

**Estudo EFR**  
**Empresas Familiarmente**  
**Responsável Internacional**

*Uma visão da América Latina*

Prof. Dra. Patricia Debeljuh  
pdebeljuh@masvalores.com.ar  
Centro Internacional Trabajo y Familia  
NCH & Partners

# AGENDA

- ✓ **Novo ambiente de trabalho, novas demandas**
- ✓ **Novo contorno familiar, novas demandas**
- ✓ **Impactos nas pessoas e nas empresas**
- ✓ **Velhas crenças e novas realidades**
- ✓ **Chamada a um novo sentido de responsabilidade**
- ✓ **Situação do IFREI na América Latina**



**Novo ambiente de trabalho,  
novas demandas**

## Novo ambiente de trabalho, novas demandas

- Da tradicional divisão de tarefas para um novo paradigma
- Mudanças na força de trabalho mas não no lugar de trabalho
- Um âmbito de trabalho desenhado por homens e para homens que não contempla as necessidades específicas da mulher como profissional e mãe
- A mulher é penalizada *a priori* no mundo do trabalho por sua maternidade potencial ou futura

## Novo ambiente de trabalho, novas demandas

- Longas jornadas de trabalho
- Jornada aumentada com o apoio da tecnologia
- Desaparecimento das “férias corridas”
- A ameaça do desemprego
- As expatriações e as viagens
- As novas gerações pedem mais flexibilidade e conciliação

**Novo contorno familiar,  
novas demandas**

## Novo contorno familiar, novas demandas

- Papel proeminente da família como “rede de contenção”
- Redução do tamanho da unidade familiar
- Conta-se com o apoio da família estendida
- Diminuição do número de filhos e maior distância entre eles
- Queda do número de casamentos e adiamento da decisão de casar-se

## Novo contorno familiar, novas demandas

- Aumento das rupturas conjugais
- Aumento da esperança de vida
- Diminuição dos lares onde convivem várias gerações
- Desmembramento familiar por causa das migrações
- Aumento das famílias com dupla renda
- Várias pessoas contribuem com sua renda no lar

**Novo contorno familiar - laboral,  
novas demandas**

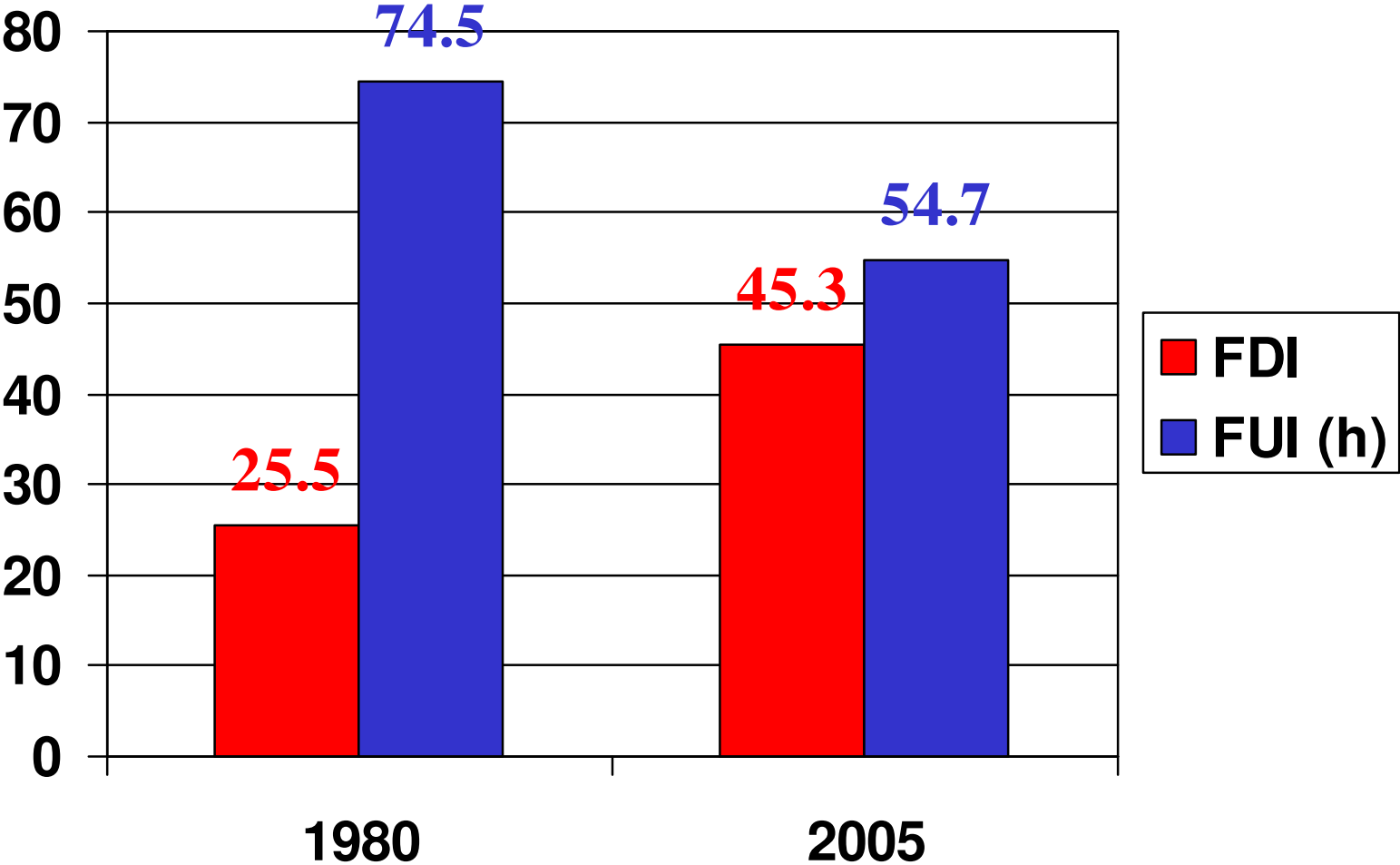
## **Novo contorno familiar - laboral: novas demandas**

- Incorporação massiva da mulher ao mundo do trabalho
- Maior igualdade no acesso à educação
- A renda da mulher não é um complemento mas sustenta o orçamento familiar
- A mulher continua sendo o principal recurso da economia informal, podendo chegar a constituir 70% da força de trabalho

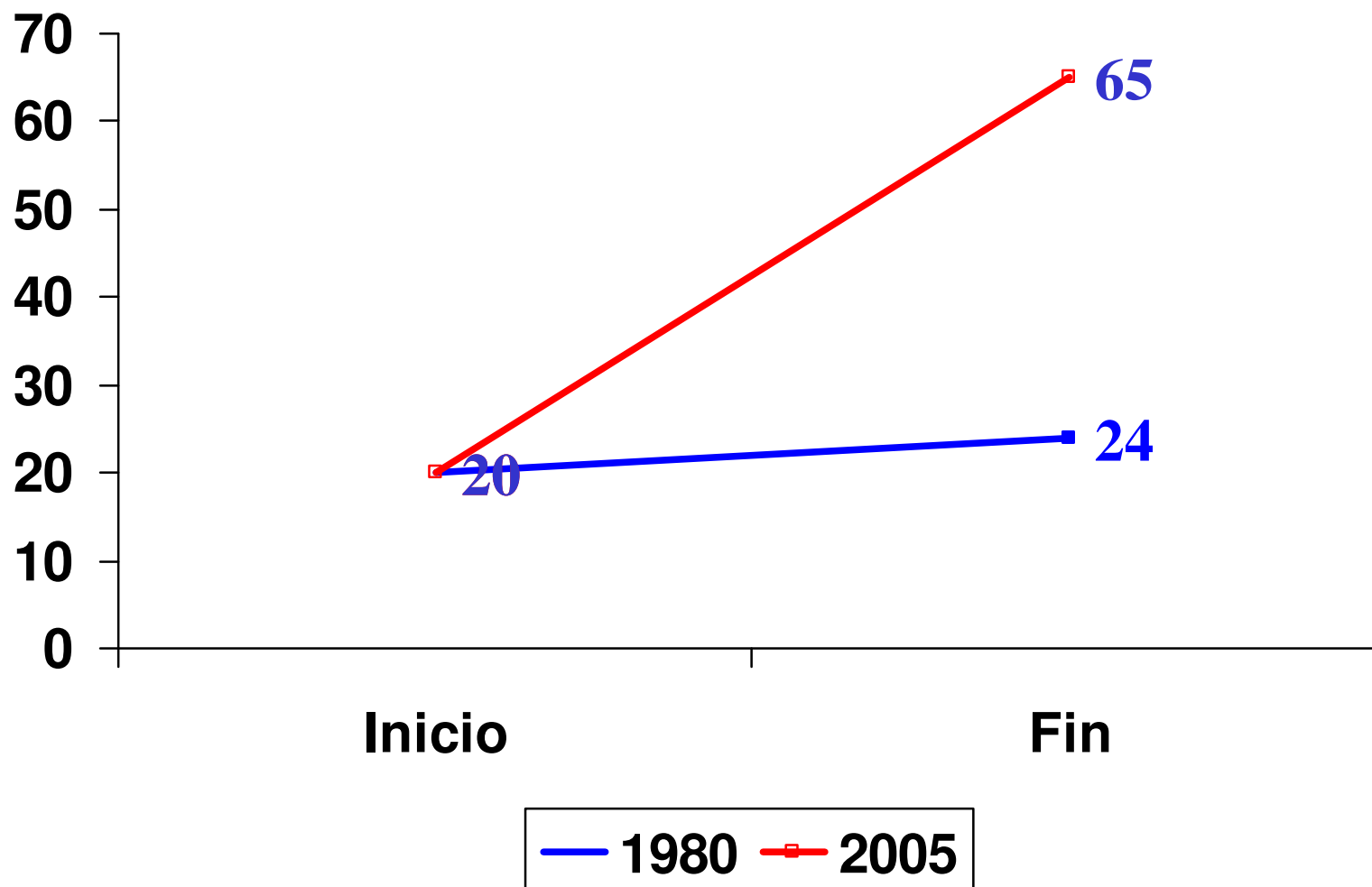
## A incorporação da mulher ao mundo do trabalho

<b>Proporção de mulheres no mercado de trabalho da América Latina</b>				
<b>Ano</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1995</b>	<b>2005</b>
<i>%</i>	<i>22%</i>	<i>27%</i>	<i>33%</i>	<i>58%</i>

# Situação na Argentina: Famílias com dupla renda



## Situação na Argentina: Permanência no mercado



# Impactos nas pessoas e nas empresas

## Impacto nas pessoas

### ➤ Educação dos filhos nas mãos de outros

*“53 % dos entrevistados dedicam entre 1 e 2 horas diárias ao cuidado dos filhos; 23% menos de uma hora.”*

*“56 % dedica menos de 1 hora diária às tarefas domésticas.”*

*Pesquisa EDDE realizada entre 161 executivos da Argentina*

## Impacto nas pessoas

### ➤ Não há tempo para a família

*“Os executivos argentinos dedicam 50 horas semanais ao trabalho e 16 horas à sua família. Isto gera uma insatisfação que não é compensada pelo sucesso profissional.”*

*Pesquisa IAE realizada entre 182 executivos da Argentina.*

## Impacto nas pessoas

- As tensões no trabalho se transferem e afetam a vida familiar

*“A metade dos entrevistados considera que durante as poucas horas que passa com a sua família tem a mente posta em assuntos profissionais. Além disso, 60% pensa que as pressões e demandas do trabalho o “afastam” de sua família e que o esgotamento que lhe gera o trabalho lhe tira energias para outras atividades pessoais.”*

*Pesquisa IAE realizada entre 182 executivos da Argentina.*

Velhas crenças  
e novas realidades

## Velhas crenças e novas realidades

- Dedicção a uma carreira = tempo de trabalho
- A pessoa sempre deve realizar o trabalho no seu lugar de trabalho
- A carreira profissional encarada como uma linha reta, vertical, sem interrupções para cima
- Os problemas pessoais devem ficar em casa
- “Quando damos a mão, pedem também o braço”

## Velhas crenças e novas realidades

- As mulheres são as responsáveis pelo cuidado dos filhos
- As mulheres não estão realmente dedicadas a suas carreiras profissionais
- As mães que trabalham deveriam resolver a situação ou diretamente propor-se a não trabalhar

## Teto de cristal X Teto de cimento

- No mundo somente 1/4 dos cargos de direção está ocupado por mulheres
- Na Argentina, 1 em cada 5 pessoas que ocupam cargos gerenciais é mulher
- 47 % das empresas entrevistadas conta com alguma mulher na Alta Direção
- 53% das empresas entrevistadas não emprega nenhuma mulher nos seus cargos gerenciais

## **Teto de cristal X Teto de cimento**

- No mercado de trabalho argentino se detectam as preferências por sexo nos avisos de oferta de emprego para cargos executivos:
  - Preferem homens: 85%
  - São indiferentes: 12%
  - Preferem mulheres: 3%

## **Teto de cristal X Teto de cimento**

- A melhor educação das mulheres incide no desenvolvimento das suas carreiras profissionais
- As mulheres se capacitam mas não conseguem refletir sua formação em acesso a melhores postos de trabalho
- As posições de poder continuam majoritariamente nas mãos dos homens
- O momento da consolidação da profissão costuma coincidir com o de consolidação da sua família, fato que obriga a muitas mulheres a escolher entre sua carreira e seu projeto pessoal

# **Teto de cristal X Teto de cimento**

## **A mulher em cargos executivos na América Latina**

**Colômbia 29%**

**México 25%**

**Argentina e Equador 20%**

**Chile 18%**

**Perú 17%**

**Brasil 16%**

**Venezuela 14%**

# **Teto de cristal X Teto de cimento**

## **A mulher como membro da Alta Direção**

**Venezuela 19%**

**USA 14%**

**Argentina 7%**

**México 3%**

**Espanha 4%**

**Fuente: Report of Women's Leadership Conference of the Americas, abril 2005**

# **Teto de cristal X Teto de cimento**

## **Participação majoritária das mulheres por áreas**

**Recursos Humanos**

**Marketing**

**Administração**

**Controle de qualidade**

**Serviço ao cliente**

## **Participação minoritária das mulheres por áreas**

**Finanças**

**Operações**

**Planejamento Estratégico**

**Sistemas**

**Fuente: Report of Women's Leadership Conference of the Americas, abril 2005**

# **Teto de cristal X Teto de Cimento**

## **Participação majoritária das mulheres por áreas na Argentina**

**Marketing 30%**

**Recursos Humanos 25%**

**Contabilidade 15%**

**Finanças 10%**

**Sistemas 8%**

**Operações 6%**

**Fuente: Report of Women's Leadership Conference of the Americas, abril 2005**

## Teto de cristal X Teto de Cimento

- Não aceitar a promoção para postos de direção mais rígidos e exigentes
- Não ambição de poder
- Os vínculos familiares são vistos como um obstáculo à sua disponibilidade
- Estar disponível é essencial para a promoção
- Temor de que usar a flexibilidade de horários de trabalho tenha um efeito negativo nas suas possibilidades de promoção

## Mudança de paradigma

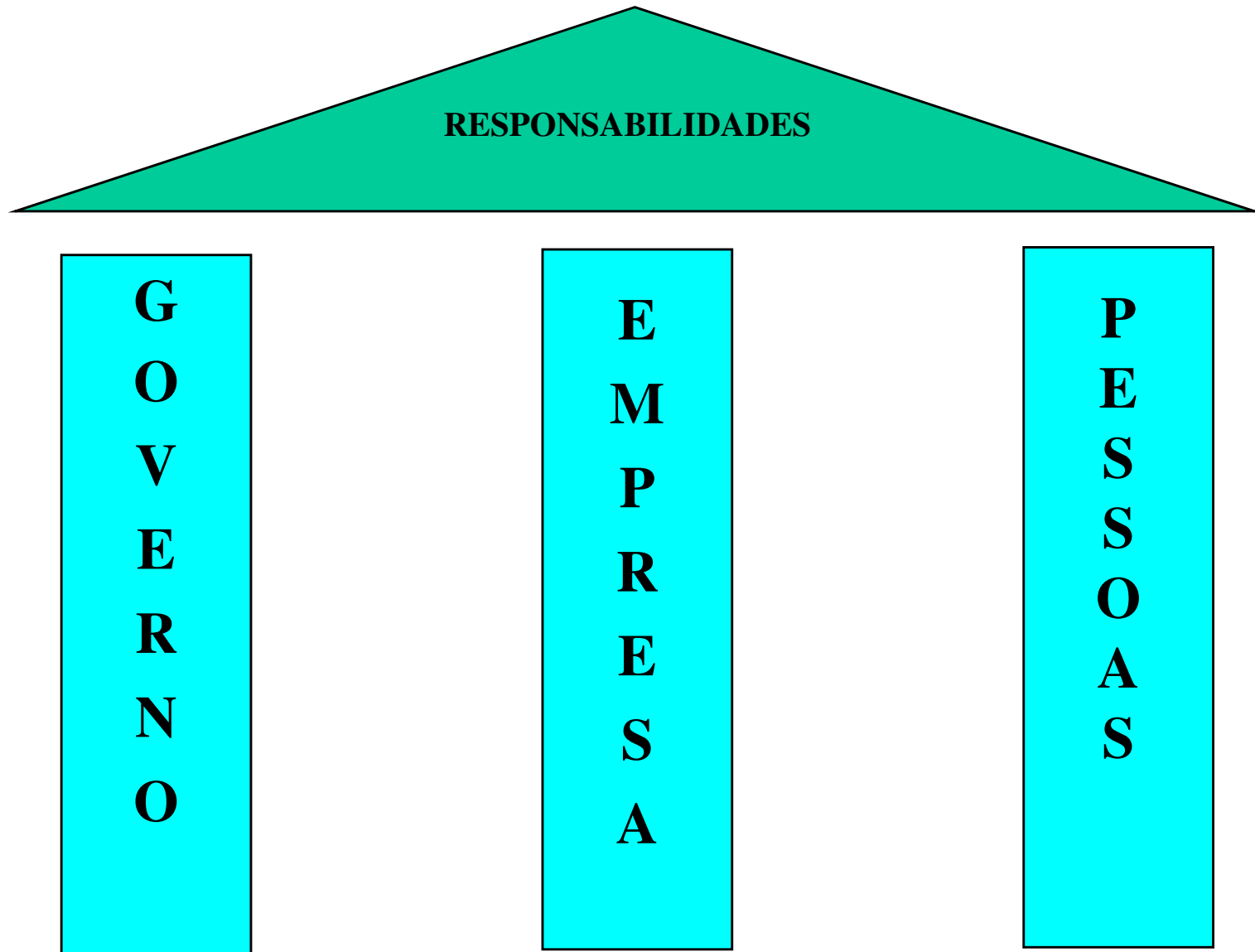
- A remuneração não será o principal fator de escolha
- As novas gerações têm a família como principal critério de seleção
- Até agora a fórmula era fazer carreira, correr
- Agora conseguir uma trajetória: escolher e percorrer um caminho
- Para atrair talentos, as empresas deverão fomentar políticas de conciliação trabalho-família



Chamada para um novo sentido  
de responsabilidade

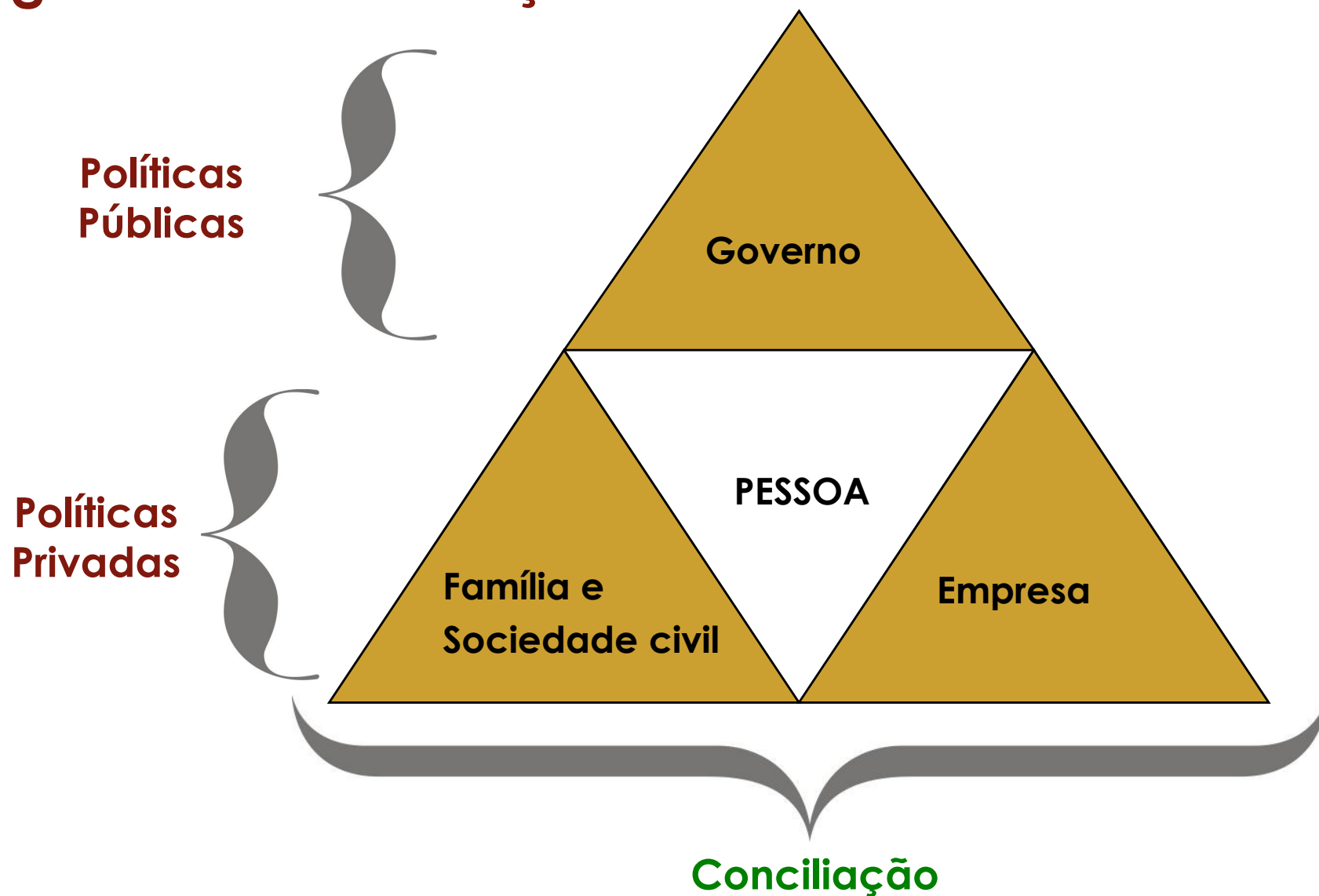
**MODELO EFR**

# Chamada para um novo sentido de responsabilidade

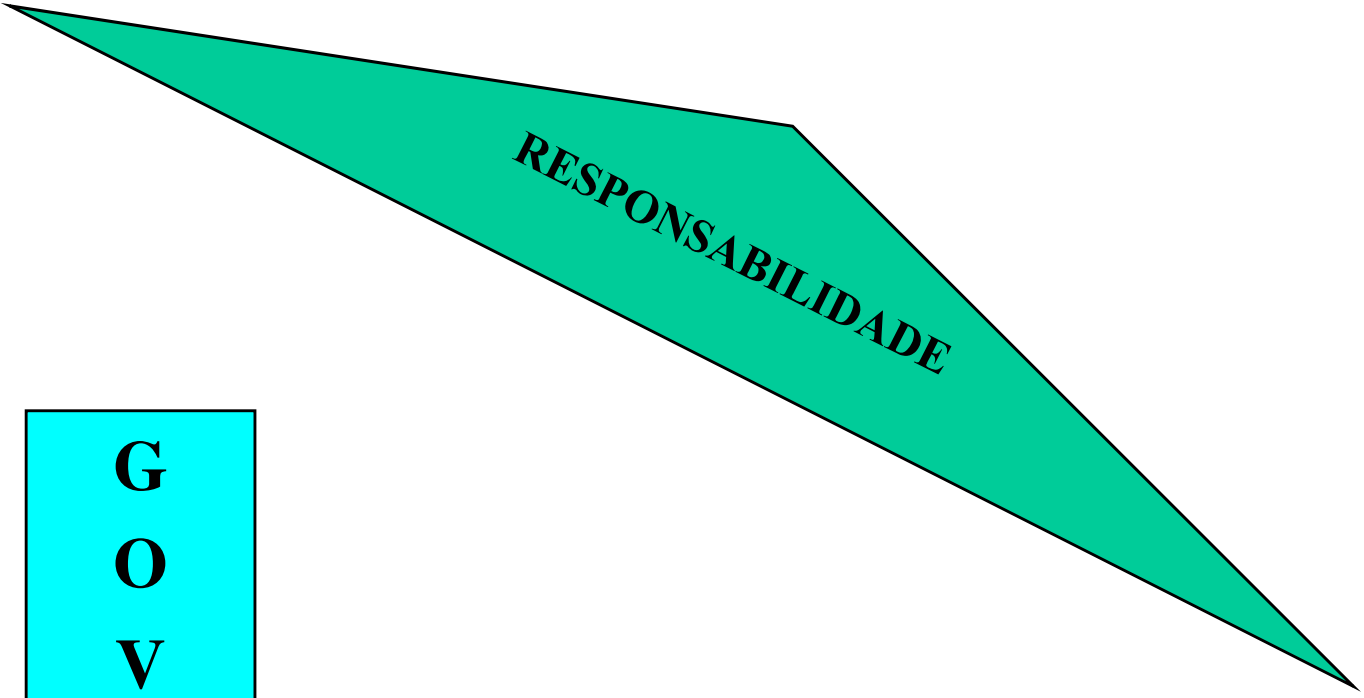


# Empresa, família e sociedade

## Os agentes da conciliação



**G  
O  
V  
E  
R  
N  
O**



**RESPONSABILIDADE**

# **Chamada a um novo sentido de responsabilidade**

- ✓ **Proteção Especial por Maternidade e Paternidade**
- ✓ **Licença por Nascimento**
- ✓ **Proteção frente à Demissão por Causa de Maternidade**
- ✓ **Proteção Especial por Casamento**
- ✓ **Licenças Especiais**
- ✓ **Pensões Familiares**

**RESPONSABILIDADES**

**E  
M  
P  
R  
E  
S  
A**

# Modelo EFR



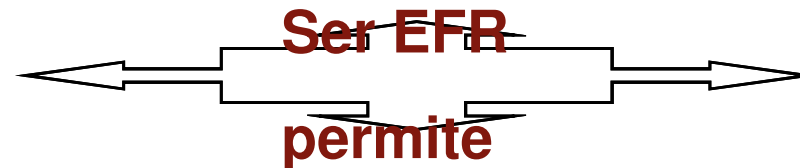
# Utilidade do Modelo EFR

- **Identificar as necessidades de conciliação das personas** que integram a organização: as atuais e sua evolução previsível
- **Conhecer o grau de satisfação das pessoas com as políticas** de conciliação já existentes na empresa
- **Saber se são obtidas as vantagens esperadas** pelo fato de colocar em andamento ações de conciliação
- **Verificar o funcionamento dos canais de comunicação interna** na organização no que se refere aos temas de conciliação
- **Identificar oportunidades de melhora**
- **Evoluir para uma cultura empresarial flexível e familiarmente responsável**

# Porque ser uma EFR é um “bom negócio” ?

Cumprir com a  
legislação  
vigente

Atrair e reter o  
melhor talento  
para a empresa



Consolidar  
a RSEi

Dirigir com realismo:

Antecipar-se aos gastos  
com saúde, clima e  
conflitos trabalhistas

## **CONCILIAÇÃO = INVESTIMENTO em:**

- ✓ Saúde
- ✓ Motivação e fatores que geram envolvimento
- ✓ Favorece o rendimento e o desempenho
- ✓ Retenção do talento
- ✓ Poupa tempo para resolução de assuntos pessoais no horário de trabalho
- ✓ Imagem externa e interna
- ✓ Aumenta a iniciativa e o comprometimento

## **NÃO CONCILIAÇÃO = CUSTO**

- Absenteísmo visível e invisível
- Rotatividade não desejada
- Baixas por stress
- Conflitos trabalhistas
- Resultados de baixa qualidade
- Mal ambiente de trabalho
- Produtividade / hora trabalhada



**P  
E  
S  
S  
O  
A  
S**

# Nível Pessoal: Auto-diagnóstico

- Número de horas de “trabaho” / dia
- Número de horas com a família / dia
- Sobreposição entre trabalho e família
- Tempo livre =?= Tempo de recuperação
- Dois tipos de “transbordamento”
  - Físico / observável / mensurável
  - Psíquico-emocional / invisível



# Decálogo do sucesso sustentável

1. **Conhece-te a ti mesmo:** conheça suas competências e seus limites, para que serve e em que pode se desenvolver.
2. **Descubra sua missão pessoal:** aquilo que só você pode fazer, por ser único e irrepetível.
3. **Descubra sua missão familiar junto com a sua família:** como conseguir o desenvolvimento e a felicidade de cada membro da família assim como o impacto da sua família nos diferentes âmbitos em que estão presentes.
4. **Descubra sua missão profissional e o sentido do seu trabalho:** seja útil aos outros.
5. **Descubra sua missão social:** como pode contribuir para melhorar a sociedade em que vive.
6. **Priorize seus papéis:** coloque sua família em primeiro lugar para que o trabalho não lhe roube o tempo nem a energia que seus membros necessitam de você.
7. **Descubra onde você é insubstituível e delegue** tudo aquilo que é delegável.
8. **Utilize uma agenda para gerir o próprio tempo:** defina para cada tema o tempo que merece. Não se esqueça de si mesmo.
9. **Seja proativo, não reativo:** decida você o que vale a pena fazer em cada momento. Não seja uma marionete do ambiente.
10. **Aprenda a dizer “não” quando tenha que ser não.**

**¡¡Muchas Gracias!!**

**Patricia Debeljuh**

**pdebeljuh@masvalores.com.ar**

**www.masvalores.com.ar**

[www.iese.edu/](http://www.iese.edu/)



# Centro Internacional Trabajo y Familia

Universidad de Navarra