito que ajudou a gente nos últimos tempos a criar esse espaço de confiança que não

conseguimos exclusivamente com práticas e políticas”. Consequentemente, aponta o CEO (cargo que o executivo atuava na época da entrevista da pesquisa), este modelo de gestão repercute positivamente nos resultados da empresa: “Eu posso falar pela minha própria experiência. Se as pessoas têm que gastar energia escondendo problemas ou não se sentindo confortáveis no espaço laboral, elas são menos produtivas. Porém, se elas se sentem aceitas, tranquilas, acolhidas e percebem que existe um espaço de confiança e de consideração, elas tendem a focar a energia e o talento na criatividade e em construir algo. Com isso, não precisam atuar de forma defensiva ou na busca de como se encaixar [na organização]”. Também a escolha das lideran-

“Se as pessoas têm que gastar energia escondendo problemas ou não se sentindo confortáveis no espaço laboral, elas são menos produtivas.”

ças internas é importante para desenhar este ambiente inclusivo e que fomente a integração entre trabalho e vida pessoal: “Acredito que uma das maneiras de encontrar o equilíbrio [entre o trabalho com e vida pessoal, especialmente de pessoas com responsabilidades familiares] é tendo uma liderança diversa. Na medida em que você tem diversidade na liderança, você tem muitos conflitos acontecendo juntos e as pessoas vão pontuar: ‘mas espera aí, tem que olhar para isso, tem que olhar para aquilo’, você tem espaço para novas abordagens e soluções. Se você tem uma característica única, parece que todo mundo segue aquela linguagem. Esse balanço de pessoas é importante por isso, porque traz panoramas diferentes e você acaba buscando um equilíbrio: não só olhar para resultado em detrimento da pessoa, nem apenas ver o indivíduo sem levar em consideração a família dele. Para o contexto; não só dar benefícios, sem olhar para o todo”. E por que parece tão difícil aos empresários brasileiros terem em suas gestões a atenção ao colaborador e sua família? Carlos comenta que um dos problemas é a separação entre vida pessoal e vida profissional: “As pessoas são um todo e têm que se sentir felizes em todos os lugares: a potência máxima de cada um é alcançada nesse cruzamento. Aquela ideia de que ‘pessoalmente você faz o que você quiser, aqui no trabalho você faz isso’, vigente em uma época em que a sociedade era mais verticalizada, hoje não é mais uma premissa verdadeira. Na medida em que as pessoas vão ficando mais horizontais, elas vão ficando mais iguais e essa falta de coerência entre o privado e o público perde a lógica. Por outro lado, há a cultura enraizada de que temos que nos mostrar fortes o tempo todo, que não podemos demonstrar fraqueza,

“Essa separação entre empresa, família e sociedade está cada vez mais sendo quebrada e isso está sendo exigido nas empresas.”

algo que vem do evolucionismo: o mais forte mata o mais fraco. Desta maneira, escutar, acolher, trazer as demandas pessoais, pode ser difícil de ser aceito no ambiente de trabalho. Essas, entre outras questões, fazem com que muitos não queiram se envolver nesses assuntos ou ‘comprar a causa’. Hoje, porém, há uma pressão social para quebrar esses paradigmas. As companhias não são só resultados, elas têm um propósito, e as pessoas que estão lá também não são só profissionais, são seres humanos com interesses e desejos que precisam aparecer na companhia. Essa separação entre empresa, família e sociedade está cada vez mais sendo quebrada e isso está sendo exigido nas empresas”. Como conselhos para outras lideranças, Carlos Jereissati afirma: “Eu sempre brinco que tem gente que tem dinheiro - só dinheiro - mas não tem conhecimento, não tem interesse, não tem essa curiosidade para além do seu próprio negócio. É preciso ser abrangente, olhar para o contexto histórico, social, econômico que você está vivendo e como isso interage com a sua companhia. As pessoas, especialmente os executivos, necessitam ampliar o seu universo de interesse, ter a preocupação de não ser só uma pessoa monotemática e fazer disso uma riqueza que te ajude a melhorar o seu nível como pessoa e como profissional”.

#### **Nota:**

Agora, a Iguatemi está entrando em uma nova gestão que segue os mesmos passos. Desde o dia 03 de janeiro, Cristina Betts ocupa o cargo de CEO da empresa e reforça o compromisso em dar sequência ao que está sendo feito na empresa e no conceito *Family Supportive*. “Nosso trabalho continuará com foco no olhar humano em nosso negócio. Tratar os profissionais como pessoas únicas, sempre priorizando o bem-estar, empatia, proximidade e qualidade de vida, são pontos muito importantes para nós. Esses fatores agregam aos resultados e aumenta o engajamento e senso de pertencimento dos colaboradores e colaboradoras.”

# Grupo Jacto

## Ninguém cresce sozinho



Inspirados pelo lema do fundador, “ninguém cresce sozinho”, a empresa familiar credita seu sucesso em grande parte aos colaboradores: “Nós sempre investimos nas pessoas e suas famílias como parte dos nossos valores e responsabilidade. Apesar de não mensurarmos o impacto que isso teve financeiramente em nosso negócio ao longo dos tempos, recebemos vários prêmios e temos resultados excelentes, tanto do ponto de vista de comprometimento e produtividade, como em termos econômicos. Durante a pandemia, mesmo com toda a crise econômica, nós chegamos ao final de 2020 com um dos melhores resultados de nossa história. Tudo isso não seria possível sem a dedicação incrível de todo mundo”, afirma Ricardo Nishimura, CEO da Jacto..

Mais do que investir no colaborador, a família Nishimura acredita que é preciso olhar para a família e comunidade que cada um está inserido, como salienta Ricardo: “A família é onde cada pessoa forma sua ética, sua moral, seus valores, seus aspectos emocionais. Investir nas famílias é um projeto a longo prazo. Você forma a família hoje para a próxima geração ser melhor. Queremos uma empresa forte e para isso é preciso ter famílias fortes”. A fim de concretizar este ideal, a Jacto fomenta o Instituto de Desenvolvimento Familiar (IDF) e a Universidade da Família, com ofertas de cursos sobre harmonia conjugal, resolução de conflitos familiares, preparação para che-

gada do bebê, educação dos filhos, educação financeira, inteligência emocional e cursos específicos para mulheres, homens, adolescentes e crianças. Outras ações da empresa envolvem a promoção de projetos na área do esporte, artes e educação. Todos os projetos são abertos à comunidade e não exclusivos aos funcionários: “Nós fomentamos a FATEC, fomentamos programas de formação para pessoas com deficiência, fomentamos o SENAI... No SENAI de Pompéia, interior de São Paulo, além de cursos técnicos, há um ensino médio inovador. O Jorge [Nishimura] conheceu um educador no Canadá que criou uma das melhores metodologias de ensino do mundo. Nós trouxemos essa ideia para o SENAI daqui, eles fizeram algumas adaptações, e hoje o SENAI - uma escola pública - teve suas notas no ENEM comparadas ao Colégio Bandeirantes de São Paulo, um dos melhores colégios particulares do país. Nós investimos em todos esses aspectos da vida humana porque são essas pessoas que participam destes projetos e são formados nessas escolas que um dia serão nossos funcionários”, complementa Ricardo Nishimura.

Segundo o CEO, faz parte dos valores da família fundadora estar em contato direto com seus colaboradores, participar da mesma comunidade, frequentar os mesmos lugares e buscar relações não hierárquicas: “Nós poderíamos morar em Marília ou São Paulo, mas não, queremos morar na mesma comunidade das



outras pessoas que trabalham na Jacto. Foi aqui em Pompéia que nós recebemos tudo o que temos hoje e é aqui que nós iremos ficar. É importante para nós encontrarmos as pessoas na padaria, no supermercado, fazer parte deste ecossistema. Nosso exemplo fomenta a cultura da empresa e faz essa cultura ser absorvida por todos. Não adianta somente termos tudo escrito em um papel, é preciso coerência”.

A JACTO promove diversas ações entre seus funcionários, tais como um dia de visitas (em que os filhos podem conhecer o trabalho dos pais), confraternizações de Natal, jantares de homenagem aos aposentados, lazer em família e formações de liderança: “Essas confraternizações são importantes para reconhecer perante a família e sociedade o valor do trabalho de cada colaborador. Já as formações ofertadas são interessantes para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e líderes, algo que vai além das questões profissionais. Por exemplo, no programa de lideranças, estimulamos que eles criassem a missão, visão e valores das famílias deles, ou seja, o que eles gostariam para a própria família daqui dez ou quinze anos. Essas formações ajudam as pessoas a pensarem no que realmente é importante para a vida delas. Gastamos muito tempo estudando para sermos bem-sucedidos em nossa carreira, para atingirmos sucesso financeiro, mas quando chegarmos lá, quem vai estar ao nosso lado?”, reflete Ricardo.

Além de cuidar das famílias dos colaboradores, é importante para a Família Nishimura cuidar de suas relações internas. A empresa familiar está em sua terceira sucessão - Ricardo é neto do fundador - e os *core*

*values* foram transmitidos intergeracionalmente ao longo dos tempos, de maneira que tanto a cultura organizacional, quanto a cultura da família não perdesse suas características: “Existe uma poesia japonesa de minha avó que diz ‘olhando para o passado, eu vejo que nós passamos por caminhos tortuosos, caminhos difíceis, mas se tiver amor, a salvação vem naturalmente’. Às vezes enxergamos o amor como algo mole e fraco, mas na verdade amor significa perdoar, corrigir com firmeza, ter respeito, paciência. Em certo momento nós reunimos toda a nossa família e fizemos acordos sobre como resolveríamos nossos conflitos internos, como nos relacionaríamos. Passamos por muitos problemas, mas foi essa base do amor, trazida pelos meus avós, que manteve a família unida e a organização perene”.

Como inspiração no modelo de gestão da Família Nishimura, Ricardo recomenda pensar a empresa dentro de um ecossistema.

“Eu acredito que vai vencer o ecossistema que for sustentável e tiver mais harmonia”.

Isto é, uma comunidade em que líderes, gestores, colaboradores e sociedade estão inseridos, portanto, passíveis de vivenciarem as consequências daquele negócio: “A empresa do futuro é uma empresa

sustentável em todas suas dimensões, especialmente a social. No futuro não vamos competir como empresa, mas como ecossistema. Muitos líderes pensam a curto prazo e buscam resultados a curto prazo. Minha sugestão é que pensemos a longo prazo. Eu acredito que vai vencer o ecossistema que for sustentável e tiver mais harmonia”. O CEO também deixou um convite: “Estamos sempre abertos às empresas que quiserem nos visitar, conhecer nossos projetos e programas, trocar experiências e recriar nosso modelo em outras cidades. Nos dispomos a ajudá-los a fazer isso!”.

# Renner

## A empresa como um time



O atual CEO Renner, Fábio Faccio, começou na empresa como *trainee* e, após mais de 20 anos, acredita que sua trajetória contribuiu muito para seu estilo pessoal de gestão: “Eu já calcei os sapatos que os colaboradores calçam e andei algumas milhas nestes sapatos. Então fica mais fácil dialogar. Por isso gosto de pensar na empresa como um time. Eu sou mais um jogador, estou jogando junto.

Quando a gente ganha o campeonato, a gente está gerando emprego, está encantando o cliente, está girando a economia”.

Segundo Faccio, para “ganhar o campeonato” do sucesso, é preciso, em primeiro lugar, valorizar cada colaborador, o primeiro *stakeholder* do negócio: “Há pessoas que pensam que dar resultado e cuidar dos colaboradores são coisas paradoxais. Não são. Eu não tenho como gerar um resultado acima do mercado sem ter um time engajado. Eu não tenho como gerar bons resultados para o acionista se eu não estou encantando o meu cliente. Eu não tenho como encantar o meu cliente se eu não estou encantando o meu colaborador. Quem foca no curto prazo e prioriza o resultado, pode até conseguir o que estava almejando, mas o negócio não é sustentável, porque resultado satisfatório é consequência de um trabalho longo feito com propósito e valor”.

“Trabalho e família não são esferas excludentes, tudo está interconectado. Se não estou vivendo um momento bom na vida pessoal, isso impacta no meu trabalho”.

Cuidar de cada colaborador parece um desafio para uma empresa tão grande, mas para

Fábio, se não houver esse olhar integral, haverá impactos negativos para a organização: “Eu nunca vi distinção entre vida laboral e vida familiar. Trabalho e família não são esferas excludentes, tudo está interconectado. Se não estou vivendo um momento bom na vida pessoal, isso impacta no

meu trabalho. Se profissionalmente estou mal, isso impacta na minha vida pessoal. O ser humano é um ser integral. Então, sim, a empresa tem obrigação de olhar para a família do colaborador, tanto para cuidar das pessoas que são importantes para ele, quanto para melhorar o desempenho dele na empresa”.

O resultado deste modelo de gestão de pessoas reflete-se no engajamento que, na Renner, tem níveis elevados. Segundo afirma o CEO: “É preciso que o trabalho faça sentido para as pessoas. Se o colaborador não enxergar que o que ele faz é importante, ele não vai se engajar. O nosso papel como líder é inspirar e deixar claro qual é o propósito de estar ali. Então, sempre afirmarmos que o que estamos fazendo é bom para o cliente; se é bom para o cliente, é bom para a empresa; se é bom para a empresa, é bom para o colaborador, para o time, para o acionista. Todos

ganhamos com o sucesso do negócio.” Para isso, a organização investe em educação, treinamento e desenvolvimento, além de trabalhar com metas, remunerações e outros benefícios: “Acredito que somos uma das empresas brasileiras com maior número de horas de treinamento para o colaborador por ano. Isso estimula o propósito e o sentido de trabalhar aqui, além de perpetuar a cultura da organização. Porém, principalmente quando temos queda nos níveis de engajamento, nós sempre fazemos planos de ação junto com o time e ouvimos cada um para pensarmos juntos em melhorias que podem ocorrer na empresa”.

Durante a pandemia, a organização percebeu que o nível de engajamento manteve-se alto, em torno de 87%. Fábio Faccio argumenta que a ausência no tempo de deslocamento devido ao *home office* e o maior tempo com a família podem ter impulsionado a produtividade das pessoas: “Nós já tínhamos começado o experimento de teletrabalho antes da pandemia, mas com ela, nós aceleramos essa iniciativa. Muita gente me questiona sobre como eu sei se os colaboradores realmente estão trabalhando. Eu respondi: ‘Olha, não estou fiscalizando ninguém. Se a pessoa não estiver trabalhando, não vai aparecer o [resultado do] trabalho dela, simples assim’. Porém para a maioria das pessoas eu tive que pedir para descansar e trabalhar um pouco menos. A produtividade realmente aumentou muito, segundo a nossa percepção”.

Apesar do *home office* não funcionar para todo mundo – muitos não se adaptaram a ele – Fábio acredita que é importante consolidar esta opção de trabalho para quem assim

“É preciso olhar para as pessoas, pensar nelas, investir nelas, valorizá-las”.

desejar: “Nós temos obrigação de aproveitar os aprendizados trazidos com a pandemia. Vamos ouvir as pessoas, o que elas querem. Em nossa pesquisa interna, muitos gostaram do *home office* e muitos não. Agora adotamos um modelo híbrido, flexível e voluntário. Quem preferir o teletrabalho, pode continuar assim. Quem prefere voltar ao escritório, pode vir. Quem prefere parcialmente o teletrabalho e parcialmente o escritório, tudo bem também”.

É colocar o valor da pessoa no centro do valor do negócio que resume o conselho que Fábio Faccio daria a outros gestores: “Para ser uma empresa longa, temos que ser sustentáveis em todos os aspectos. Sustentabilidade não é só a parte ambiental. Sustentabilidade tem também um pilar social e um pilar financeiro. Ser sustentável é permitir que o seu modelo de negócio continue existindo ao longo do tempo. É preciso olhar para as pessoas, pensar nelas, investir nelas, valorizá-las. Isso vai trazer uma consequência financeira maior do que pensar apenas no financeiro. Isso é ser sustentável”.





# Santos Port Authority (SPA)

## Colaboradores e sociedade

Fernando Biral – antigo CFO e atual CEO da SPA – comenta que um dos grandes desafios da sua gestão de pessoas é motivar a cada colaborador a ter orgulho de fazer parte da instituição: “Temos um programa que promove a qualidade de vida dos trabalhadores em suas diversas dimensões: física, mental, social, laboral. Oferecemos suporte psicológico, treinamento com coaches, ações de segurança no trabalho, workshops, convênios com academias, escolas e universidades, benefícios financeiros...”

Em 2019, instituímos o prêmio *Great Job*, a fim de valorizar os talentos da companhia. Temos no Dia das Crianças a possibilidade dos filhos visitarem o trabalho dos pais e mães, conhecerem o que fazem.

Tivemos alguns escândalos no passado que abalaram a imagem da organização e a autoestima dos funcionários. Queremos resgatar o orgulho de se trabalhar aqui”.

Com extensa experiência voltada para finanças, o atual CEO acredita que, além de otimizar o gerenciamento dos recursos econômicos públicos, é preciso mudar a visão que se tem do trabalhador, pois isso irá refletir na lucratividade da empresa: “Eu acho que a melhor forma de você tratar o colaborador é como um sócio. Ele deveria se beneficiar dos lucros da empresa. Aqui no Brasil não é comum termos

esse conceito, pois muitas vezes temos um preconceito em relação ao lucro, às empresas listadas na bolsa, ao mercado de capitais. Em alguns locais o funcionário tem a real oportunidade de ser sócio da empresa. Isso reflete no comprometimento dele: ele está trabalhando para algo que ele mesmo irá se beneficiar”.

Como isso não é possível em uma empresa pública como a SPA, Biral busca incentivar o engajamento do colaborador por meio

do envolvimento dele na constituição da companhia: “Estamos tentando implementar a ‘valorização das ideias’. Isto é, queremos ouvir mais as pessoas, o que elas acham que precisa ser modificado, o que pode permanecer,

como deve ser a SPA do futuro. Não importa qual ideia e de quem veio. O importante é promover um ambiente que todo mundo tenha construído um pouco, que todo mundo tenha colaborado, que todo mundo se sinta parte daquilo”.

Quando o colaborador percebe que está deixando um legado para os outros e as próximas gerações, ele sente necessidade de ser mais envolvido com o trabalho: “Como motivar as pessoas em uma empresa pública que já tem estabilidade e um plano de carreira fechado? Acredito que tornando o funcionário

“Eu acho que a melhor forma de você tratar o colaborador é como um sócio. Ele deveria se beneficiar dos lucros da empresa”.

responsável por mudanças, responsável por legados, responsável pela criação da própria empresa que ele colabora, responsável por tornar o Brasil mais justo e mais próspero”, complementa o CEO.

Em relação à sustentabilidade, além de buscar cuidar da qualidade do ar e da água da região - o pilar ambiental-, faz parte do fomento ao pilar social o cuidado com os trabalhadores e com a comunidade que vive ao redor do porto: “Estamos investindo em programas habitacionais para tirar as pessoas das condições precárias de moradia próximas ao canal. São mais de 1.500 famílias que serão impactadas. Não são nossos funcionários, mas também nos preocupamos com essas pessoas, porque fazem parte da sociedade em que todos nós estamos inseridos”.

Como conselhos a outros gestores, Fernando Biral afirma que “é importante aprender a dar e receber *feedbacks* - e criar um ambiente em que as pessoas se sintam confortáveis para fazerem isso. Sem as percepções das outras pessoas, caímos na rotina e não evoluímos”.

“Estamos investindo em programas habitacionais para tirar as pessoas das condições precárias de moradia próximas ao canal. São mais de 1.500 famílias que serão impactadas. Não são nossos funcionários, mas também nos preocupamos com essas pessoas, porque fazem parte da sociedade em que todos nós estamos inseridos”.





# Banco Sofisa

## Ambiente de respeito mútuo

Alexandre Burmaian, atual CEO, afirma que faz parte dos valores da organização o suporte à família que perpassa, primeiramente, por um ambiente de respeito para todas as pessoas: “A primeira questão quando falamos sobre família diz respeito ao ambiente interno. Tudo começa com um ambiente de respeito mútuo e livre de assédios. Nós fizemos um estudo sobre quais valores as pessoas identificavam como valores da empresa. Um dos que saíram foi a cortesia. Aqui nós valorizamos isso”.

Para que este ambiente seja fomentado - além das práticas, benefícios e políticas internas - Alexandre prioriza acordos entre colaboradores e lideranças, de maneira a prevalecer o bom senso e o cuidado singular de cada pessoa: “Políticas são importantes, mas a flexibilidade nos ajuda a lidar melhor com questões familiares. Tivemos uma situação em que uma pessoa não podia fazer reunião em determinado horário porque tinha que levar o filho na escola. Nós mudamos o horário dessa reunião. Era uma reunião com boa parte dos executivos do banco. É algo que passa mais pelo respeito do que por uma política interna”.

No mercado de trabalho, ainda existe uma cultura pouco acolhedora para mulheres que

pensam em ser mães ou que são mães. Para Alexandre, ser *family supportive* é ter um olhar especial para este público: “Isto ainda é um tabu, mas muitos lugares de trabalho perguntam se uma moça irá engravidar ou não. Mesmo entre executivos e equipe ainda havia esse preconceito. As mulheres muitas vezes tinham medo de contar que estavam esperando um filho.

Nossa licença maternidade é de seis meses e muitos se questionavam: ‘mas vamos ficar sem uma pessoa no time por seis meses?’ Isto gerava um clima desagradável. Decidimos que precisávamos nos posicionar claramente sobre esse assunto. Foi então que tivemos a ideia

“...tivemos a ideia de instaurar uma premiação para as pessoas que contassem que iriam ter um filho. Isso mudou totalmente a visão das pessoas sobre o assunto”.

de instaurar uma premiação para as pessoas que contassem que iriam ter um filho. Isso mudou totalmente a visão das pessoas sobre o assunto. Ter filhos tornou-se algo muito bem-visto e celebrado aqui na empresa. Durante a licença maternidade, muitos bebês vêm com as mães nos visitar. Criamos o mesmo prêmio para o casamento. Foi uma resposta muito bacana que demos frente aos preconceitos que existiam. Isso acabou mostrando para as pessoas que a gente não só apoia, como também queremos fazer parte disso de uma maneira positiva. Queremos ser parte dessas famílias também”.



Outras ações com foco na família são desenvolvidas rotineiramente pela organização, tais como a visita dos filhos no trabalho dos pais no final do ano: “Temos um dia — normalmente em 24 de dezembro, quando o setor bancário trabalha meio período — em que as famílias vêm para o banco. Minhas filhas também vêm. É uma grande festa! Tem palhaço, barracas de comida, shows, atividades, brincadeiras. Nessas ocasiões as pessoas ficam muito próximas porque não existe chefe nem subordinados; não existe a hierarquia própria do nosso setor: todos estão ali igualmente para interagir e se divertir.”

Especialmente durante a pandemia, levando em consideração o momento delicado enfrentado por todos, algumas medidas extras foram executadas para garantir os valores de empatia e respeito mencionados por Alexandre: “Quando a pandemia começou, desenhamos uma série de cenários possíveis e vimos que teríamos um grande impacto. Porém pensamos que precisaríamos primeiro cuidar de nossas pessoas. Todos estavam muito fragilizados. Decidimos dar estabilidade por um ano. Ninguém seria demitido dentro da empresa. O conselho e todos os diretores concordaram. Queríamos dar suporte para aqueles que estavam sustentando suas famílias. O pedido geral foi: ‘cuidem dos demais’”.

Para que essa cultura chegue a todos os níveis e funções, ressalta-se a importância das lideranças serem exemplares em suas condutas: “Como o americano chama, *walk*

*the talk*, dar o exemplo, fazer aquilo que você fala, é isso que transforma a empresa. Eu tenho repetido isso para o pessoal. Quando eu tive filho, eu aprendi uma coisa que eu já notava nos executivos: ninguém ouve o que a gente fala, mas todo mundo vê o que a gente faz. Sendo criança ou executivo somos seres humanos e o que nos influencia é o exemplo que vemos. A observação é muito mais importante do que o discurso e a política escrita da organização”.

A maior dificuldade deste modelo de gestão, segundo Burmaian, é conciliar a humanização com a pressão por resultados: “É uma grande dificuldade conciliar a pressão

por resultados que há em todas as empresas com essa gestão um pouco mais humana, pensando no momento de cada um. Essas decisões são complexas. Já tivemos casos de pessoas que estavam com avaliações ruins e iriam ser desligadas, mas trouxeram a notícia: ‘vou ter filho’. Imediatamente eu falei: ‘Não vamos mais demitir. Vamos aguentar a performance ruim’. O que vem primeiro? A pessoa ou o resultado? Quando for uma decisão que vá afetar a vida de uma família, vem primeiro o resultado ou aquelas pessoas que são afetadas?”.

A sustentabilidade é uma meta a ser alcançada pelas empresas hoje. Para o CEO do Banco Sofisa, a família é algo que deveria fazer parte do ESG: “Dentro do ESG há uma amplitude de temas que, muitas vezes, precisam ser tratados em nível cultural na sociedade para realmente ter o impacto desejado.

A questão da liderança feminina, por exemplo. As mulheres ainda são as principais responsáveis por cuidar dos filhos e das tarefas domésticas. Quando fazíamos reunião perto do horário do almoço, em época de *home v*, elas eram as mais penalizadas. Decidimos ter uma hora e meia de almoço e sem nenhum compromisso nesse tempo. Foi uma medida que tomamos, mas a mudança precisaria ser estrutural. Podem falar que o mundo está mudando, mas ele ainda não mudou completamente nesse sentido. Assim, seria legal ter uma inserção da família no ESG. Quando falamos que nosso negócio cuida das pessoas, queremos dizer que, para cada pessoa, o trabalho é uma grande parte da vida dela, é o sustento, é como ela paga as contas e dá conforto para a família. Falta uma perna brutal no ESG, e essa perna é relacionada à família”.

Por fim, como conselho a outras lideranças, Alexandre Burmaian sugere: “Em primeiro lugar, precisamos inserir a família no contexto do ESG. Em segundo lugar, precisamos dar o exemplo disso com coisas concretas, com coisas que realmente vão agregar valor. A mensagem tem que ser inequívoca. As pessoas têm que entender claramente o que a gente está falando. Se ficar no âmbito da dúvida, o resultado pode falar mais forte do que as pessoas”.

“Quando falamos que nosso negócio cuida das pessoas, queremos dizer que, para cada pessoa, o trabalho é uma grande parte da vida dela, é o sustento, é como ela paga as contas e dá conforto para a família.”



# Visagio

## Olhar individual



Em entrevista com os sócios Agapito Troina e Thales Miranda, foi destacada a importância de tratar cada colaborador de maneira personalizada, ouvindo e atendendo, na medida do possível, às principais demandas particulares de cada um: “Trabalhamos em rede, cultivamos relações horizontais e não-hierárquicas aqui. Muitos arranjos de trabalho não estão na política da empresa, mas, pelo bom senso, se devem ser feitos, então o faremos. Modelos de gestão muito engessados estão ultrapassados, não costumam funcionar bem. Testamos uma prática, não deu certo? Mudamos. Ouvimos. Mais do que isso: não temos uma única exceção à regra. Podemos ter várias exceções, e tudo bem. O que prevalece é a centralidade na pessoa e o bom senso”.

As práticas e políticas internas são importantes ferramentas de apoio para a gestão de pessoas das empresas, porém muitas vezes não são suficientes para suprir as demandas dos trabalhadores. “Não é só uma questão de práticas, práticas podemos ter uma lista imensa, podemos ficar anos revisando todas as possibilidades de benefícios e políticas ofertadas. A preocupação genuína com cada pessoa é o que valorizamos muito – e isso vai muito além das práticas”, declaram Agapito e Thales.

“A pessoa chega como um diamante bruto. Aos poucos vamos lapidando. Nós damos liberdade, autonomia e responsabilidade para que cada um percorra seu caminho”.

Para que seja extraído o melhor de cada colaborador, há formação individual por meio de programas de *mentoring*, *coaching*, treinamentos, *workshops*, palestras e eventos. Além disso, cada colaborador é acompanhado por um mentor e pelo gestor do projeto em que está inserido. Com conversas frequentes, os mentores e os gestores conseguem conhecer melhor os funcionários e inclusive ajudá-los a equilibrar as demandas pessoais e laborais. Os mentores e gestores são colaboradores mais velhos que, conforme adquirem experiência, conseguem ajudar os colaboradores recém-chegados na empresa. Afirmam os sócios: “A

pessoa chega como um diamante bruto. Aos poucos vamos lapidando. Nós damos liberdade, autonomia e responsabilidade para que cada um percorra seu caminho”.

E quando há necessidade de formular determinadas práticas e benefícios, o *mentoring* e as conversas

com gestores funcionam como ponte entre necessidades e execução: “Nós podemos opinar sobre determinada realidade, mas somente quem vivencia aquela situação pode afirmar de maneira mais assertiva o que convém ou não executar em termos de práticas e benefícios”, reflete Agapito. Nesse sentido, a Visagio também incentiva o diálogo e troca de



experiências entre funcionários com vivências similares. Segundo os sócios, “há espaço para todos e o fortalecimento dos vínculos de amizade são importantes para o ambiente de trabalho”.

É o trabalho em equipe, unido ao senso de pertencimento à organização, que é característica marcante da Visagio. Expõe

Agapito: “Tem de tudo na Visagio: do recém formado solteiro e sem filhos ao pai e mãe com filhos e mais experiente. Cada um expõe quais são suas regras de ouro, isto é, o que funciona e não funciona para si mesmo, o que a pessoa não abre mão de ter ou fazer. Enquanto time, vamos trabalhar para que essas regras de ouro sejam preservadas e que haja harmonia entre as necessidades pessoais e as do grupo”. Esta cultura “do bem” - onde há o recrutamento de bons profissionais que também buscam o crescimento pessoal - é a responsável por fazer com que os próprios clientes da Visagio recomendem a organização para seus filhos trabalharem. Segundo Agapito, “para um pai e uma mãe recomendarem o lugar para o filho trabalhar é porque ele reconhece que temos um ambiente de trabalho acolhedor, de amizades. Queremos melhorar a sociedade, melhorar as empresas, melhorar as pessoas. Todos nós temos orgulho de trabalhar aqui”.

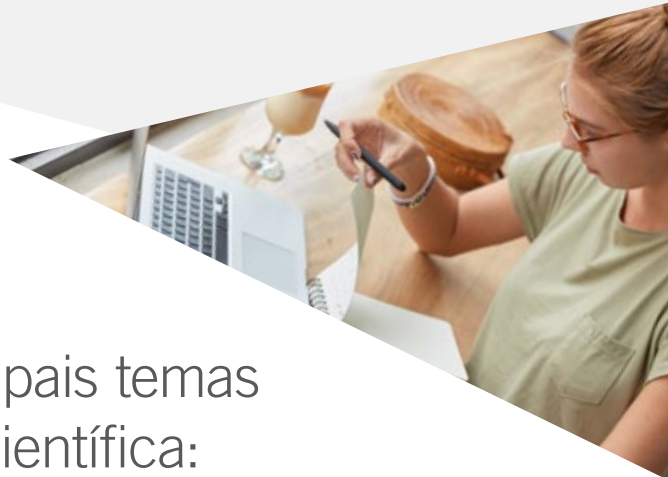
Sobre engajamento e resultados, Thales e Agapito acreditam que, apesar do trabalho de consultoria ser intenso e exigente, é preciso ter equilíbrio e não descuidar das responsabilidades pessoais: “O engajamento acontece naturalmente, quando a pessoa sabe o motivo e a importância do que está fazendo. Esse engajamento leva aos bons resultados. Pela nossa experiência, a pessoa

“O engajamento acontece naturalmente, quando a pessoa sabe o motivo e a importância do que está fazendo.”

com melhor desempenho é aquela que consegue equilibrar as demandas [da vida pessoal e do trabalho]. Nos projetos que alguém teve algum problema de *work-life balance*, de sobrecarga, foram os projetos que não tiveram resultados tão satisfatórios, que precisaram ser refeitos em algum ponto”. Para gerenciar esta situação, mensalmente é realizada uma pesquisa em que se avaliam o desempenho, carga de trabalho e questões de desenvolvimento pessoal e profissional: “Além do próprio sócio que está envolvido no projeto, é possível, por esta pesquisa entender onde e como podemos melhorar em relação à gestão de pessoas”.

Como conselhos para outros gestores, os sócios reafirmam a necessidade de fomentar ambientes inclusivos e diversificados: “Se eu tenho um ambiente que reprime as pessoas de serem quem são, possivelmente estou criando um ambiente em que todo mundo é igual e que os talentos não florescem. É a receita para o fracasso. Nossa luta é para que as pessoas sejam elas”.

# A VISÃO DOS COLABORADORES



Uma discussão sobre os principais temas citados por eles e a literatura científica:

## **Equidade de Gênero:**

Empresa inclusiva, com atenção especial para a ainda atual penalidade a mães trabalhadoras

## **Suporte para cuidar de assuntos pessoais e familiares:**

Apoio, especialmente por parte do supervisor, para que os colaboradores conciliem demandas laborais e pessoais

## **Menos Hierarquia, mais horizontalidade**

Diminuir tratamentos hierárquicos e favorecer relações de trabalho mais igualitárias

## **Equipe Cooperativa:**

Fomentar um ambiente com menos competitividade e mais trabalho em equipe

## **Jornadas de trabalho reduzidas e flexíveis:**

Possibilidade para colaboradores escolherem o formato e a carga horária de trabalho

## **Práticas e Benefícios diversos ofertados pela organização:**

Funcionam como ferramenta de apoio para maior qualidade de vida do colaborador

## **Olhar cada colaborador como uma pessoa singular (i-deals):**

Além das práticas, é importante que as condições de trabalho sejam negociadas entre colaborador e supervisor, com benefício mútuo

## **Canais de comunicação:**

Disponibilização de canais de atendimento para trabalhadores relatarem possíveis condutas inadequadas

## **Redes de apoio:**

A empresa pode se tornar parte da rede de apoio do colaborador quando oferece estrutura organizacional que o permite ter maior equilíbrio entre trabalho e família.

## **Colaborador como parte da empresa:**

Permitir que funcionários façam parte das decisões e mudanças na organização

## **Autonomia:**

Oferecer liberdade para desempenhar tarefas e funções e, sempre que possível, para a tomada de decisões. Assim cada trabalhador se sentirá mais empoderado e, com isso, mais confiante para encarar tanto os desafios profissionais, como os pessoais e familiares.

# A VISÃO DOS COLABORADORES

Como pessoas, estamos inseridos em um contexto familiar e em um contexto social. Portanto, atender integralmente as necessidades do colaborador traz, como consequência, o olhar para sua família. Esse cuidado, tão mencionado nas falas dos CEOs e executivos da alta liderança, é exemplificado pelos colaboradores entrevistados na pesquisa, de tal maneira que entendemos como uma consequência positiva a percepção dos esforços permeados nas organizações.

As entrevistas desta pesquisa foram analisadas utilizando rigorosa metodologia científica<sup>1</sup>. Dessa análise construímos 11 tópicos, a partir dos principais pontos citados pelos colaboradores nas entrevistas, sendo os trechos das falas precedidos de comentários tecidos a partir de diálogo com literatura científica.



## A VISÃO DOS COLABORADORES

# Equidade de Gênero

Impacto nos ODS 1, 5, 8, 10

Apoiar a família significa ajudar pessoas com responsabilidades familiares a conciliarem suas demandas pessoais com as demandas laborais. Isso impacta positivamente a equidade de gênero, pois dentre as pessoas com responsabilidades familiares, as mães costumam ser as mais prejudicadas no mercado de trabalho. Como exemplo, durante a pandemia de 2020, houve uma demissão em massa de mães em todo mundo<sup>2</sup>. No Brasil, segundo pesquisadores do IPEA, houve retrocesso de 30 anos na participação feminina no mercado de trabalho<sup>3</sup>.

Esta desigualdade ocorre sobretudo porque, em geral, são as mulheres que dedicam mais tempo às tarefas domésticas e de cuidado<sup>4</sup>.

A falta de uma rede de apoio e também a insuficiente participação masculina nessas tarefas contribui para a chamada “dupla jornada de trabalho” feminina (quando há excesso de tarefas para se desempenhar dentro e fora do lar).

### Rede de Apoio

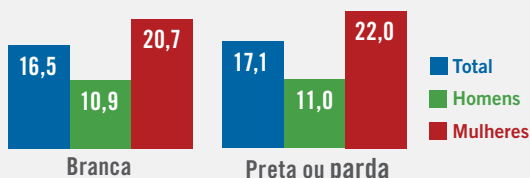
Segundo o Cambridge Dictionary, redes de apoio são “a oferta de suporte emocional e prático a outros em dificuldades”. Exemplos de redes de apoio são: parentes e amigos, comunidade, políticas públicas, escolas e creches, profissionais que auxiliem nas tarefas domésticas e de cuidado, empresas *family supportive*.

### Média de horas semanais dedicadas a cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos por pessoas de 14 anos ou mais no Brasil:

Por Regiões:

	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	Brasil
<b>Total</b>	<b>16,3</b>	<b>17,1</b>	<b>17,3</b>	<b>16,2</b>	<b>14,8</b>	<b>16,8</b>
<b>Homens</b>	<b>11,2</b>	<b>10,5</b>	<b>11,3</b>	<b>11,4</b>	<b>9,7</b>	<b>11,0</b>
<b>Mulheres</b>	<b>20,6</b>	<b>21,8</b>	<b>22,1</b>	<b>20,6</b>	<b>19,0</b>	<b>21,4</b>

Cor ou raça:



Classes da população em ordem crescente de rendimento:



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019.



Além disso, um fator que também impacta é o fato de carreiras de alta gestão ainda requererem longas horas de trabalho - e isso pode ser uma barreira para pessoas com responsabilidades familiares, inclusive mulheres. Todo esse contexto colabora para que mães sejam particularmente prejudicadas em termos de progressão salarial e de carreira<sup>5</sup> em relação aos homens ou mesmo mulheres sem filhos. Em outras palavras: isso cria uma situação de aprofundamento das desigualdades.

### **Motherhood Penalty**

Motherhood Penalty - ou “Penalidade da Maternidade” - é o termo utilizado para se referir às desvantagens que as mães vivenciam no mercado de trabalho. Essas desvantagens acontecem, em geral, por causa da dupla jornada de trabalho, pelo tempo ausente do trabalho devido às licenças e cuidado com filhos, pela não-dedicação quase exclusiva à profissão, entre outros fatores.

Segundo dados de um estudo da FGV, no Brasil, 35% das mães são demitidas em até 1 ano após voltarem da licença maternidade. Para mães de baixa escolaridade, a taxa é 51%

(Machado, Cecilia. “Mulheres perdem trabalho após terem filhos.” Think Tank edição especial annual report [2018].)

Por isso, para conquistar a equidade de gênero no mercado de trabalho, também é necessário um olhar mais amplo para as responsabilidades de cuidado dos trabalhadores. Assim, atendendo às demandas específicas das mães, incentivando os pais a serem parte ativa no cuidado e garantindo a existência de redes de apoio, é possível promover maior inclusão laboral e sustentabilidade social.



**“Já vi muita gente sendo promovida com oito meses de gestação. A maternidade é vista como algo natural aqui”**

**“Mesmo trabalhando em um setor com muitos homens, nunca sofri discriminação por ser mulher”**

**“Fui promovida após voltar da minha licença maternidade. Isso aconteceu com uma colega também. Para as lideranças não é um empecilho ter família, somos bem compreendidas com nossas demandas”**

**“Hoje claramente há muitas mulheres que se comportam como homens porque querem se igualar a eles. A mulher precisa ser respeitada sendo mulher, sendo ela mesma, sendo ou não mãe - não importa onde ela esteja ou o que ela faça [de cargo]”.**



# Rede de apoio

Impacto nos ODS 1, 3, 5, 10



A empresa pode fazer parte da rede de apoio do colaborador quando oferece uma estrutura organizacional que acolhe as demandas pessoais e familiares<sup>6</sup>. Isto significa, dentre outros pontos, promover uma cultura que vê como natural a conciliação de compromissos da família com as tarefas do trabalho<sup>7</sup>. Por exemplo, durante a pandemia, foi explicitado que pessoas têm uma vida para além do trabalho, e esta vida inclui cuidar dos filhos, dos pais idosos, das tarefas domésticas e passar um tempo com o cônjuge<sup>8</sup>. Empresas que fizeram parte da rede de apoio/suporte de seus colaboradores foram compreensivas quanto a estas questões, permitindo que os funcionários tivessem flexibilidade nas jornadas, muitas vezes redistribuindo tarefas, além de oferecerem ajuda emocional e promoverem um ambiente mais cooperativo.

Quando há rede de suporte - e a empresa faz parte dela - pode-se reduzir o conflito entre trabalho e família, especialmente para mães<sup>9</sup>.

**“Eu voltei da licença maternidade e tive apoio da empresa para me readaptar, voltar ao ritmo normal. Também tive o suporte da minha mãe, da minha irmã e da minha sogra, o que me ajudou muito a voltar de maneira tranquila”.**

**“Ninguém aqui te julga porque você afastado por um problema pessoal ou passando por um momento difícil. Já aconteceu de eu estar bastante cansada e me perguntarem se eu gostaria de ajuda, se estava tudo bem. Eu sei que estou em um ambiente que se precisar é só gritar que irão aparecer cinco ou dez pessoas”**

**“Depois de alguns meses dentro da empresa, você começa a receber mentoria. Ali recebemos formação e também temos um canal de ajuda para problemas pessoais ou profissionais que estamos tendo. Por exemplo, com a pandemia, eu fiquei um pouco mal e expus isso para meu mentor. Ele me deu algumas dicas, me orientou. Eu me senti acolhida”**



## A VISÃO DOS COLABORADORES

# Suporte para cuidar de assuntos pessoais e familiares

Impacto nos ODS 1, 3, 5, 10

Sabe-se que formar uma família e ter filhos está associado com aumento na satisfação com a própria vida e na percepção de felicidade<sup>10</sup>. Todavia, quando não há suporte no ambiente laboral para conciliar as demandas particulares com a carga de trabalho – potencializadas com a chegada de um filho –, pode haver consequências negativas para o colaborador, para a família e também para a empresa. Evidências científicas<sup>11</sup> mostram que, quando há um conflito no trabalho, isto se reflete negativamente no modo como a pessoa interage com a família. Se há um conflito na família, há um reflexo negativo na esfera profissional.

### **Conflito Trabalho-Família**

Por exemplo, se o trabalhador vivencia em sua família desentendimentos conjugais, problemas com os filhos, problemas de saúde com algum familiar ou insatisfação com o pouco tempo dedicado ao cuidado da família, isso pode refletir no trabalho através de: menor comprometimento, maior intenção de rotatividade, maiores chances de desenvolver problemas de saúde física e mental, piora no desempenho de maneira geral (incluindo relacionamento com equipe e clientes) e menor satisfação com o trabalho. O mesmo ocorre quando no trabalho há situações conflitantes, que levam o colaborador a projetar no ambiente familiar sentimentos negativos oriundos destas experiências.



Porém, quando há suporte por parte da empresa pode ocorrer o chamado “enriquecimento trabalho-família”<sup>12</sup>, que se refere às habilidades e *soft skills* desenvolvidas no ambiente familiar e que repercutem positivamente no trabalho. Também as habilidades e experiências vivenciadas no trabalho enriquecem o papel da pessoa como membro de uma família.

### **Soft Skills**

*Soft Skills* são competências pessoais desenvolvidas a nível emocional, afetivo e social. Complementam as “hard skills” (competências técnicas). Exemplos de soft skills são: comunicação assertiva, liderança, organização e planejamento, integridade e ética, entre outros.

Pesquisas em diversos países<sup>13</sup> afirmam que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal - e o conseqüente “enriquecimento” advindo disso - pode diminuir os riscos de desenvolver problemas de saúde física e mental, aumentar a satisfação conjugal e a satisfação com o trabalho, bem como o comprometimento do trabalhador com a organização.

Desta maneira, oferecer suporte para colaboradores cuidarem de demandas pessoais representa um ganha-ganha, com claros benefícios para a organização.



**“Por mais que eu tenha um marido presente e um pai dedicado, tem situações que só a mãe mesmo. Então, quando preciso resolver algum assunto familiar, levar um filho ao médico, ir à reunião da escola, eu nem preciso pedir autorização, só comunico. Inclusive, nunca vi ninguém aqui falar ‘posso levar meu filho ao médico?’ ... Isso não existe... Ter família e cuidar dela é algo normal”**

**“A empresa tem esse benefício do funcionário se afastar para cuidar do seu ente descendente ou ascendente. Eu usei isso só uma vez, porque minha filha precisou passar por uma cirurgia, eu fiquei mais de 15 dias cuidando dela. Isso não me atrapalhou em nada, eu continuei na lista para ser promovida, não teve impacto em férias nem no salário”**

**“Se a pessoa se ausenta, é porque ela realmente precisa fazer isso. Meu gestor mesmo fala que precisando sair, não precisa nem pedir. Apenas avisamos ao time para não marcarem compromisso naquele horário. Cada um sabe da sua agenda e das suas demandas”.**

**“É da nossa cultura o cuidado com as pessoas, então aqui é muito comum inclusive perguntar sobre a família: ‘Como tá a filhota? Como foi no médico?’”**

**“Eu tive um apoio paternal por parte do supervisor. Ele sabia o nome dos meus filhos, perguntava como estavam na escola, sempre foi muito próximo e amigo”**

**“Se eu tinha algum problema, não podia viajar, precisava resolver um assunto pessoal, sempre tive total apoio”**



## A VISÃO DOS COLABORADORES

# Menos hierarquia, mais Horizontalidade

Impacto nos ODS 3, 10, 16

Outra característica comum a organizações que dão maior atenção às responsabilidades familiares de seus colaboradores, levantada em nosso estudo, é a horizontalidade nas relações de trabalho. Quando se dá uma atenção personalizada e mais voz a cada colaborador, a consequência são relações de trabalho menos hierárquicas e mais cooperativas e um ambiente organizacional mais inclusivo<sup>14</sup>.

Em ambientes de trabalho menos hierárquicos as pessoas se sentem mais respeitadas e valorizadas, além de reportarem maior satisfação com trabalho e menor intenção de turnover<sup>15</sup>.

Este suporte oferecido pela empresa e pelo supervisor repercute não somente nas pessoas com demandas familiares, mas em todo o time de trabalho, pois é criado uma atmosfera laboral de confiança, respeito e reciprocidade.



“

“Aqui você não percebe quem é o diretor, quem é o chefe, não existe distinção, não existe uma roupa diferente – aquela ‘coisa’ de paletó, gravata, sabe? Não, aqui todo mundo se veste com simplicidade, todo mundo é tratado bem”

“Eu já me aproximei do CEO da empresa, conversei com ele, ele é uma pessoa muito simples, muito acessível”

“Há algo interessante aqui: toda pessoa nova que chega, especialmente estagiários, recebe apoio e acompanhamento individual, como se fosse um ‘cicerone’ ou ‘padrinho’. Por mais que a cultura da organização afirme que não há hierarquia, quem é novo ainda não absorveu isso e pode ter muitas dúvidas. Então esse padrinho vai dar um apoio, tirar dúvidas, deixar o ambiente mais favorável para adaptação”

“Não é comum aqui ficarmos expondo nosso cargos, quando fomos promovidos, quanto ganhamos... Longe disso, nosso objetivo não é esse! A gente não quer criar níveis hierárquicos na empresa. A ideia é trabalharmos em time”.

## A VISÃO DOS COLABORADORES

# Equipe Cooperativa

Impacto nos ODS 3 e 8

Neste sentido, o suporte dos colegas de trabalho também contribui para um ambiente mais inclusivo e acolhedor para todas as pessoas, especialmente as com responsabilidades familiares. As lideranças podem promover um ambiente colaborativo através do incentivo para que funcionários ofereçam suporte emocional uns aos outros (escutando os colegas, oferecendo conselhos e encorajamento, trocando experiências, entre outros) ou de maneira organizacional, através do auxílio destes colegas para trocar turnos/tarefas ou redistribuição/rearranjo de jornadas e incumbências<sup>16</sup>.

O resultado<sup>17</sup> deste apoio pode ser um incremento na criatividade e satisfação com o trabalho da equipe e diminuição na intenção de rotatividade.



**“A gente sempre faz combinados com o time, avisa um dia antes se no outro dia tem algum compromisso que não vai poder estar no trabalho, negocia os horários e tarefas... Todo mundo se ajuda”.**

**“Uma colega teve que cuidar do pai que estava com câncer e está sendo super difícil para ela. Quando ela sinalizou isso, a gente chamou ela para conversar e falou: ‘Coloca aqui na mesa suas demandas, vamos redividir entre a equipe internamente, porque eu sei que você vai ficar mais tempo em casa com seu pai, ajudando, ou no hospital. Então vamos redividir aqui as tarefas”.**

**“Nós sempre ficamos felizes com o sucesso do outro, porque se o outro ganha, todo mundo ganha. Então acho que o modelo de negócio que temos inibe a competitividade, ao mesmo tempo que estimula que todo mundo trabalhe e cresça”.**

**“Nunca vi pessoas passarem por um momento de vulnerabilidade e outras pessoas falarem ‘estou trabalhando mais que fulano”.**

# Jornadas de trabalho reduzidas / flexíveis e teletrabalho

Impacto nos ODS 3, 5, 10

A flexibilidade nas jornadas de trabalho, bem como o trabalho remoto (*home office*) podem ser benéficos tanto para o colaborador, quanto para a empresa.

## Arranjos Flexíveis de Trabalho

Arranjos flexíveis de trabalho são possibilidades de organizar a carga horária de trabalho em horários e dias customizados, de acordo com as demandas negociadas entre colaborador, equipe e supervisores. Incluem teletrabalho, jornadas parciais de trabalho e flexitime, dentre outros.

Isto porque arranjos flexíveis podem impulsionar o equilíbrio trabalho-família dos colaboradores e a motivação destes, bem como diminuir índices de absenteísmo<sup>18</sup>.

Porém, é importante que a decisão sobre os arranjos flexíveis seja sempre acordada entre empresa e colaborador. Por exemplo, muitas pessoas não têm espaço físico apropriado em suas residências para praticar o *home office*, enquanto outras não conseguem estruturar uma rotina de trabalho no ambiente doméstico. Assim, esta prática pode não ser efetiva para todos<sup>19</sup>, cabendo aos líderes da empresa propiciar as condições mais adequadas para cada colaborador, dentro das possibilidades da organização.

Além disso, jornadas flexíveis e *home office* podem diminuir a diferença salarial entre mães e mulheres sem filhos. Afinal, quando há possibilidade de escolher como organizar a carga horária de trabalho, fica mais fácil o equilíbrio das demandas pessoais com as profissionais<sup>20</sup>. Desta maneira, esta opção de trabalho também pode ser uma ferramenta de promoção de equidade de gênero.



“Com a possibilidade de home office, eu consegui ficar mais tempo com meus filhos, conseguimos fortalecer nosso vínculo, consegui acompanhar mais de perto a autonomia deles – no escovar os dentes, no se alimentar. E tudo isso não tinha vivido até a pandemia começar. Dá mais trabalho, dá muito mais trabalho, porque você tem que fazer comida, tem que dar assistência, aí no meio da reunião a criança quer ir ao banheiro... No começo era pior, porque essas situações familiares ainda não estavam naturalizadas, mas agora todo mundo vive a mesma coisa. E posso dizer que, apesar de tudo, o saldo de ficar em casa perto das crianças é positivo”.

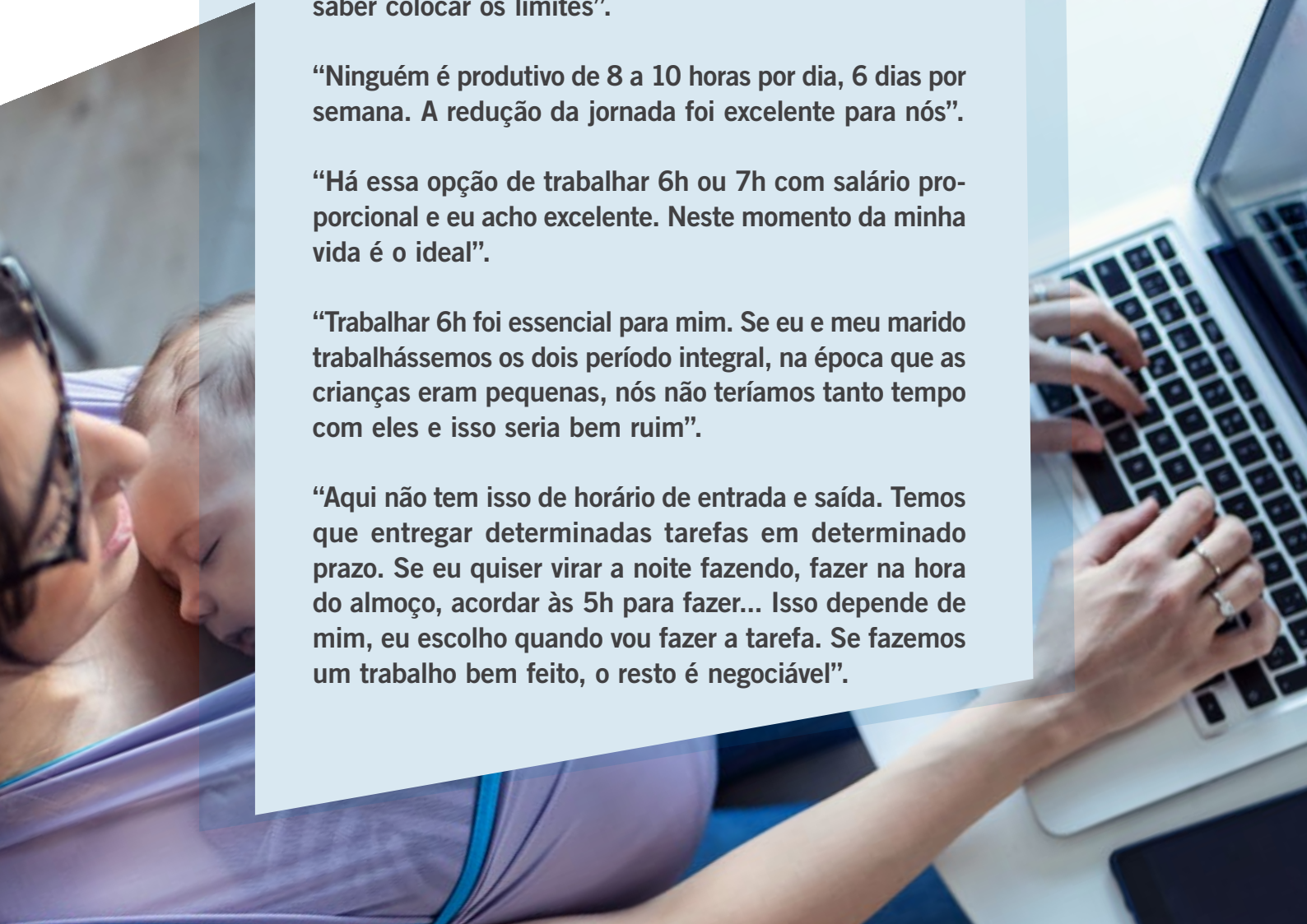
“Eu acho que ainda precisamos aprender a trabalhar no home office, não da parte da empresa, mas da nossa parte. Não marcar reunião 21h, não responder email às 23h, saber parar para almoçar, saber ter um horário para descanso. Isso é um aprendizado diário, mas é preciso saber colocar os limites”.

“Ninguém é produtivo de 8 a 10 horas por dia, 6 dias por semana. A redução da jornada foi excelente para nós”.

“Há essa opção de trabalhar 6h ou 7h com salário proporcional e eu acho excelente. Neste momento da minha vida é o ideal”.

“Trabalhar 6h foi essencial para mim. Se eu e meu marido trabalhássemos os dois período integral, na época que as crianças eram pequenas, nós não teríamos tanto tempo com eles e isso seria bem ruim”.

“Aqui não tem isso de horário de entrada e saída. Temos que entregar determinadas tarefas em determinado prazo. Se eu quiser virar a noite fazendo, fazer na hora do almoço, acordar às 5h para fazer... Isso depende de mim, eu escolho quando vou fazer a tarefa. Se fazemos um trabalho bem feito, o resto é negociável”.





# Práticas e Benefícios diversos ofertados pela organização

Impacto nos ODS 1, 3, 4, 5, 8, 10, 16

A oferta de práticas e benefícios diversos pode impactar positivamente a satisfação com trabalho e a dedicação do colaborador<sup>21</sup>, além de refletir em menores índices de problemas ocupacionais, de absenteísmo e rotatividade<sup>22</sup>. Todavia, é preciso se atentar para que a oferta de práticas esteja em harmonia com jornadas e carga de trabalho adequadas.

Além disso, mulheres são mais encorajadas que homens a usufruírem de práticas e benefícios e isso pode impactar negativamente na carreira delas<sup>23</sup>, privando-as, por exemplo, de progressões salariais e profissionais<sup>24</sup>. Por isso é importante incentivar a utilização de práticas por homens e mulheres e evitar possíveis discriminações advindas do uso destes benefícios.

Entre as principais práticas encontradas na literatura científica<sup>25</sup>, estão:

**No ambiente de trabalho:** apoio do supervisor e colegas de trabalho; auxílio destes colegas para trocar turnos/tarefas; autonomia no desempenho de tarefas e da profissão; programas que desenvolvam a inteligência emocional e resolução de conflitos; exercícios de *mindfulness*, troca de experiências entre funcionários mais velhos e mais novos (mentorias).

**Para cuidado de crianças:** licença parental; berçários na própria empresa ou em parcerias com outras empresas (algumas organizações se juntam para criar um espaço de cuidado coletivo); incentivo para pai/mãe visitarem a criança em momentos de descanso; auxílio creche; parcerias com escolhinhas próximas ao local de trabalho; parcerias com profissionais que ofertam serviços de cuidado; oferta de serviços de cuidado dos filhos quando há viagens de trabalho.

**Para flexibilidade:** *job sharing* (divisão de uma mesma função entre mais de uma pessoa<sup>26</sup>); *home office* parcial (mas tomando cuidado e com o devido incentivo para que ambos os sexos utilizem o benefício e que isso não prejudique o desenvolvimento da carreira); calendário flexível (permite ao trabalhador escolher os dias e horários que vai trabalhar, com a possibilidade, também, de fazer uma semana comprimida de trabalho); suporte para se reinserir no trabalho após longo tempo fora (como é o caso de mães na volta da licença maternidade ou pessoas afastadas por doenças).

**Para cuidar da família:** licenças remuneradas ou possibilidade de tirar determinados dias ao ano para cuidar de idosos e filhos; workshops, cursos e aconselhamentos sobre como lidar com as demandas familiares; campanhas para homens utilizarem os benefícios de equilíbrio trabalho-família e se envolverem mais com sua família e as tarefas domésticas; dedução de despesas com cuidado dos dependentes na folha de pagamento; subsídios para educação e saúde; seguro de vida para esposas e filhos caso pai venha a falecer.



Importante pontuar que nem sempre será factível oferecer todos estes benefícios e que muitos estão atrelados ao porte da empresa e seu segmento. Também o engajamento e utilização destas práticas está relacionado com o apoio e incentivo do supervisor/gerador/líder e com o quanto o funcionário sabe que existem aqueles benefícios na empresa<sup>27</sup>. A cultura da empresa precisa ser claramente *family supportive*, ou então os funcionários poderão não utilizar as práticas por medo de sofrerem punições na progressão da carreira<sup>28</sup>.



**“O plano odontológico e o plano de saúde daqui são diferenciados, são melhores que o plano mais caro se eu fosse comprar, e é possível incluir toda a família, incluindo os pais. Minha sogra precisou fazer duas cirurgias muito sérias e em uma delas, ela teve que usar uma prótese muito cara, importada. A empresa conversou com o plano de saúde e eles autorizaram comprar essa prótese. Foi maravilhoso. Nós não teríamos condições de fazer nada disso”.**

**“Eu gosto muito da minha empresa... A maioria dos lugares dão apenas quatro meses de licença maternidade. Lá eu tenho seis!”**



“A empresa oferece um tanto de horas por mês que a gente pode usar para resolver assuntos particulares sem precisar dar os motivos. Então nós utilizamos essas horas para ir ao médico, eventos escolares, enfim... Mas mesmo se ultrapassar essas horas, o gestor também pode te liberar. No meu setor, em específico, nós temos total liberdade para cuidar de assuntos particulares”.

“Nós temos um auxílio creche e também a possibilidade de usar a creche que a empresa oferece: podemos escolher”

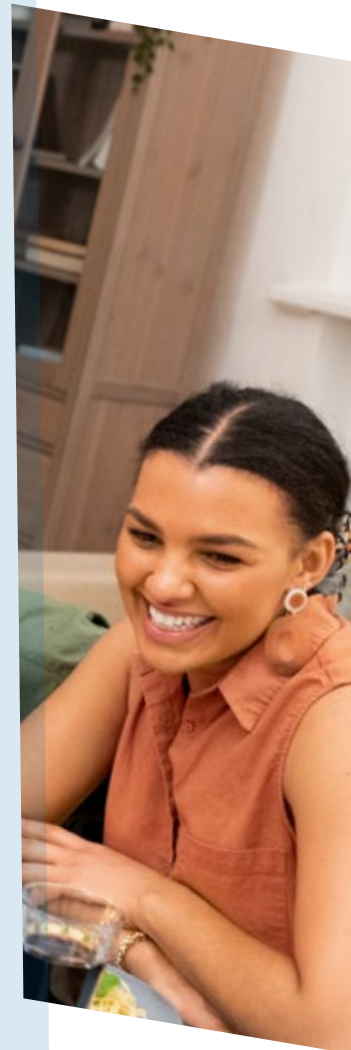
“A empresa oferece ajuda de custo de transporte, mesmo que moremos em outra cidade”.

“O auxílio alimentação e também o refeitório daqui são ótimos! As refeições têm um preço bem baratinho e a comida é muito boa”

“Como tive que me mudar de cidade, a empresa me deu suporte financeiro para essa mudança, para o deslocamento, a instalação, foi tudo acordado, sem constrangimentos”

“Repassam notícias e resumos na newsletter, na intranet sobre como melhorar nossa saúde mental, exercícios que podemos fazer, tivemos uma palestra sobre esse assunto também”

“A organização oferta um psicólogo para quem quiser. Na pandemia, o apoio psicológico foi fundamental”



## A VISÃO DOS COLABORADORES

# Olhar cada colaborador como uma pessoa singular (*i-deals*)

Impacto nos ODS 3, 5, 8, 10, 16

Apesar das práticas serem importantes ferramentas de apoio para que uma cultura organizacional seja *family supportive*, para uma empresa apoiar efetivamente os trabalhadores com responsabilidades familiares é necessário fomentar os chamados idiosyncratic deals – também chamados de *i-deals*” .

### ***I-Deals***

Os *i-deals* são condições de trabalho negociadas entre colaboradores e gestores, de maneira a singularizar a situação laboral de cada pessoa. Por exemplo, quando há uma emergência médica ou reunião escolar e negocia-se este horário de ausência com o gestor/supervisor/líder.

The Idiosyncratic Deal: Flexibility versus Fairness? Denise M. Rousseau, *Organizational dynamics*, v.29, n.4 (2001): 260-273.

Para que ocorra um *i-deal*, é preciso haver bom relacionamento entre supervisor/gestor/líder e equipe, o que inclui alto nível de confiança. O supervisor desempenha um papel importante no estabelecimento de um ambiente de trabalho que apoia a família - e demais necessidades pessoais dos trabalhadores<sup>29</sup>. Assim, o suporte oferecido pelo gestor pode aumentar o engajamento do funcionário<sup>30</sup>, impactar positivamente na motivação social e extrínseca da equipe<sup>31</sup> e promover maior equilíbrio trabalho-família<sup>32</sup> - logo, tanto empresa como trabalhador são beneficiados.







“A minha gestação foi de risco e eu já tinha um cargo de liderança quando engravidei. Naquela época não era comum ainda o trabalho remoto, mas mesmo assim a gestão analisou individualmente meu caso, permitiu que eu trabalhasse em casa e ainda me deu todo o suporte necessário durante e após a gestação. Isso me marcou muito: eles olharam para meu caso de maneira muito específica”.

“Quando tive o bebê, eu recebi uma ligação do líder e ele me falou: ‘Eu estou ligando para te falar que este é o seu momento, se cuida, descansa. Você tem se dedicado tantos anos a empresa, agora é a vez da empresa te dar esse suporte’. Tinha flores da empresa aqui em casa, cartão assinado pela diretoria... Foi um momento muito marcante, muito bonito e muito gratificante”.

“Eu precisei não me dedicar tanto esse semestre por causa de alguns projetos pessoais. Conversei com meu gestor e tudo bem. São atitudes do dia a dia que passam muita tranquilidade no todo, sabe? Tudo é possível de ser negociado”.

“Tem algumas coisas que precisam estar alinhadas com o líder e com a equipe. Quando fazemos isso, de tempos em tempos, esses combinados, as coisas fluem melhor. Todo mundo sabe que tem que respeitar o que é importante para o outro”.

“Imagina, é uma empresa gigante, com n casos, n situações, e mesmo assim eles olham para cada um de maneira individualizada”.

“Ano passado minha filha precisou de uma cirurgia e nós tivemos muitas dúvidas, porque um médico falava para fazer a cirurgia e outro não. Então fui na empresa, conversei com o gerente de RH e ele deu toda a atenção, nos levou até um médico especialista em [nome cidade], tudo por conta da empresa, com o carro da empresa. Inclusive eu nem paguei a consulta!”.

“A minha colega teve câncer e ficou o ano passado inteiro afastada por conta da doença e do tratamento. A empresa deu todo o apoio necessário, inclusive ofereceram o carro da empresa e o motorista da empresa para levar ela aos lugares, caso precisasse, levando em consideração que a pessoa fica bem debilitada. Ela foi muito acolhida naquela situação!”.

“Eu passei por uma crise de labirintite uns dias atrás e aí eu falei com meu chefe, porque a gente no home office não bate ponto, mas aí eu conversei com ele: ‘não vou acessar o sistema da empresa por conta disso’, porque também não podia nem ir no médico por conta dessa pandemia. Ele falou: ‘tudo bem, fica tranquila’. É uma conversa muito boa. Não precisa ficar ‘puxando saco’, simplesmente é algo individualizado, é uma conversa franca e tranquila que você terá e que te compreenderão”.



# Canais de comunicação

Impacto nos ODS 8 e 16

Porém, quando os supervisores/gestores/líderes não estão alinhados com a cultura *family supportive* da empresa, é necessário oferecer canais de comunicação e outras alternativas para que o colaborador se sinta confortável para possíveis denúncias.



**“O canal de denúncias é uma forma de conseguir fazer com que as pessoas tragam situações que não sejam da nossa cultura. Também tem a pesquisa de engajamento e clima, que é muito importante para as pessoas trazerem situações que não estão confortáveis, algo que precisa melhorar dentro da empresa. Então acho que são formas de as pessoas se expressarem quando elas não têm um apoio de uma liderança ou quando elas não têm aquilo que elas entendem que é necessário”.**

**“O canal de comunicação é tanto para funcionários quanto para as pessoas que estão de fora, como os fornecedores e colaboradores externos. Quem recebe e faz a análise destes comentários e denúncias é uma empresa de fora. Qualquer que seja a denúncia, essa empresa externa vai verificar. O mais bacana é que tudo é sigiloso”**

## A VISÃO DOS COLABORADORES

# Colaborador como parte da empresa

Impacto nos ODS 8, 10, 16

Outro ponto importante é que a organização atue para que o colaborador se sinta participante das decisões que a empresa toma, sempre que possível. Ouvir os funcionários e suas demandas, bem como verificar periodicamente se as práticas e benefícios ofertados estão sendo efetivos, pode auxiliar no planejamento e manejo dos recursos, bem como aumentar o engajamento do colaborador<sup>33</sup>.

“

“Saber claramente o que está acontecendo na empresa, os rumos que ela pretende tomar, ajuda muito a ficarmos menos ansiosos e termos um bom desempenho aqui dentro, porque sabemos que vai valer a pena se dedicar, dar nosso máximo”

“É bom quando nos escutam porque somos nós que vivenciamos o dia a dia aqui, então sabemos o que pode funcionar ou não”

“Temos conversas muito francas de mentoring e evitamos burocracias. O que o colaborador precisar, é só ele pedir. Nós temos um ambiente que propicia esses pedidos e ajustes. Todo mundo constrói junto a empresa”



# Autonomia

Impacto nos ODS 3, 8, 16

Autonomia no desempenho do cargo significa ter liberdade para desempenhar determinadas tarefas e funções do modo que lhe parecer mais conveniente, tendo também flexibilidade de jornada e, sempre que possível, liberdade para tomada de decisões.

Colaboradores com autonomia podem ter maior equilíbrio entre trabalho e família<sup>34</sup>, maior engajamento e criatividade<sup>35</sup>, maior satisfação com o trabalho e menor intenção de rotatividade<sup>36</sup>.

**“Temos um modelo de trabalho flexível e com autonomia, o que pressupõe que as pessoas tenham maturidade para se autorregular e organizarem suas agendas. Então você precisa ser muito maduro para dizer: ‘vou me matar aqui de trabalhar porque eu quero’, ‘vou trabalhar fim de semana porque eu quero’ ... E você também tem que ter maturidade para saber o momento de pisar no freio e falar: ‘não vou fazer, porque não quero’”.**



**“Nós estamos expostos a um milhão de iniciativas. Você pode estar trabalhando em vários times, desenvolvendo várias ferramentas, ou você pode focar só no seu time e no seu projeto. E tudo bem. Ninguém vai levar para o lado pessoal ou ficar mal ou te privar de oportunidades de crescimento por causa disso”**

**“Não adianta achar que existe uma entidade chamada ‘empresa’ e que ela vai fazer tudo por você. A empresa somos nós. Se existe algum desafio, você precisa participar da solução também, você tem que ter o protagonismo de fazer o que você gosta e correr atrás do que quer”.**

**“Nós temos liberdade para criarmos nossos caminhos, para fazermos o que achamos melhor. O líder está lá para nos apoiar e orientar. O resto é por nossa conta”.**



## **SOBRE O ESTUDO**

# **Alcance e limitações da pesquisa**

O objetivo do presente estudo foi entender se e como as práticas de apoio à família são priorizadas por CEOs brasileiros de diferentes setores, ponderando suas aspirações às percepções de seus colaboradores. Apesar de nossa amostra não expressar a diversidade e totalidade de empresas e setores industriais existentes no Brasil, os dados coletados (por abarcarem diversos tipos de organizações) sugerem inspirações transversais sobre o tema para lideranças e gestores. Por meio da continuidade desse esforço com evidências empíricas no futuro, a expectativa é demonstrar que tais comportamentos solidários e proativos por parte das lideranças contribuem positivamente para a longevidade da empresa.



NÃO UMA CONCLUSÃO, MAS UM CONVITE...

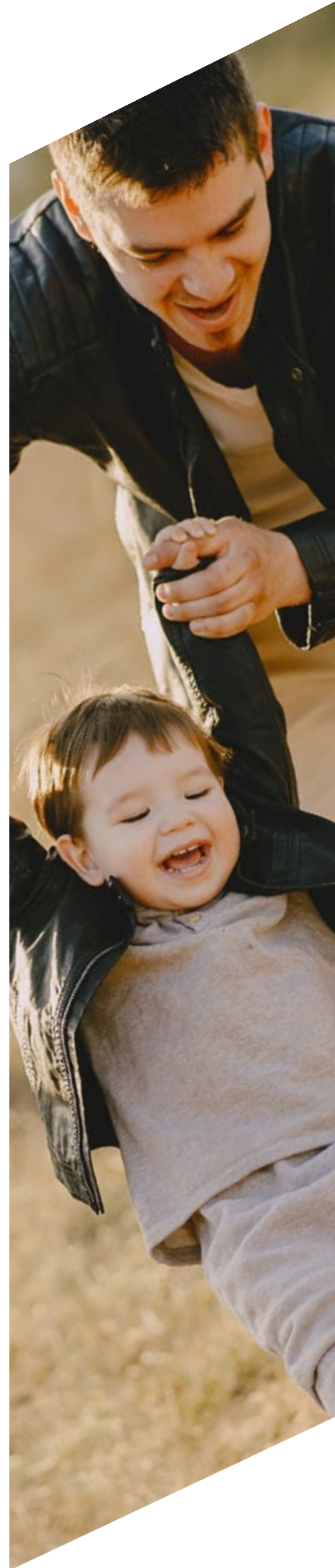
# Gestão centrada nas pessoas

Quando pensamos as demandas e tendências das empresas, a temática deste estudo busca um olhar sobre o potencial de a pessoa estar, genuinamente, no centro das decisões da empresa. Queremos contribuir com inspirações – como as apresentadas aqui – em estudos contínuos, quantitativos e qualitativos, que apoiem e suportem nossas empresas com possibilidades, referências, dados e, especialmente, exemplos.

Acreditamos que a chave para abrir novos horizontes e encarar desafios está nas pessoas. Uma gestão centrada na pessoa (e, conseqüentemente, na família) pode ser o fio condutor que alinha os objetivos da organização com as necessidades da sociedade como um todo e, desta forma, mantém a própria organização relevante e perene.

Os vários desafios das altas lideranças brasileiras abrangem aqueles empresariais e também os estruturais, que avançam nas pautas corporativas. A sustentabilidade das empresas – abordada atualmente pelas agendas de tecnologia, estratégias ESG e aderência aos ODS – ganha dimensões concretas quando o fortalecimento das famílias torna-se um pilar nesta construção.

A família é o núcleo onde aprendemos a ser pessoas. O núcleo onde as empresas – suas pessoas – apoiam-se para conseguir estabilidade, realização e, cada uma de acordo com seus valores e propósito, sua longevidade.



# Referências

1. Utilizou-se a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011)

2. **Why working mothers are the first on the firing line for COVID-19 redundancies.** *Lydia Smith, Yahoo Finances UK. Disponível em: <<https://uk.finance.yahoo.com/news/why-working-mothers-are-the-first-on-the-firing-line-for-covid-19-redundancies-050045295.html>>. Acesso em 22/01/2021*

3. **As mães demitidas durante a pandemia: “Tentei conciliar trabalho com meu bebê, mas perdi o emprego”**, *Paula Adamo Idoeta, BBC News Brasil. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-54329694>>. Acesso em 21/01/2021*

4. **Casais dual career e suas inclinações frente a relação trabalho e família: uma visão sobre o cenário brasileiro**, *Heliani Berlato, Thais Fernandes, Daielly Melina Nassif Mantovani, Cad. EBAPE.BR, v. 17, nº 3, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2019.*

**Gender differences in within-couple influences on work–family balance satisfaction: when benefits become threats**, *Tom Buchanan, Anupam Das & Adian McFarlane, JOURNAL OF FAMILY STUDIES, 2017*

5. **Diferenciais de Participação Laboral e Rendimento por Gênero e Classes de Renda: uma investigação sobre o Ônus da Maternidade no Brasil**, *Jerônimo Oliveira Muniz, Carmelita Zilah Veneroso, DADOS – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, vol.62(1):e20180252, 2019*

**Discrimination in hiring based on potential and realized fertility: Evidence from a large-scale field experiment**, *Sascha O. Becker, Ana Fernandes, Doris Weichselbaumer, Labour Economics 59 (2019) 139–152*

**Gender, Parenthood, and Perceived Chances of Promotion**, *Alison T. Wynn, Sociological Perspectives 2017, Vol. 60(4) 645–664*

**Within-Couple Inequality in Earnings and the Relative Motherhood Penalty. A Cross-National Study of European Countries**, *Giulia Maria Dotti Sani, European Sociological Review, 2015, Vol. 31, No. 6, 667–682*

6. Sugere-se ler as outras características de empresas family supportive elencadas neste texto para entender de maneira mais profunda e concreta como uma empresa pode ser uma rede de apoio para seus colaboradores.

7. **Beyond Formal Access: Organizational Context, Working From Home, and Work–Family Conflict of Men and Women in European Workplaces**, *Tanja van der Lippe, Zoltán Lippényi, Social Indicators Research, 2018*

8. **The New York Times: Three Things Lockdowns Have Exposed About Working and Parenting.** *Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2020/04/27/upshot/coronavirus-exposes-workplace-truths.html>>. Acesso em 11/02/2021.*

9. **Differences in work–family conflict: which individual and national factors explain them?**, Andrea Ollo-López e Salomé Goñi-Legaz, *The International Journal of Human Resource Management*, 2017  
**Work–Family Conflict Among Employees and the Self-Employed Across Europe**, Anne Annink, Laura den Dulk, Bram Steijn, *Soc Indic Res* (2016) 126:571–593

10. Vide, por exemplo, os estudos:

**‘Motherhood penalty’ and ‘fatherhood premium’? Fertility effects on parents in China**, Zheng Um, Yu Xie, *Demographic Research: Volume 35, Article 47*, 2016

**Happy parents in Latin America? Exploring the impact of gender, work-family satisfaction, and parenthood on general life happiness**, Elizabeth Terrazas-Carrillo, Paula T. McWhirter e Hannah K. Muetzelfeld, *Int. J. Happiness and Development*, Vol. 3, No. 2, 2016

11. **How Was Your Day, Darling? A Literature Review of Positive and Negative Crossover at the Work-Family Interface in Couples**, Rebekka S. Steiner e Franciska Krings, *European Psychologist* (2016), 21(4), 296–315

12. **A meta-analysis of the antecedents of work–family enrichment**, Laurent M. Lapierre, Yanhong Li, Ho Kwong Kwan, Jeffrey H. Greenhaus, Marco S. DiRenzo, Ping Shao, *J Organ Behav*. 2018;39:385–401.

13. **Work-family Balance and Marital Satisfaction: The Mediating Effects of Mental and Physical Health**, Deniz Yucel, *Society and Mental Health*, 2017

**The within and cross domain effects of work-family enrichment: A meta-analysis**, Yucheng Zhang, Shan Xu, Jiafei Jin, Michael T. Ford, *Journal of Vocational Behavior* 104 (2018) 210–227

14. **Creating a Just and Democratic Workplace: More Engagement, Less Hierarchy**. Joyce Rothschild, *Contemporary Sociology*, Vol. 29, No. 1, *Utopian Visions: Engaged Sociologies for the 21st Century* (Jan., 2000), pp. 195-213

**Workplace Democracy and the Problem of Equality**, Jared S. Colton, Avery C. Edenfield, e Steve Holmes, *Technical Communication*, 66(1), 2019, p. 53-67

15. **Inclusive workplaces: A review and model**, Lynn M. Shorea, Jeanette N. Cleveland, Diana Sanchez, *Human Resource Management Review* 28 (2018) 176–189

**Sequential mediation among family friendly culture and outcomes**, Mireia Las Heras, Maria José Bosch, Anneloes M.L. Raes, *Journal of Business Research* 68 (2015) 2366–2373

16. **A qualitative investigation of work-family-supportive coworker Behaviors**, Alicia D. McMullana, Laurent M. Lapierre, Yanhong Li, *Journal of Vocational Behavior* 107 (2018) 25–41

17. **Gender similarity, coworker support, and job attitudes: An occupation’s creative requirement can make a difference**, Gamze Koseoglu, Terry C Blum, Christina E Shalley. *Journal of Management & Organization*, 26(5), 880-898

18. **Entitlement to Work-Life Balance Support: Employee/Manager Perceptual Discrepancies and Their Effect on Outcomes**, Eleni Stavrou, Christiana Ierodiakonou. *Human Resource Management*, September–October 2016, Vol. 55, No. 5. Pp. 845–869

**Schedule Flexibility, Family Friendly Policies and Absence**, John S. Heywood, Laurie A. Miller, *The Manchester School* Vol 83 No. 6 652–675 December 2015

19. **Beyond Formal Access: Organizational Context, Working From Home, and Work–Family Conflict of Men and Women in European Workplaces**, Tanja van der Lippe, Zoltán Lippényi, *Social Indicators Research*, 2018.



20. **“Family-Friendly” Jobs and Motherhood Pay Penalties: The Impact of Flexible Work - Arrangements Across the Educational Spectrum**, *Sylvia Fuller, C. Elizabeth Hirsh, Work and Occupations, 2018*

21. **Job satisfaction and work–family policies through work-family enrichment**, *Angel Martinez-Sanchez, Manuela Perez-Perez, Maria-Jose Vela-Jimenez e Silvia Abella-Garces, Journal of Managerial Psychology, 2018*

22. **Work-Life Balance: an Integrative Review**, *M. Joseph Sirgy, Dong-Jin Lee, Applied Research Quality Life, 2017*

23. **Cross-Country Evidence on Motherhood Employment and Wage Gaps: The Role of Work–Family Policies and Their Interaction**, *Ewa Cukrowska-Torzewska, Social Politics 2017 Volume 24 Number 2*

24. **Policy is not enough – the influence of the gendered workplace on fathers’ use of parental leave in Sweden**, *Linda Haas, C. Philip Hwang, COMMUNITY, WORK & FAMILY, 2019, VOL. 22, NO. 1, 58–76*

**The role of parenthood in shaping the gender wage gap – A comparative analysis of 26 European countries**, *Ewa Cukrowska-Torzewska e Anna Lovasz, Social Science Research, Volume 85, January 2020*

**Gender, Parenthood, and Perceived Chances of Promotion**, *Alison T. Wynn, Sociological Perspectives 2017, Vol. 60(4) 645–664*

**Motherhood Wage Penalties in Latin America: The Significance of Labor Informality**, *Aida Villanueva, Ken-Hou Lin, Social Forces, Volume 99, Issue 1, 2020*

25. Alguns artigos que podem ser citados são:

**Work-Life Balance: an Integrative Review**, *M. Joseph Sirgy, Dong-Jin Lee, Applied Research Quality Life, 2017*

**Family Friendly Work Practices in the U.S. Revisited**, *Balasundram Maniam, Hadley Leavell, Stephanie Pustejovsky, International Journal of Economics and Financial Issues, 2016, 6(S6) 55-59*

**Availability of caregiver-friendly workplace policies (CFWPs): na international scoping review**, *Rachelle Ireson, Bharati Sethi e Allison Williams, Health and Social Care in the Community (2018) 26(1), e1–e14*

26. <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/semana-de-3-dias-job-sharing-unilever/>

27. **Availability of caregiver-friendly workplace policies (CFWPs): na international scoping review**, *Rachelle Ireson, Bharati Sethi e Allison Williams, Health and Social Care in the Community (2018) 26(1), e1–e14*

**Family Friendly Work Practices in the U.S. Revisited**, *Balasundram Maniam, Hadley Leavell, Stephanie Pustejovsky, International Journal of Economics and Financial Issues, 2016, 6(S6) 55-59*

**How Does Supervisor Support and Diversity Management Affect Employee Participation in Work/Family Policies?**, *Taehee Kim e Lauren Bock Mullins, Review of Public Personnel Administration 2016, Vol. 36(1) 80– 05*

28. **Work–Family Backlash: The “Dark Side” of Work–Life Balance (WLB) Policies**, *Matthew B. Perrigino, Benjamin B. Dunford e Kelly Schwind Wilson, Academy of Management Annals, Vol. 12, No. 2, 2018*

29. **Associations between Supervisor and Coworker Support and Parenting Stress among Employed Mothers with Nonstandard Work Schedules.** *Hwang, W. e Ramadoss, K. Journal of Social Service Research Volume 46, 2020*
30. **Bidirectional work–family enrichment mediates the relationship between family-supportive supervisor behaviors and work engagement.** *Guoxia Qing, Erhua Zhou. Social Behavior and Personality: An international journal, 45(2), 299-308.*
31. **How context matters: The relationship between family supportive supervisor behaviours and motivation to work moderated by gender inequality.** *Bosch, M. J. et al. Journal of Business Research 82 (2018) 46–55*
32. **Idiosyncratic Deals at Work: A Conceptual and Empirical Review. Severin Hornung. Eurasian Business Perspectives.** *Springer, Cham, 2018. 265-281.*
33. **Family Friendly Work Practices in the U.S. Revisited,** *Balasundram Maniam, Hadley Leavell, Stephanie Pustejovsky, International Journal of Economics and Financial Issues, 2016, 6(S6) 55-59*
34. **Family-friendly practices, high-performance work practices and work–family balance: How do job satisfaction and working hours affect this relationship?,** *Lorena Ronda, Andrea Ollo-Lopez e Salome Goni-Legaz, Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management Vol. 14 No. 1, 2016*
35. **Exploring the Effects of Job Autonomy on Engagement and Creativity: The Moderating Role of Performance Pressure and Learning Goal Orientation.** *Wenqin Zhang, Steve M. Jex, Yisheng Peng, Dongdong Wang. Journal of Business and Psychology, 32(3), 235–251, 2017*
- The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence.** *Tino Lese-ner, Burkhard Gusy, Anna Jochmann, Christine Wolter, Work & Stress An International Journal of Work, Health & Organisations, 34(3), 2020*
36. **Autonomy as a key resource for women in low gender egalitarian countries: A cross cultural examination,** *Cynthia Saldanha Halliday , Samantha C. Paustian Underdahl, Zoa Ordóñez,, Steven G. Rogelberg, Haiyan Zhang, Human Resource Management, 27(2), 2018*

# Quem realizou a pesquisa



## **Letícia Barbano**

Pesquisadora Family Talks, doutoranda UFSCar, temas de estudo: equidade de gênero, working mothers, equilíbrio trabalho-família. Colaborou no delineamento do estudo, condução das entrevistas e redação do material.



## **Natália Castro**

Professora de Gestão de Pessoas, Contabilidade e Controle e Responsabilidade Social no ISE Business School. Colaborou no delineamento do estudo, condução das entrevistas, redação e revisão crítica do material.



## **Pedro Hollanda**

Pesquisador voluntário Family Talks. Colaborou no delineamento do estudo.



## **Rodolfo Canônico**

Diretor Executivo e Co-fundador de Family Talks. Colaborou na organização e delineamento do estudo.



O ISE Business School é uma Escola de Direção Geral com profundo conhecimento da realidade local e escopo internacional.

A missão do ISE Business School é desenvolver líderes empresariais capazes de transformar as pessoas, as organizações e a sociedade de forma profunda e duradoura, com seu profissionalismo, integridade e espírito de serviço.

Em nossos Programas, a formação é promovida em três dimensões: estratégia, política e ética. Desta forma, aprimoramos nos participantes de nossos Programas o desenvolvimento das habilidades de gestão dos negócios e das pessoas. No ISE, visamos aumentar a capacidade de ação dos executivos e não apenas ampliar o conhecimento.

Somos associados ao IESE Business School, da Espanha, que está entre as primeiras escolas no ranking do Financial Times por 7 anos consecutivos.

[www.ise.org.br](http://www.ise.org.br)



Family Talks é o programa de advocacy da Associação de Desenvolvimento da Família (ADEF) que busca assegurar a proteção especial à família (art. 226 da Constituição Federal) através da atuação junto ao governo e à opinião pública, com a promoção de ações públicas e privadas para o fortalecimento das relações familiares.

A ADEF está vinculada à International Federation for Family Development (IFFD), que congrega mais de 200 associações, está em 66 países e possui status consultivo geral na ONU.

[familytalks.org](http://familytalks.org)



**family  
supportive  
workplaces**

O **Family Supportive Workplaces** é um campo de estudos dentro do Núcleo de Transformação e Cultura Organizacional do ISE Business School. Ele foi criado com o objetivo de apoiar a gestão com o estudo de práticas que integram e buscam o enriquecimento entre os âmbitos pessoal, familiar e profissional das pessoas nas organizações.