

A AUTONOMIA E A DIVERSIDADE DE GÊNERO COMO ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VALOR EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NA AMÉRICA LATINA

Luiggia Carneiro Cestari - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Lilian Aparecida Pasquini Miguel - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

A presente proposta dá-se na vice-presidência de Operações latino-americana de uma empresa global de alimentos e bebidas que, por questões estratégicas de negócio, está comprometida em alcançar a equidade de gênero em posições de liderança nos próximos anos. Pesquisas revisadas neste trabalho corroboram a escolha da companhia em conectar diretamente uma melhor performance financeira com a valorização da diversidade. Desta forma, foi mapeada a oportunidade de desenhar e implementar uma estratégia de Recursos Humanos que possibilite o crescimento profissional, a retenção e promoção acelerada de mulheres, além de maior contratação externa de talentos femininos. No momento do diagnóstico, a empresa estudada já contava com uma estratégia regional de Diversidade, Equidade e Inclusão, que serviu de base à proposta apresentada. Foi criado um grupo interno de mulheres, constituído pelas cinco diretoras de Operações e três representantes da área de Recursos Humanos. O grupo conectou as líderes mais seniores da área e construiu uma rede de apoio e incentivo às mulheres, fomentando a mudança cultural de longo prazo e alto impacto. O estudo foi elaborado com base no método de solução de problemas e exploração de oportunidades proposto por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017).

Palavras-chave: Mulheres, Liderança, Diversidade

Abstract

This study takes place in the vice-presidency of Latin American Operations of a global food and beverage company that, for strategic business reasons, is committed to achieving gender equality in leadership positions in the coming years. Research reviewed in this work corroborates the company's choice to directly connect better financial performance with the appreciation of diversity. In this way, the opportunity was mapped to design and implement a Human Resources strategy that enables professional growth, retention and accelerated promotion of women, in addition to greater external hiring of female talent. At the time of diagnosis, the company studied already had a regional Diversity, Equity and Inclusion strategy, which served as the basis for the proposal presented. An internal group of women was created, consisting of the five Operations directors and three representatives from the Human Resources area. The group connected the most senior leaders in the area and built a network of support and encouragement for women, fostering long-term, high-impact cultural change. The study was prepared based on the problem-solving and opportunity exploration method proposed by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017).

Keywords: Women, Leadership, Diversity

A AUTONOMIA E A DIVERSIDADE DE GÊNERO COMO ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VALOR EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NA AMÉRICA LATINA

1. Introdução

O contexto da indústria de bens de consumo massivo no Brasil tem se mostrado competitivo tanto devido a mudanças importantes de hábitos de consumo quanto ao frequente surgimento de novos competidores no mercado (Deloitte, 2019). Esse cenário altamente competitivo traz à tona desafios e oportunidades a serem conquistadas pelas empresas no setor.

As inovações vindas das empresas deste segmento serão as responsáveis por uma grande parte dos lucros provindos tanto da adaptação dos produtos atuais, como da mudança que o consumidor procura em produtos alimentícios industrializados. A inovação também entrega lucro às companhias deste setor através da constante produtividade e eficiência no processo produtivo e de transporte, parcela cada vez mais relevante no balaço financeiro.

Inúmeros estudos exploratórios atuais como, por exemplo, da McKinsey (2020) apontam que fomentar um ambiente com funcionários de diferentes histórias, contextos e problemáticas que se sintam confiantes para “ser quem são” (McKinsey, 2020, p.10) no trabalho estimula a contribuição individual, a geração de novas ideias e a aplicação de novas formas de fazer as coisas. Como alavanca para a busca desta inovação do negócio e como pilar estratégico na conquista de mercados globais e diversificados, a empresa estudada lançou globalmente o compromisso de conquistar a igualdade de gênero em posições de liderança em todos os seus mercados e áreas funcionais.

Com isso, a área de Operações latino-americana por meio de seu vice-presidente solicitou a área de Recursos Humanos a elaboração e implementação de uma estratégia que pudesse incentivar a diversidade, de fato conquistar a meta global da companhia. Buscou-se impulsionar um ambiente respeitoso onde os talentos sintam-se à vontade para serem quem são, gerando um local mais propício a inovação e conquistando de melhores resultados financeiros.

Este projeto foi elaborado com base no Método de Resolução de Problemas e Exploração de Oportunidades, desenvolvido por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017).

2. Contexto e realidade investigada

2.1. O produto e a organização

A empresa onde se deu a intervenção é uma companhia global de bebidas e alimentos industrializados, proprietária de algumas das marcas líderes mundiais nos segmentos de *snacks*, biscoitos, bebidas lácteas e refrigerantes. Os produtos podem ser encontrados em mais de 200 países e, em 2019, geraram USD 67 bilhões em receita líquida, sendo a América Latina responsável por USD 7 bilhões em vendas.

O portfólio de produtos latino-americano da companhia está presente ao longo de toda a região, empregando mais de 70 mil funcionários em 34 países. Com negócios presente nos países há mais de 100 anos, a operação de Latam da empresa é reconhecida como uma das mais fortes manufaturas de alimentos e bebidas.

No Brasil a organização está presente desde a década de 1950 e hoje é considerada a sexta maior operação da empresa no mundo. A unidade de negócio do país conta atualmente com 10 mil funcionários em 10 fábricas e 100 filiais de vendas e centros de distribuição.

A intervenção ocorreu na área da Vice-presidência (VP) de Operações para Latino América. Responsável por toda a cadeia de suprimentos (planejamento, compra de insumos, manufatura e distribuição), a área de Operações Latam se encarrega da operação de 34 fábricas e gerência um complexo sistemas de pessoas, informações e recursos para garantir a produção e distribuição com qualidade exigida globalmente por seus consumidores.

A categoria de alimentos de conveniência pode ser considerada como compra por impulso e é significativamente impactada pela ocasião de consumo (Nielsen, 2020): geralmente este não é um produto de compra planejada, que está na lista de supermercado, o consumidor compra ao passar por ele no corredor, em gondolas extras na saída do mercado ou ainda quando tem fome e está na rua sem outras opções de alimentação.

Na competição pela cota de participação de mercado (market share) de lanches de conveniência, o consumidor tem a sua disposição biscoitos doces e salgados, nozes, castanhas, chips, salgadinhos, barras de cereais e frutas secas, que dividem sua atenção com pães de queijo, salgados artesanais, iogurtes, queijos, sanduiches e frutas. A competição neste mercado é ágil, este tipo de novos produtos são cada vez mais facilmente criado por empreendedores individuais, empresas familiares ou pequenos empreendimentos como padarias e restaurantes.

Além de criadas com muita velocidade e baixo investimento, este tipo de inovação é favorecido por um ambiente onde o consumidor busca novas opções de produtos saudáveis e valoriza a cadeia de valor e a forma de atuação das novas e pequenas empresas, valorizando a produção local.

Apesar da empresa estudada se apoiar em suas marcas globais de salgadinhos e refrigerantes para manter seus patamares de receita e lucratividade, as novas tendências de consumo e a busca por uma alimentação mais saudável tendem a modificar o cenário em todo o segmento de *snacks*, biscoitos doces e salgados, nozes/castanhas, barrinhas de cereais e pipocas.

Essas influências no setor representam, ao mesmo tempo, desafios e oportunidades de mercado a serem conquistadas. À medida que os hábitos de consumo se transformam, que os compradores cada vez mais buscam alternativas para reduzir o consumo de sal e açúcar, novas e pequenas indústrias de alimentos surgem no mercado, conquistando espaço na categoria e crescendo rapidamente, principalmente quando comparadas às grandes indústrias atuais.

Segundo o estudo da Deloitte (2019), a busca por competitividade no setor aposta principalmente em inovações em produtos, como criação de embalagens, proposta de novos sabores que consolidem marcas de sucesso já existentes e, até mesmo, lançamento de novos itens, além de busca de excelência operacional.

2.2 A diversidade de gênero como oportunidade

Inúmeros estudos exploratórios atuais (McKinsey, 2020a) sobre o impacto da diversidade nas organizações comparam resultados financeiros de cerca de 700 empresas de capital aberto com informações publicadas sobre gênero completas sediadas em países da América Latina (Brasil, Chile, Peru, Argentina, Colômbia e Panamá), além de uma pesquisa com 3.900 funcionários, um banco de dados de propriedade da McKinsey sobre saúde organizacional e, finalmente, cerca de 30 entrevistas aprofundadas com executivos seniores de empresas líderes da região.

Os principais resultados resumidos na Tabela 1 mostram que as empresas que se comprometem a diversidade são mais rentáveis, inovadoras e colaborativas quando comparadas com outras que não adotam este valor. Além disso, os resultados apontam que as corporações percebidas por seus funcionários como comprometidas com a diversidade estimulam melhores práticas de negócio, comportamentos mais eficazes por parte da liderança.

Tabela 1

Probabilidade de relatos de funcionários de empresas comprometidas ou não com a diversidade.

Benefício	Crença	Probabilidade
Melhores práticas de negócios	Podemos propor novas ideias e tentar novas formas de fazer as coisas	152%
	Minha organização aplica ideias externas para melhorar minha performance	77%
	Minha empresa faz uso de feedback de clientes para melhor atendê-los	76%
	Minha organização melhora consistentemente sua forma de fazer as coisas	72%
	Eu e meus colegas colaboramos compartilhando ideias e melhores práticas	64%
Comportamento eficaz da liderança	Meus líderes promovem confiança e diálogo aberto	80%
	Nesta empresa existe uma cultura da liderança em prol do trabalho em equipe	73%
	Meus líderes promovem a inovação	66%
	Meus líderes moldam os valores da minha organização	54%
Felicidade e saúde organizacional	Sou feliz no trabalho	150%
	Desejo permanecer três anos ou mais na empresa	36%
	Expresso meu desejo de ser promovido	15%
	Quero alcançar o próximo nível nesta organização (somente para mulheres)	12%
	Quero alcançar o próximo nível nesta organização (somente para não heteros)	18%

Nota. Elaborado pelas autoras a partir de McKinsey & Company (2020).

Conclusões deste mesmo relatório apontam que há uma conexão direta entre empresas que valorizam a diversidade e a probabilidade de melhor performance financeira e de colher benefícios financeiros expressivos quando comparadas com pares da mesma indústria. É curioso ressaltar que, de acordo com o estudo publicado, mais do que o vínculo entre dados demográficos de representatividade entre homens e mulheres nas empresas, o que mais fortemente está correlacionado com resultados positivos do negócio é o efetivo compromisso assumido pela empresa e sua liderança com a diversidade e a inclusão.

Em sua missão, a empresa em questão deste estudo é clara em comunicar o comprometimento com seus funcionários em criar oportunidades significativas de trabalho, criar espaços para que eles possam adquirir novos conhecimentos e habilidades em um local de trabalho diversificado e inclusivo. Também em sua visão expressa claramente o desejo de ser o líder global em alimentos e bebidas de conveniência e um dos componentes para chegar a esta visão é conquistar o consumidor, sendo reconhecido como um parceiro em todas as culturas e demografias.

Oferecer um ambiente de trabalho diverso e inclusivo está alinhado às estratégias de crescimento da companhia, apoiando a diversidade e o engajamento dos funcionários como a

coisa certa a se fazer para o sucesso do negócio. A inteligência do coletivo pode endereçar soluções para os problemas e criar oportunidades para enfrentar as mudanças do mercado e a busca de maior produtividade interna.

No entanto, ao analisar a população de funcionários atuais, percebe-se que existe a oportunidade de contar com um time que com diferentes características e representações. Na intenção de construir este local de trabalho mais diversificado e inclusivo e promover o que é chamado de “engajamento corajoso”, a companhia assumiu duas metas globais audaciosas:

- a) Alcançar a paridade de gênero em funções de liderança (gestão) até 2025, e
- b) Aumentar a representação gerencial negra e hispânica nas equipes baseadas nos Estados Unidos.

No entanto, quando se analisam historicamente funções entendidas como masculinas relacionadas com Ciências, Tecnologias, Engenharias e Matemática (Saavedra & Taveira, 2007), relacionada na empresa estudada com as áreas de Operações, Tecnologia da Informação ou até mesmo Segurança Corporativa, percebe-se que a diferença percentual entre homens e mulheres é ainda bastante significativa.

As análises de representatividade de gênero mostram que, além de ter hoje apenas 33% de seus postos de liderança ocupados por mulheres, a área de Operações da empresa estudada conta com apenas um terço do total de sua população de trabalhadoras do gênero feminino, significando um banco de talentos reduzido para crescer e assumir posições de gestão.

Historicamente, o segmento industrial não tem sido um celeiro de talento feminino e a indústria geralmente é reconhecida como um ambiente de trabalho masculino onde se necessita força física e assertividade, o que faz com que seja mais difícil o crescimento de mulheres neste segmento. Segundo as informações mais recentes do Banco Mundial (2021), do total das mulheres que trabalham fora de casa, apenas 15% das mulheres ocupando postos no segmento industrial, enquanto a representatividade masculina é de 27% do total da força de trabalho deste gênero.

Hryniewicz e Vianna (2018) revisam algumas expectativas que funcionários tem em relação ao comportamento de mulheres em posições de liderança. Os autores concluem que empatia e bondade são geralmente consideradas comportamentos mais femininos e que, muitas vezes, há distorções quando é necessário que uma mulher desempenhe sua função com confiança e assertividade.

Também, para compor a complexidade deste desafio de equalização de gêneros, sabe-se que é necessário compreender o fenômeno da mulher no ambiente de trabalho como parte de um cenário cultural e político mais amplo, pois, no caso de mulheres casadas com filhos, a demanda de cuidados com a família, a casa e os filhos são muitas vezes considerados a maior a barreira com a qual as mulheres se deparam em algum momento de suas trajetórias (Hryniewicz & Vianna, 2018).

Ainda assim, a companhia estudada optou por se comprometer em desafiar a sociedade onde está inserida e fomentar a mudança, buscando igualdade na representatividade de gênero em seus negócios e em sua complexa rede de valor. O desafio de ter 50% das posições de liderança ocupadas por mulheres na área de Operações na América Latina, nos próximos quatro anos, apresenta-se como uma oportunidade rara de transformar os princípios que guiavam até o momento a tomada de decisões em relação aos talentos em toda a região.

3. Diagnóstico da oportunidade

De maneira a ampliar o entendimento do universo feminino na VP Operações Latam, foram realizadas diferentes coletas de dados para mapear possíveis padrões e apoiar a identificação de questões que estariam gerando a diferenças na quantidade de homens e mulheres em posições de liderança. Foram coletados e analisados tanto dados secundários quantitativos da base de Recursos Humanos da empresa, como geração de dados primários coletados por meio de pesquisas.

A apresentação de análise de dados previamente existentes tem sido uma tendência crescente de boa parte das pesquisas de mercado, especialmente como ponto de partida dos estudos. A prática de enriquecer a análise dos projetos auxilia o pesquisador a focar as pesquisas com dados primários em segmentos mais específicos (Yasuda & Oliveira, 2016).

No caso deste estudo, a informação se tratava de dados demográficos e profissionais, com cerca de 26 mil funcionários alocados na VP Operações Latino América, entre eles aproximadamente 450 líderes distribuídos pela região gerados por meio de um banco de dados está disponível para profissionais responsáveis pela gestão estratégica de pessoas (2021).

Foram coletados, também, dados primários, informações que não existiam antes e que foram coletadas por meio de pesquisas criadas para atender as necessidades específicas deste estudo. Marcondes et al . (2017) reforçam que, ao registrar experiências dos funcionários das empresas com gestão, tecnologias, histórias, sentimentos, emoções etc., a coleta de dados secundários aprofunda as conexões do estudo e o entendimento da oportunidade de maneira mais aberta, flexível e menos estruturada (Yasuda & Oliveira, 2016).

Para a geração de dados, foram escolhidos métodos consagrados em pesquisa qualitativa: entrevista em profundidade e discussões em grupo, onde os participantes foram estimulados a relatar sua experiência, sensações, percepções e opiniões. Todas as coletas foram realizadas de maneira não presencial, por meio remoto de conexão por internet.

A Tabela 3 apresenta de forma resumida as coletas de dados realizadas, bem como mais detalhes sobre a abordagem, técnicas, instrumentos e objetivo de cada etapa.

Tabela 2

Resumo dos procedimentos metodológicos para o diagnóstico.

Tipo de Dados	Abordagem de Pesquisa	Técnica Coleta Dados	Instrumento de Coleta Dados	Técnica Análise Dados	Participantes de Pesquisa	Objetivos Específicos
Secundários	Quantitativa	Base de dados de Recursos Humanos	Dados demográficos de Recursos Humanos	Análise estatística	26 mil funcionários da empresa na América Latina (450 líderes)	a. gerar conhecimento sobre o público feminino na área de Operações b. auxiliar na identificação tendências para a diferença de gênero em posições de liderança
			Entrevistas de desligamentos dos últimos 10 anos		154 ex-funcionários do time de Operações (exceto manufatura)	a. conhecer os motivos que levam homens e mulheres a deixar a organização b. entender as possíveis diferenças nas razões de saídas entre os dois gêneros
Primários	Qualitativa	Entrevistas em profundidade	Discussão de grupo (focus group) com roteiro semiestruturado	Análise de conteúdo	Dois especialistas em Diversidade & Inclusão	a. ampliar o conhecimento sobre o contexto da mulher no mercado de trabalho b. mapear situações que geram diferenças nas condições de igualdade entre gêneros
					Três especialistas de Recrutamento & Seleção	a. explorar as percepções dos profissionais sobre a disponibilidade de talento feminino no mercado de trabalho b. aprofundar hipóteses geradas após as análises quantitativas dos dados secundários disponíveis
					Quatro mulheres, atuais ocupantes de cargos de liderança em Operações	a. explorar sentimentos e percepções das mulheres em relação a sua situação atual, liderando equipes em uma área composta predominantemente por homens b. aprofundar hipóteses geradas após as análises quantitativas dos dados secundários disponíveis

Nota. Elaborado pelas autoras, com base em dados da empresa.

Com base no diagnóstico da oportunidade realizado e na análise do ambiente interno, foi possível concluir os principais eixos a serem tratados pela empresa para aumentar a participação feminina na área de Operações na América Latina. Entre as principais conclusões da análise de dados ampla do contexto feminino na empresa estudada, destaca-se:

- a) Baixa representação feminina em posições de liderança na VP de Operações na região latino-americana (30%) igualmente em todas as geografias da região.
- b) Em geral, há mais mulheres líderes nos escritórios centrais quando comparado com as fábricas.
- c) Apesar de sentirem que as condições de trabalho evoluíram, elas ainda trazem com frequência relatos de situações em que se sentem constrangidas ou com dificuldade de se fazerem ouvidas em conversas com homens no ambiente de trabalho.
- d) Também relatam com frequência a importância de terem um exemplo feminino em posições mais seniores para que se sintam em um ambiente mais inspirador e inclusivo.
- e) Observa-se práticas igualitárias de avaliação de desempenho, atribuição de bônus e mérito nos últimos anos. Também não foram observadas diferenças significativas em comparações percentuais de homens e mulheres que deixaram a organização nos últimos meses.
- f) As candidatas mulheres evoluem em processos seletivos com a mesma proporção de aceitação que os candidatos homens. No entanto, devido à baixa quantidade de mulheres que participam dos processos seletivos, o percentual de contratação de mulheres não ultrapassa os mesmos 30% de representatividade das vagas atualmente ocupadas por mulheres.
- g) Consultores de recrutamento e seleção do mercado brasileiro afirmam que é necessária uma abordagem proativa para recrutar mulheres capacitadas para trabalhar na área de Operações, pois os talentos geralmente já estão ocupados em outras empresas.
- h) Quando se compara expectativas salariais entre homens e mulheres, as mulheres tendem a comunicar desejos salariais mais baixos do que homens. Esta questão, em conjunto com as ferramentas automáticas de análise de currículos podem limitar a quantidade de candidatos apresentados em um processo de recrutamento e seleção.
- i) Há uma pequena diferença no posicionamento de salário fixo entre homens e mulheres, onde a remuneração de mulheres estão sete pontos percentuais abaixo da remuneração dos homens.
- j) Ao analisar os comentários da pesquisa de saída, percebe-se importante diferença entre motivos que fazem os funcionários saírem da empresa: homens se dizem insatisfeitos com as políticas atuais e a falta de treinamento oferecido pela companhia. Eles saem para buscar oportunidades que ofereçam maiores salários e empresas com produtos admiráveis. Enquanto isso, as mulheres apontam como principal motivo de saída as dificuldades de relacionamento com seu supervisor, além de falta de reconhecimento e recompensa. Elas buscam oportunidades ofereçam maior equilíbrio entre vida pessoal e de trabalho e melhor qualidade de relacionamentos com seus gestores.
- k) A quantidade necessária de horas dedicadas para entregarem os compromissos exigidos pelas companhias pode ser o principal impeditivo ao desenvolvimento profissional das mulheres, uma vez que elas relatam um desejo grande de crescer profissionalmente, mas querem com a mesma intensidade também conquistar seus sonhos pessoais.

A empresa estudada pretende conquistar nos próximos quatro anos a equidade de gênero em posições de liderança não somente por um interesse social, mas também devido a uma estratégia de negócios. Para isto, a área onde se dará o estudo pretende desenhar e implementar uma estratégia completa de Recursos Humanos que possibilite o crescimento de mulheres em posições de liderança não somente retendo e promovendo aceleradamente o talento interno, como também contratando externamente talentos femininos com características e conhecimentos que possibilitem seu sucesso na organização.

Desta forma, o presente estudo teve o objetivo de compreender profundamente o cenário da empresa, elaborar e implementar uma estratégia eficiente que possa incentivar a diversidade e provocar uma transformação no ambiente de trabalho das mulheres na área de Operações. Como consequência desta mudança, espera-se apoiar a área a alcançar a meta de 50% de mulheres ocupando cargos de liderança até 2025.

Com isso, busca-se impulsionar um ambiente respeitoso onde os talentos sintam-se à vontade para serem quem são e possam ser mais inovadores, conquistando melhores resultados financeiros.

4. Propostas de mudança, intervenção e recomendação

4.1. Autonomia

Autonomia, segundo Zatti (2007, p. 12), é o poder de dar a si a própria lei. Etimologicamente “autós” quer dizer por si mesmo e “nomos”, lei. É uma lei que precede o outro, uma esfera particular, garantida dentro dos próprios limites e diferente do poder dos outros. O autor esclarece que autonomia não significa autossuficiência, é a liberdade e o poder de conceber, imaginar ou decidir somada a capacidade de fazer.

Já para Neto e Moura (2019), autonomia é um processo ativo de atividade racional, de reflexão, que gera as próprias ideias. Com o propósito de ampliar a compreensão sobre a autonomia no ambiente de trabalho, os autores oferecem um quadro resumo que auxilia o entendimento sobre a autonomia ao longo de diversos movimentos organizacionais mais significativos.

As Novas Formas Organizacionais (NFO) é uma expressão utilizada principalmente na Europa a partir de 1970, entendida como uma perspectiva essencial para a sobrevivência e melhoria da competitividade das empresas no contexto de economia global e concorrência intensa (Kovács, 2006). As NFOs emergem sob a perspectiva de estruturas organizacionais renovadas, mais flexíveis, inovadoras e inteligentes, com conteúdo mais rico e diversificado, trabalho mais humanizado e maior confiança nas relações de trabalho (Neto & Moura, 2019; Kovács, 2006). Para responder as exigências de mercados globais e cada vez mais competitivos, as empresas buscam renovar seu modo de produção que pressupõem uma atuação diferente de sua liderança, incluindo o forte realce do exercício da autonomia pelos trabalhadores, onde não se necessita uma supervisão direta do líder (Kovács, 2006).

Para Neto e Moura (2019), a autonomia no trabalho não está isenta de conflitos e tensões, mas ela acontece especialmente em ambientes reduzidos de controles burocráticos, com tarefas complexas e flexíveis principalmente em relação aos horários de trabalho. Os autores adicionam que a autonomia também é mais facilmente alcançada quando há afeto e o bom relacionamento entre as pessoas na execução das tarefas, pois visa o bem coletivo e o sentimento de união.

De maneira a endereçar as oportunidades e considerando as intenções de cada participante com o movimento que estava sendo construído na empresa estudada, foi criado de maneira totalmente autônoma um grupo de mulheres constituído pelas cinco diretoras e três representantes da área de Recursos Humanos. O foco do grupo está centrado em todas as mulheres em Operações e busca construir uma forte rede dentro da região, em todos os níveis de senioridade para criar uma mudança cultural de longo prazo e alto impacto.

4.2 Criação de Valor

Jorgenson, E. (2015) afirma que todo o negócio inicia com a criação de valor, uma vez que o propósito das instituições é, através do trabalho, criar e entregar valor de maneira eficiente o suficiente para vendê-lo aos clientes e gerar lucro como parte da negociação. O autor defende que a criação de valor pode ter uma definição bastante ampla, pois se trata de um processo que “dá ‘ordem’ a um recurso, gerando maior utilidade para outros seres humanos” (2015, publicação web sem página).

Apesar de clara, a definição de Jorgenson, E. (2015) não considera os expressivos avanços e transformações da economia vivenciados nas últimas décadas. Considerando que as produções são cada vez mais personalizadas e menos mecânicas, Hughes, J. (2013) atualiza o conceito pontuando que o valor dos produtos e serviços não mais estará fundamentado exclusivamente na produção em massa ou na alta eficiência das tarefas. O autor afirma que a criação de valor será cada vez mais baseada na criatividade como, por exemplo:

- a) as formas inovadoras de aproveitar novos materiais,
- b) a personalização em massa,
- c) um novo produto ou serviço ou
- d) uma nova forma de vender ou entregar um produto ou serviço.

Ou seja, o valor não é mais criado somente pela produção massiva de commodities ou pela redução de custos (Jorgenson, E., 2015). A criação na economia atual vem principalmente por atender necessidades dos clientes que não tinham sido atendidas anteriormente. Sendo assim, Hughes, J. (2013) defende que a nova criação de valor passa por reunir ou adaptar uma estrutura organizacional que atenda com criatividade e agilidade à nova realidade dos clientes.

Através da teoria do Benefício Experimentado pelo Consumidor (em inglês *Consumer Benefit Experienced*, CBE), Priem (2007) reforça a evolução das estratégias de criação de valor nas últimas décadas. Uma vez concentrada em processos internos, na cadeia de produtiva de valor e na concorrência da indústria, hoje a estratégia deve necessariamente inserir o consumidor como papel crítico para o sucesso dos resultados.

A democratização do acesso e a conexão em redes faz com que a capacidade de criação seja cada vez maior e mais potente, além de rápida. Os ciclos econômico, de vida das empresas, do capital e dos executivos em cargos de liderança de empresas é muito mais acelerado, fazendo com que novas estratégias precisem ser adaptadas a este novo tempo (Barreto, D., 2017).

De modo a realizar o potencial que a empresa tem de atrair um consumidor ou a possibilidade que a marca tem de gerar valor para que seu produto possa ser cobrado mais caro, faz com que as empresas tenham que se reinventar e inovar para continuar construindo a criação de valor (Barreto, D., 2017). E para a íntima conexão com o consumidor, é necessário descobrir suas necessidades não ditas, observando-os e refletindo sobre suas atividades e interações com o produto (Hamel, G., 2013).

No entanto, a agilidade desta aprendizagem e deste conhecimento deve ser necessariamente bastante veloz para mapear e reconhecer o cenário atual e ajustar o plano tático de negócios. Neste sentido, Barreto, D. (2017) acredita que a diversidade está intrinsicamente atrelada a este conceito, pois necessário ter no time representatividade de todos os grupos para poder entender rapidamente o cenário atual e poder se adaptar ao contexto.

Carter, Simkins e Simpson (2003), propõe que a diversidade corporativa promove um melhor entendimento do mercado. Os autores acreditam que as projeções demográficas mostram que o mercado está se tornando mais diversificado e, a diversidade da empresa e seus fornecedores aumenta potencialmente a capacidade de penetrar nos mercados.

Neste sentido, a busca pela diversidade internamente pela empresa estudada está diretamente relacionada com mercado consumidor. Ao buscar representatividade diversa entre seus funcionários, a companhia pretende representar a diversidade de seus clientes, para conquistar o mercado global e ser reconhecido como um parceiro em todas as culturas e demografias.

4.3 Diversidade

Em 2003, Carter, Simkins e Simpson encontraram relação entre a diversidade e o valor das empresas quando examinaram a lista das 1000 maiores de acordo com a revista Fortune. A pesquisa foi a primeira a demonstrar empiricamente a relação da diversidade com melhora no valor financeiro das empresas.

Outro fator apontado por autores que estudam o relacionamento entre diversidade com a performance da companhia é o custo adicional com a gestão de pessoas em empresas que não valorizam a gestão da diversidade. Administrar corretamente a diversidade significa adicionar valor a organização, uma vez que a diversidade cultural bem gerenciada atrai e retém o melhor talento, além evitar custos adicionais relacionado com turnover e absenteísmo de mulheres e outros grupos insatisfeitos com suas carreiras (Fleury, 2000; Carter et al., 2003)

É consenso entre diferentes autores que a diversidade nas empresas está relacionada ao respeito e o reconhecimento à individualidade dos funcionários. Ao buscar integrar as mais diversas características individuais organizações, garantindo a identidade e coesão do time, trabalhar a diversidade de torna-se essencial para a diferenciação entre as empresas (Fleury, 2000; Maccali, Kuabara, Takahashi, Roglio e Boehs, 2015; Chanlat, Dameron, Freitas, Dupuis e Özbilgin, 2013).

Este investimento por parte das empresas na gestão da diversidade foi uma resposta à diversificação da força de trabalho, principalmente após a segunda guerra mundial, e às pressões legais e normativas que refletiram solicitações de movimentos políticos na originários na América do Norte. Também deve-se somar a estas origens, a necessidade de competitividade das empresas, o crescimento de uma sociedade culturalmente mais tolerante e liberal em relação às diferenças e a mistura demográfica causada pelos movimentos migratórios (Fleury, 2000; Chanlat et al, 2013).

Os investimentos em gestão da diversidade têm potencial para engajar funcionários, incentivá-los a pensar de maneiras diferentes, ampliar conhecimentos e horizontes, aumentar produtividade, representar novas possibilidades criativas, além de aumentar a colaboração e sinergia entre as equipes. (Silva, Rodrigues, Ferreira & Queiroz, 2020; Maccali et al, 2020; Fleury, 2000; Chanlat et al, 2013).

No momento do diagnóstico, a empresa estudada já contava com uma estratégia regional de diversidade, equidade e inclusão implementada, que serviu de base para a criação da proposta aqui apresentada. A proposta está segmentada em três pilares:

- a) Aumentar a Representação da Diversidade,
- b) Promover um Ambiente Equitativo e de Inclusão e
- c) Alinhar a Estratégia ao Negócio e Desenvolvimento de Competências.

Este desenho guia a oferta de inúmeros programas regionais ou locais de desenvolvimento de funcionários contribuidores individuais e líderes na companhia. Em 2016 a empresa lançou na região um dos seus principais e mais inspiracionais programas de desenvolvimento, focados em diversidade e talentos femininos.

Empoderadas e conectadas após a realização da edição de 2021 deste programa as diretoras que atualmente trabalham na área de Operações na região procuraram pela área de Recursos Humanos para estruturar e oferecer um serviço às demais mulheres da área. Inspiradas por uma iniciativa oferecida pela alta liderança da empresa nos Estados Unidos, as mulheres pensaram inicialmente em formar uma rede de apoio e escuta às mulheres que se sentiam de alguma maneira desvalorizadas ou mais vulneráveis em seu ambiente de trabalho, pelo fato de ser do gênero feminino.

4.4 Proposta de solução

O grupo proativamente estabeleceu sua Missão e a Visão. Também foram descritos três objetivos mais detalhados da proposta de atuação:

- a) Criar uma comunidade de apoio e empoderamento, onde cada mulher tenha alguém com quem conversar.
- b) Influenciar políticas e estratégias que são importantes para as mulheres e que as capacite a progredir em suas carreiras.
- c) Contribuir para o crescimento da empresa e o avanço da comunidade por meio do talento e da liderança de mulheres na América Latina, ajudando as Operações Latam a alcançar a paridade de gênero em funções de gestão até 2025.

No eixo de Empoderamento, estas políticas contarão com ações de Cultura, Engajamento, Suporte e Comunidade. No eixo de Estratégia estão relacionadas as ações de Contratação, Retenção, Recompensa e Representação.

A ideia proposta é que o grupo possa liderar ações nos próximos três anos, sendo que o primeiro ano será dedicado a construir confiança com os times, o segundo ano deve focar-se em de fato realizar as ações e, finalmente, durante o terceiro ano serão executadas as ações para sustentação e reforço de longo prazo.

Até o momento foram elencados 12 programas que serão oferecidos para a comunidade que se relaciona com a empresa. Está previsto para 2023 a criação de mais ações, que serão desenvolvidas a partir do feedback recebido após a implementação das ações propostas para os dois anos iniciais. Algumas das ações serão oferecidas exclusivamente para mulheres da área, no entanto, também haverá participação de homens e da comunidade externa à empresa.



	CONSTRUIR CONFIANÇA	ENTRAR EM AÇÃO	SUSTENTAÇÃO & REFORÇO
	2021	2022	2023
APOIAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ WITrain: Treinamento em Perspectivas de Gêneros & Vieses Inconscientes ▪ WITalk: Mesas redondas de conversas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ WIconnect: Madrinhas de Maternidade ▪ WIconnect: Cargo Gêmeo (mesmo cargo em diferentes países) ▪ WIShare: Sessões de conhecimento sobre o processo de sucessão na empresa 	CONTINUIDADE DO PROGRAMA BASEADO EM FATORES DE SUCESSO EM 2021 E 2022
EMPODERAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ WICoach: Mulheres aconselhando Mulheres ▪ Parceria com programa StrongHer: Atue como dona da sua carreira 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ WISponsor: Rede de patrocínio em processos de planejamento de pessoas ▪ WIBuild: Influenciar futuras gerações 	
COMUNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ WIAre: EVP e Marca Pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ WIAre: Presença de líderes femininas em fóruns locais (fora da empresa) ▪ WIBuild: Participação de líderes femininas em feiras de atração de talentos 	

Figura 11. Principais conclusões do diagnóstico apresentada pelo grupo de diretoras.
 Fonte: Elaborado pelas autoras e grupo de diretoras da área com base

Além dos benefícios trazidos pela autonomia do grupo em se organizar para propor e implementar as ações, para Silva et al. (2020), o envolvimento de um Comitê de Diversidade que possa definir estratégias é o principal aprendizado para o sucesso na implementação de uma política efetiva de gestão da diversidade.

4.5 Resultados esperados

À medida que forem implementados é esperado que se observe os seguintes resultados na área de Operações da América Latina:

- a) Criação de uma rede de pessoas comprometidas com um ambiente de trabalho saudável que retenha e desenvolva as mulheres.
- b) Aumento o conhecimento e a educação da comunidade sobre como navegar em desafios relacionados com o contexto atual das mulheres.
- c) Melhora das métricas relacionadas a quantidade de mulheres em posições de liderança, quantidade de mulheres em todos os níveis da organização e diminuição do turnover feminino

5. Conclusões e contribuições

O presente trabalho teve como desafio desenvolver uma proposta que apoiasse a área de Operações de uma indústria de alimento a aumentar a quantidade de mulheres em posições de liderança nos próximos quatro anos. Buscou-se, com base na estratégia de Diversidade e Inclusão já implementada na empresa, criar um programa que abordasse por diferentes aspectos as principais dificuldades para desenvolver, reter e contratar mulheres na área.

O contexto atual da indústria de *snacks* e lanches rápidos mostra que o mercado deve inovar buscando se adaptar às tendências como a preocupação do consumidor com sua saúde e bem-estar, as pressões regulatórias para o uso de sal e açúcar e um novo estilo de vida e hábitos de consumo (Deloitte, 2019). Procurando entender mais sobre inovação, a consultoria McKinsey (2020) afirma que a busca por ambientes com funcionários com diferentes histórias e contextos, que se sintam confiantes para “ser quem são” (McKinsey, 2020a, p.10) pode incentivar inovação, geração de novas ideias e aplicação de novas maneiras de fazer as coisas.

Apesar do ambiente interno demonstrar condições suficientes para a conquista com sucesso do objetivo de ter equidade de gênero em posições de liderança, sabe-se que a mudança necessária envolve crenças profundamente enraizadas, construídas ao longo de séculos e uma transformação estrutural da cultura não só organizacional, mas de toda uma sociedade latino-americana. Por este amplo contexto, a solução proposta é considerada altamente complexa, e precisará necessariamente de alto índice de engajamento e envolvimento da liderança da área.

Sendo assim, a transformação desejada não depende exclusivamente da implementação das ações propostas e do aumento do número de mulheres capacitadas para atuar em fábricas de alimentos. Também é necessária uma revisão do modelo de desenvolvimento das posições de liderança e, principalmente uma revisão das crenças e vieses inconscientes do time que hoje forma a liderança da área de Operações.

Com as ações propostas, espera-se que as mulheres da área se sintam respeitadas e que há espaço para seu crescimento. Também é esperado que a área passe a ser vista como um local referência tanto interna como externamente para mulheres trabalharem. Buscando fortalecer a correlação de cada programa com sua responsabilidade sob o resultado e para facilitar no futuro o seguimento das ações, foi relacionada um indicador próprio para cada iniciativa.

Tabela 3
Indicadores de avaliação da proposta por ação.

PROPÓSITO	AÇÃO	INDICADORES
Apoiar	WiTrain: Treinamento em Perspectivas de Gêneros & Vieses Inconscientes	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados da Pesquisa de clima • Avaliações de liderança • % de presença no treinamento
	WiTalk: Mesas redondas de conversas	Resultados da pesquisa de clima, espacialmente as seções: <ul style="list-style-type: none"> • Engajamento • Comprometimento
	WiConnect: Madrinhas de Maternidade	Retenção de mulheres (turnover) e resultados da pesquisa de clima, espacialmente as seções: <ul style="list-style-type: none"> • Engajamento • Comprometimento
	WiConnect: Cargo Gêmeo (mesmo cargo em diferentes países)	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de talento feminino mapeados no processo de sucessão • % de mulheres em novos cargos • Promoções de mulheres • Retenção de mulheres (turnover)
	WiShare: Sessões de conhecimento sobre o processo de sucessão na empresa	<ul style="list-style-type: none"> • % de mulheres em novos cargos • Promoções de mulheres • Retenção de mulheres (turnover)
Empoderar	WiCoach: Mulheres aconselhando Mulheres	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção de mulheres (turnover) • Resultados da pesquisa de clima
	Parceria com programa StrongHer: Atue como dona da sua carreira	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de talento feminino mapeados no processo de sucessão

		<ul style="list-style-type: none"> • Retenção de mulheres (turnover) por 2 anos • Promoções e participação de mulheres em processos internos • Resultados de avaliação de liderança
	WiSponsor: Rede de patrocínio em processos de planejamento de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de talento feminino mapeados no processo de sucessão • Promoções de mulheres
	WiBuild: Influenciar futuras gerações	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de talentos femininos que aplicam em vagas abertas na empresa • Pesquisa de impressões sobre a marca empregadora da empresa
Comunidade	WiAre: EVP e Marca Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Movimentação de talentos de outras áreas da empresa para Operações. • Quantidade de seguidores e engajamento de mulheres nas redes sociais da empresa
	WiAre: Presença de líderes femininas em fóruns locais (fora da empresa)	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de talentos femininos que aplicam em vagas abertas na empresa • Pesquisa de impressões sobre a marca empregadora da empresa
	WiBuild: Participação de líderes femininas em feiras de atração de talentos	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de talentos femininos que aplicam em vagas abertas na empresa • Pesquisa de impressões sobre a marca empregadora da empresa

Nota. Elaborado pelas autoras, com base em dados da empresa.

Acredita-se que o trabalho como um todo pode oferecer um considerável nível de replicabilidade e inspiração para outras empresas. A replicação em outros contextos pode ser realizada em diferentes níveis, como por exemplo, implementar uma estratégia de diversidade e inclusão com programas que busquem conectar e empoderar as mulheres ou em replicar ações táticas como os programas propostos como solução para esta oportunidade.

Obviamente, antes de puramente replicadas, recomenda-se como condições capacitadoras que o cenário da empresa seja analisado e entendido, inclusive considerando a maturidade sobre a questão de diversidade de cada organização. Também se mostra essencial que seja realizado um entendimento profundo sobre as crenças conscientes e inconscientes das lideranças onde será replicado o estudo.

Espera-se que este trabalho possa contribuir aos leitores com a transmissão de diferentes boas práticas e ferramentas que podem ser aplicadas de acordo com a necessidade de cada companhia. Entende-se que podem ser aproveitadas como inspiração desde os pilares da solução proposta, os programas desenvolvidos para a solução, os indicadores de avaliação e as estratégias que já estavam implementadas no momento do desenho da proposta.

Também é esperado que a proposta provoque um impacto social na comunidade onde está inserida. Além de a solução contar com ações que promovem externamente a empresa como um empregador que incentiva o crescimento das mulheres, sabe-se que, para de fato a mulher possa assumir novos postos de trabalho será inevitável discutir os papéis de homens e mulheres na sociedade e na família.

Os reflexos desta mudança serão benéficos não somente para as mulheres que querem crescer, mas para todos os envolvidos na indústria. Como sociedade, temos a chance de descobrir novas formas de priorizar a execução e os negócios para acolher não somente a realidade e os desejos das mulheres, mas também desejos e outros grupos. Temos a chance de se reinventar a maneira como fazemos nossos negócios e criar valor com a maneiras inovadoras de gerir nossas operações.

Referências

- Barreto, D. (2017, 11 de abril). A criação de estratégia e valor. [Arquivo de vídeo] Recuperado em 28 de janeiro de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=P2MzUljqHes>.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, 38, 33-53.
- Chanlat, J., Dameron, S., Freitas, M. E., Dupuis, J. & Özbilgin, M. (2013). Desafios da Gestão da Diversidade nas Organizações. Recuperado em 20 de janeiro de 2022 de <https://pesquisa-eaesf.fgv.br/publicacoes/gvp/desafios-da-gestao-da-diversidade-nas-organizacoes>.
- Deloitte (2019). Um olhar estratégico sobre o mercado de snacks. Recuperado em 7 de janeiro de 2021, de <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/strategy-operations/articles/olhar-estrategico-snacks.html>.
- Fleury, M. T. L.(2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.
- Hamel, G. (2013). Innovation pros. *Leadership excellence*, (April), 3-4.
- Hughes, J. (2013, 17 de maio). What Value Creation Will Look Like in the Future. *Harvard Business Review*. Recuperado em 28 de janeiro de 2022, de <https://hbr.org/2013/05/what-value-creation-will-look-like-in-the-future>
- Hryniewicz & Vianna (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos da EBAPE.BR*, 16 (3), 331-344.
- Jorgenson, E (2015, 14 de setembro). Why Value Creation is the Foundation of Business: How to define it, measure it, and manage it. *Evergreen*. Recuperado em 28 de janeiro de 2022, de <https://medium.com/evergreen-business-weekly/why-value-creation-is-the-foundation-of-business-how-to-define-it-measure-it-and-manage-it-147c92b87aca>
- Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, problemas e práticas* (52), 41-65.
- Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D., & Boehs, S. T. M. (2015). As práticas de Recursos Humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 157-187.
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade. São Paulo: Editora Mackenzie. Recuperado em 21 de fevereiro de 2021, de https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf.
- McKinsey & Company (2020). Diversity Matters America Latina. Recuperado em 12 de fevereiro de 2021, de <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#>.

Nielsen (2020). Impact of COVID-19 on consumer behavior. Recuperado em 21 de março de 2021, de <https://nielseniq.com/wp-content/uploads/sites/3/2020/03/Impact-of-COVID-19-on-Consumer-Behavior-Global.pdf>.

Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy Management Review*, 32 (1), 219-235.

Saavedra, L. & Taveira, M. (2007) Discursos de adolescentes sobre a vida profissional e familiar: entre o sonho e a realidade. *Educação & Sociedade*, 28 (101), 1375-1391. Recuperado em 20 de janeiro de 2022 <https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000400006>.

Silva, J. T., Rodrigues, I., Ferreira, G. T. C., & Queiroz, M. J. (2020). Pilares da Diversidade e Inclusão em uma Multinacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1), 43-62.

The World Bank (2021). Employment in industry (% of total employment). Recuperado em 20 de abril de 2021, de <https://data.worldbank.org/indicator/SL.IND.EMPL.ZS?contextual=ind-employment-by-gender&end=2019&start=2019&view=bar>.

Yasuda. A. & Oliveira, D.M.T. (2016). *Pesquisa de marketing: guia para a prática de pesquisa de mercado*. São Paulo: Editora Cengage Learning Brasil. Recuperado em 12 de fevereiro de 2021 de <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522126248/pageid/1>.

Zatti, V. (2007). A autonomia. In: Zatti, V. *Autonomia e educação em Immanuel Kant e Paulo Freire* (Chap 1, pp. 12-17). Porto Alegre: Editora EdiPUCRS.