

## Caso Santander

### **#CompetênciaNãoTemGênero, #TalentoNãoTemCor, #HabilidadeNãoTemLimite e #AquiSeEmpreende**

Nas maiores empresas brasileiras apenas 13,6% dos cargos executivos são ocupados por mulheres e 4,7% por negros, sendo que a situação das mulheres negras é ainda mais desfavorável: elas preenchem apenas 0,4% do quadro executivo. Os dados são da pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas (realizada pelo Instituto Ethos em 2016, em cooperação com o BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento), que revelou um cenário no qual a maioria das companhias do país não possui iniciativas que promovam a igualdade em seu ambiente de trabalho (Moreti, 2018; Santander, 2020).

Entretanto, diversidade é um assunto latente e as organizações que estão em destaque no mercado como sustentáveis e responsáveis são aquelas que perceberam a importância da valorização do tema e vêm desenvolvendo iniciativas focadas na fomentação da equidade de gênero, social e étnico-racial entre seus funcionários (Santander, 2020). Pensando nisso, a partir de 2017 o banco Santander lançou uma série de políticas de diversidade, ao perceber a necessidade de ter práticas afirmativas e se tornar um reflexo da sociedade.

O Santander implementou uma equipe de Diversidade e Inclusão e uma estrutura de governança para o acompanhamento de indicadores. A diversidade é um dos cinco princípios do Código de Conduta Ética do banco e compõe um grupo de indicadores que são monitorados e reportados no Relatório Anual. Para impulsionar as ações, foram definidos quatro públicos prioritários: gênero (#CompetênciaNãoTemGênero), raça (#TalentoNãoTemCor), pessoas com deficiência (#HabilidadeNãoTemLimite) e diversidade de formação, expertises e geração (#AquiSeEmpreende). Segundo o banco: “Ações afirmativas para favorecer a inclusão, a equidade e a meritocracia também são maneiras de interromper o ciclo de exclusão econômica e social, permitindo que todos tenham as mesmas oportunidades e desenvolvam plenamente suas potencialidades” (Santander, n.d.).

Dentre as ações, em novembro 2017, o Santander, a Universia e a Afrobras, através da Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial, deram um importante passo para contribuir com o aumento da representatividade de negros nas organizações. “Em maio, quando iniciamos um projeto piloto dessa iniciativa, já reuníamos 2,8 mil registros, sendo 2 mil vagas de trabalho e 800 currículos”, conta Fátima Gouveia, superintendente de Recursos Humanos e responsável pelas ações de diversidade do Santander (Universia, 2017).

O Santander enviou um comunicado aos funcionários sobre a abertura de vagas direcionadas para negros (pretos e pardos), o Programa Talento Não Tem Cor, solicitando que divulguem o link do processo seletivo entre seus contatos. As vagas são para gerente, coordenador, analista, estagiário e jovem aprendiz (Sbancarios, 2019).

As empresas, além de unir as partes no recrutamento, atuam também em ofertas educacionais para essa população. Assim, são disponibilizados no ambiente online cursos de capacitação, com conteúdo fornecido pela Afrobras e plataforma tecnológica da Universia. Segundo o diretor da Universia, Anderson Pereira, “o objetivo desses portais é proporcionar o acesso de jovens negros a oportunidades de trabalho, aumentando e melhorando sua empregabilidade” (Universia, 2017).

Um exemplo são os 620 jovens aprendizes de 2018, entre os quais 70% eram meninas e 55% negras. “Passamos a pensar em formas de reter esses talentos”, diz Fátima Gouveia. Para a diversidade sexual, as iniciativas começaram em 2018, mas o tema já era abordado de forma natural. Inclusive Sergio Rial, presidente do Santander, demitiu um diretor que fez um comentário homofóbico durante uma reunião. “Não vemos nessa discussão nenhum fundo ideológico, mas humanista e respeitoso”, afirma Rial. “Buscamos criar um ambiente em que cada um possa encontrar e desenvolver a melhor versão de si mesmo” (Filippe, 2019).

De acordo com o Censo da Diversidade Bancária - levantamento mais recente sobre o perfil da categoria, realizado em 2014 -, negros ocupam apenas 24,6% dos cargos nos bancos (os pardos são 21,2% e os pretos são 3,4%). “A iniciativa do Santander é louvável e esperamos que inspire outros bancos a fazer o mesmo, uma vez que a presença de pretos no setor, especialmente nos cargos de chefia, ainda é mínima. Negros (pretos e pardos) são 54% da população e devem ter acesso e representação proporcional em todos os setores, incluindo o financeiro. Nos sentimos vitoriosos em obter avanços em uma reivindicação tão importante e histórica do Sindicato”, diz a dirigente sindical, coordenadora do Coletivo de Combate ao Racismo do Sindicato e bancária do Santander, Ana Marta Lima (Spbancarios, 2019).

Ana Marta lembra que uma maior diversidade nas empresas, especialmente em posições de comando, proporciona melhores resultados para essas organizações. “Um estudo sobre diversidade realizado pela consultoria McKinsey, em 12 países, mostra que as empresas com times de executivos com maior variedade de perfis são mais lucrativas. No caso da diversidade cultural e étnica, empresas com maior diversidade têm mais chances de apresentar resultados acima da média do mercado” (Spbancarios, 2019).

Numa segunda frente, ao fazer uma radiografia das pessoas com deficiência (PCD) ao longo de 2017 e 2018, o Santander descobriu que esses funcionários levam mais tempo do que a média para receber uma promoção — problema que o banco está atuando ao oferecer mais oportunidades às pessoas com deficiência. “Ainda há muito a ser feito, mas vejo de perto a evolução”, afirma o paulistano Ricardo Silva, que é paraplégico desde 2000 e é assistente jurídico no banco Santander, onde trabalha há 12 anos (Filippe, 2019).

Silva é um exemplo de funcionário que se engajou nas políticas de diversidade lançadas pelo Santander. “A diversidade é uma das bases de fomento à inovação e deve alimentar o propósito das empresas”, diz Sergio Rial, presidente do Santander. Promover a inclusão de negros e mulheres tornou-se meta para os 150 principais executivos. Muitas vezes, os profissionais que o banco gostaria de atrair já estavam no radar, mas não havia um acompanhamento próximo para que ocorressem a inclusão e o salto na carreira (Filippe, 2019).

No banco Santander, o mapeamento da situação foi importante. Em 2017, a instituição criou um aplicativo para os então 1.800 (hoje são 2.100) funcionários com deficiência. A iniciativa deu oportunidade a eles para que contassem quem são, quais são suas necessidades e a área em que desejavam progredir. O questionário foi preenchido por 53% das PCDs. Além disso, o banco descobriu que as pessoas com deficiência ficam cerca de cinco anos na mesma função, ante à média de três anos dos demais funcionários. Por isso, está estruturando planos de desenvolvimento de carreira para esse público. “Era preciso acompanhar os indicadores para mudar o cenário e promover a inclusão”, diz Fátima Gouveia. “Não bastava cumprir a cota. Precisávamos promover o desenvolvimento dessas pessoas” (Filippe, 2019).

## Reconhecimento

Em março de 2019 o Grupo Abril lançou a primeira edição do Guia EXAME de Diversidade, em que iniciativas e empresas que são referências por sua atuação em prol da equidade de gênero e étnico-racial, da inclusão da pessoa com deficiência e da promoção dos direitos LGBTI+ foram premiadas. Ao todo, foram reconhecidas 36 companhias em 13 setores e quatro categorias, com critérios estabelecidos em uma parceria de EXAME com o Instituto Ethos (MundoRH, 2019), que há 20 anos ajuda empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável (Filippe, 2019).

Pelas iniciativas, práticas e bons indicadores quantitativos, o Santander venceu categoria “Empresa do Ano” na primeira edição do Guia EXAME de Diversidade. Apesar de serem recentes, as iniciativas estão estruturadas nos quatro pilares de diversidade e equidade — étnico-racial, LGBTI+, mulheres e pessoas com deficiência — analisados pelo guia (Filippe, 2019).

“Equidade de gênero e étnico-racial, inclusão de pessoas com deficiência e promoção dos direitos LGBTI+ são alguns dos pontos que passaram a ganhar mais atenção no mercado de trabalho. É extremamente importante falar sobre esses temas e reconhecer as melhores práticas na área para incentivar ainda mais as pessoas e empresas. Temos orgulho em acompanhar de perto este momento e sermos pioneiros no Brasil em uma premiação dedicada às questões sociais”, afirma André Lahóz Mendonça de Barros, diretor de redação da EXAME (MundoRH, 2019).

As empresas que promovem a diversidade e a inclusão não o fazem por mero bom-mocismo. A pesquisa da consultoria McKinsey, realizada globalmente em 12 países com 1.000 companhias e divulgada em 2018, revelou que empresas com diversidade de gênero no time executivo obtêm, em média, lucros 21% maiores do que as demais. Entre as que valorizam a diversidade racial, essa diferença sobe para 33%. “Não é mágica. É uma relação de causa e consequência”, diz Heloísa Callegaro, sócia e líder em diversidade da McKinsey. “Empresas com mais diversidade tomam decisões melhores para públicos mais amplos” (Filippe, 2019).

Não há uma pesquisa similar sobre o Brasil, mas o Guia EXAME de Diversidade mapeou os principais interesses das companhias que atuam no país. Os dados mostram que as empresas começam a ganhar consciência do poder da diversidade em seus negócios. Entre as 109 empresas inscritas, 95% acreditam que a diversidade gere resultados positivos nos negócios. Dessas empresas, 93% citam como benefícios da diversidade a melhoria no clima organizacional, 87% a retenção de talentos, 84% o aumento da produtividade e 58% a melhoria do desenvolvimento de produtos ou serviços. “As empresas sabem que a diversidade trará resultados positivos, mas a maioria delas ainda percebe isso de maneira inicial”, diz Ana Lucia de Melo Custodio, diretora adjunta do Ethos (Filippe, 2019).

No Brasil, as empresas que dão atenção à questão da diversidade se encontram em diferentes graus de maturidade. Nesta primeira edição do guia, é possível perceber algumas tendências entre as melhores empresas. O tema em que elas estão mais avançadas é o das mulheres, no que diz respeito à sua presença na força de trabalho e em programas de desenvolvimento de carreira e liderança (Filippe, 2019).

O segundo tema em que as companhias inscritas estão em estágio mais adiantado é o de pessoas com deficiência — a lei prevê, no mínimo, 5% de PCDs em empresas com mais de 1.000 funcionários. Segue-se o de diversidade étnico-racial, em que também há cotas — neste caso, para a admissão de jovens pretos e pardos em universidades. Por fim, há a promoção dos

direitos do grupo LGBTI+. Nesse pilar, apenas 15 das 36 empresas destacadas no guia obtiveram notas acima da média. Esse tema apresenta uma complexidade adicional, já que os funcionários não são obrigados a declarar sua orientação sexual e, portanto, as empresas não têm uma radiografia detalhada desse público (Filippe, 2019).

O que está claro é que as oportunidades são ainda mais restritas para travestis e transexuais, que vivem à margem da sociedade: grande parte deles está na prostituição, segundo estimativas. “O fim da discriminação está na agenda das empresas. O próximo passo é a promoção dos direitos”, diz Reinaldo Bulgarelli, secretário executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ (Filippe, 2019).

Entre as companhias que se destacam por suas práticas de diversidade, é possível identificar um caminho em comum. O primeiro passo para a maioria das empresas é realizar a coleta de informações para traçar o retrato social que existe internamente. O próximo passo é envolver os funcionários nos processos e ouvir suas necessidades. Nessa etapa, muitas companhias criam os grupos de afinidade — uma equipe de funcionários, geralmente coordenada por até uma dezena de pessoas, que discutem e compartilham as ações (Filippe, 2019).

Para engajar o maior número possível de funcionários, os grupos costumam ser abertos. “Se não houver membros diferentes e que se respeitem mutuamente, a diversidade perde sentido. Quando se discute a questão de gênero, por exemplo, é necessário ter o auxílio também dos homens”, diz Margareth Goldenberg, gestora executiva da organização Movimento Mulher 360 (Filippe, 2019).

Pequena ou grande empresa, o mapeamento feito na primeira edição do Guia EXAME de Diversidade mostra que esse é um assunto incipiente no Brasil e ainda há muito o que avançar. Por sorte, em muitas empresas, a promoção da diversidade tem sido impulsionada por suas matrizes em outros países, que estão mais avançados nessa seara. “Alguns pilares da diversidade estão mais bem resolvidos em alguns países, enquanto em outros, como o Brasil, ainda há um caminho a ser percorrido”, afirma a economista Sylvia Ann Hewlett, especialista em diversidade e professora na Universidade Colúmbia, nos Estados Unidos. Mas ela ressalta um ponto positivo: “Quando o tema se torna uma preocupação das empresas, os indicadores começam a mudar e os resultados efetivos a aparecer” (Filippe, 2019).

## Questões

- 1) Identifique qual dos princípios do Código de Conduta Ética do banco Santander está relacionado à diversidade e analise a relevância dada ao princípio e a coerência em relação aos demais.
- 2) Identifique e avalie o grupo de indicadores de diversidade relacionados a gênero, raça, pessoas com deficiência e diversidade de formação, expertises e geração que são monitorados e reportados no Relatório Anual ou no Caderno de Indicadores do banco Santander. Há indicadores específicos para cada um desses temas? Os indicadores são claros, relevantes e factíveis?

## **Bibliografia**

Filippe, M. Guia EXAME de Diversidade: diversos e melhores, 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/diversos-e-melhores/>

Moreti, R. P. Por que criamos o “Melhor Estágio do Mundo” para Estudantes Negros?, 2018. Disponível em: <https://inquietaria.99jobs.com/por-que-criamos-o-melhor-est%C3%A1gio-do-mundo-para-estudantes-negros-d9ded47600a6>

MundoRH. EXAME lança Guia de Diversidade e reconhece empresas que são destaques no tema, 2019. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/exame-lanca-guia-de-diversidade-e-reconhece-empresas-que-sao-destaques-no-tema/>

Santander. Diversidade e inclusão, n.d. Disponível em: <https://www.santander.com.br/sustentabilidade/funcionarios/diversidade>

Santander. Precisa de mais razões para investir em programas que promovam a diversidade no ambiente de trabalho?, 2020. Disponível em: <https://santandernegocioseempresas.com.br/app/inovacao-tecnologia/precisa-de-mais-razoes-para-investir-em-programas-que-promovam-a-diversidade-no-ambiente-de-trabalho>

Spbancarios. Santander abre vagas para negros, 2019. Disponível em: <https://spbancarios.com.br/04/2019/santander-abre-vagas-para-negros>

Universia. Afrobras, Santander e Universia lançam plataforma online de empregos em prol da diversidade racial, 2017. Disponível em: <https://noticias.universia.com.br/cultura/noticia/2017/12/01/1156716/afrobras-santander-universia-lancam-plataforma-online-empregos-prol-diversidade-racial.html>