

## **PAINEL II – VANTAGENS COMPETITIVAS DA IGUALDADE DE GÉNERO**

### **Competitividade e Igualdade de Género**

**Bellinda Paes**  
**Senior Specialist European Social Affairs, Employee Relations**  
**Toyota Motor Europe**

– Bom dia, senhoras e senhores, o meu nome é Bellinda Paes. Sou Senior Specialist European Social Affairs, Employee Relations na Toyota Motor Europe e gostaria de falar sobre o que começámos a fazer na nossa empresa e o *business case* subjacente.

– Se nos questionarmos porque é que precisamos de ser pró-activos em relação à diversidade, surge como motivação fundamental o impacto do envelhecimento na nossa mão-de-obra. Isto sucede no Japão, mas também na Europa.

No gráfico, podemos ver que a linha cinzenta que representa a população com idades compreendidas entre os 15 e os 24 anos sofre uma descida drástica ao longo do tempo, contrariamente à linha vermelha, que representa a população com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos.

Por outras palavras, a Europa perderá cerca de 30 milhões de pessoas da sua mão-de-obra, o que já hoje implica uma importante falta de talentos. Segundo um estudo realizado pela Manpower no ano passado e este ano, não se trata somente de engenheiros, mas também de delegados de vendas, gestores, executivos, técnicos de produção, motoristas, contabilistas, etc.

Qualquer empregador com visão de futuro terá de perguntar-se como conseguirá atrair, seleccionar, manter e motivar a sua mão-de-obra. Há quem se refira a uma «guerra de talentos», mas eu prefiro falar sobre uma mão-de-obra sustentável. O que fazer hoje para preparar o futuro?

– Outras duas razões importantes consistem na educação e no mercado laboral em mudança.

Não podemos ignorar as tendências da educação. Se olharmos para o primeiro gráfico da Eurostat, podemos verificar a crescente taxa de sucesso das mulheres no ensino superior.

No lado esquerdo, o grupo que registou o maior crescimento no mercado de trabalho, durante os últimos 15 anos, foi o das mulheres.

– Outras mudanças incluem a crescente proporção de famílias com duplo rendimento. Na nossa geração, já não é incomum que ambos os elementos de um casal trabalhem.

Isto está relacionado com o facto de as gerações mais jovens terem mudado as suas expectativas, sendo capazes de trabalhar e de simultaneamente terem uma família ou até uma outra actividade para além do trabalho.

– UE = Promoção da igualdade entre homens e mulheres, da não discriminação e da igualdade de salário e de tratamento.

Pacto para a Igualdade de Género = Promoção do emprego, da capacitação das mulheres na vida política e económica, combate aos estereótipos

Estratégia de Lisboa = 70 % de taxa de emprego até 2010 e 60 % de taxa de emprego feminino até 2010

Legislação nacional = quotas para mulheres na Noruega, em Espanha. Outras iniciativas no Reino Unido, em França, na Bélgica

– Finalmente, não devemos esquecer os nossos clientes. Como podemos compreender os nossos clientes e reflectir os seus interesses, se nós próprios não tivermos um pensamento diversificado?

A título de exemplo, as mulheres representam mais de um terço dos nossos clientes directamente envolvidos na aquisição de um automóvel. Este número aumenta para mais de 60 % no segmento de automóveis mais pequenos, como o Aygo e o Yaris.

É interessante notar que as mulheres também representam metade da população com carta de condução, de acordo com a FEBIAC [*Fédération Belge de l'Automobile et du Cycle*].

Segundo uma experiência piloto realizada pela Renault, as vendedoras teriam mais 30 % de sucesso na venda de automóveis. Estudos realizados nos Estados Unidos revelam que as mulheres têm 80 % de influência na decisão de aquisição de um automóvel. Na Europa, os estudos mencionam uma influência de pelo menos 50 % na tomada de decisão.

– De modo a pôr em prática estas medidas, é necessário um compromisso de liderança e o desempenho dos gestores intermédios como modelos a seguir, bem como a sua adesão. Por conseguinte, o primeiro passo consiste em criar consciencialização dentro da organização.

Idealmente, todos os empregadores têm como objectivo ser empregadores de primeira escolha:

- Inspirando, envolvendo e investindo nas pessoas.
- Por outras palavras, o nosso objectivo consiste em garantir o acesso a competências, assegurar a continuação e a lealdade, manter o nosso

investimento nas pessoas e no seu conhecimento especializado e controlar os custos.

Como?

- Através da criação de uma marca forte enquanto empregador, alcançar uma boa reputação para a nossa marca, mas também como empregador, oferecer como atractivos um pacote salarial e benefícios competitivos, bem como um bom ambiente de trabalho, incluindo um WLB [*Work Life Balance* – conciliação do trabalho com a vida pessoal]
- Através de possibilidades de carreira, da existência de gestores de linha motivadores, de trabalho flexível/WLB e de medidas favoráveis à família
- Através da maximização do potencial de aprendizagem e, simultaneamente, assegurando o conhecimento especializado e a auto-suficiência.

– A consciencialização é fundamental, não só para os nossos responsáveis pelo recrutamento, mas também para os nossos gestores de linha, na medida em que são eles que têm responsabilidades de gestão.

– Obviamente, tudo isto precisava de ser transposto para o nosso processo de RH, desde a fase do recrutamento. Aqui podem ver o nosso manual, que contém as directrizes de recrutamento.

O manual analisa o *business case* e define uma abordagem passo a passo do que pode ser feito em termos de recolha de dados, selecção, ofertas de emprego e possíveis vias de recurso.

Inclui também uma metodologia relativa ao modo de proceder e ao ponto de partida.

– Um terceiro elemento que queríamos explorar e compreender melhor é o das práticas de conciliação do trabalho com a vida pessoal.

Como não dispúnhamos do conhecimento necessário na empresa, pedimos à Universidade de Hasselt que nos ajudasse a verificar o impacto de medidas diferentes com o objectivo de promover a entrada e a igualdade das mulheres numa empresa. O que são aprendizagens? Qual das medidas será mais fácil de aplicar?

A ferramenta encontra-se disponível em formato Web. Mais uma vez, é realçado o caso empresarial, juntamente com as vantagens e as desvantagens de medidas. No ecrã podem ver algumas imagens que mostram a utilização de horários de trabalho flexíveis.

– Agora vejamos, a que se refere o WLB?

O que significa para a empresa?

O WLB baseia-se em dois pilares fundamentais: na eficiência no local de trabalho, por um lado, e na própria qualidade do ambiente de trabalho e no acesso a serviços de conveniência, por outro.

Se voltarmos à eficiência no local de trabalho, precisamos de abordar a questão da carga horária de trabalho, se quisermos realmente ter impacto no WLB. Como se faz isto?

Acreditamos que podemos fazê-lo mediante a eliminação do “muda”, trabalho sem valor acrescentado, através da aplicação sistemática da standardização quando há tarefas repetitivas a realizar, mas também tomando medidas quanto à redução das horas extraordinárias.

A eficiência no local de trabalho está também relacionada com uma crescente flexibilidade e, mais concretamente, com o acesso a soluções flexíveis de trabalho.

A standardização é, como sabem, parte do actual pacote de formação.

Os serviços de conveniência foram recentemente lançados como parte das nossas medidas a curto prazo.

Em resultado, o acesso e a utilização eficaz de soluções flexíveis de trabalho tornaram-se prioritários.

– O aumento de soluções flexíveis de trabalho e o respectivo acesso tornou-se ainda mais prioritário no contexto de reduções de custos e de negociações de acordos colectivos de trabalho em curso este ano.

A direcção da empresa centrou a sua atenção na promoção de medidas já existentes, mas actualmente subutilizadas, como o trabalho a tempo parcial, o crédito de horas e a licença parental, mas também na importância de que se reveste o desempenho, pelos gestores de linha, do papel de modelos a seguir, na introdução de uma estrutura de trabalho à distância e na avaliação de medidas introduzidas, como por exemplo os serviços de conveniência.

A implementação de medidas flexíveis já existentes foi acelerada devido ao seu impacto positivo na redução de custos, mas também pelas próprias pessoas.

O trabalho a tempo parcial, o crédito de horas e a licença parental foram incluídos no actual contrato colectivo de trabalho, juntamente com os “16 dias” de interrupção da actividade escolhidos, a cláusula segundo a qual não há horas extraordinárias excepto em casos de emergência e a introdução do conceito de horário de trabalho flexível alargado para os trabalhadores que a ele têm direito (por exemplo, os do índice salarial 07 e inferiores).

Assim, em 2009, iremos centrar a nossa atenção no desempenho dos gestores de linha como modelos a seguir (fazendo com que tomem consciência das

possibilidades e do seu papel), na introdução de uma estrutura de trabalho à distância e na avaliação dos serviços de conveniência.

– Para concluir, acreditamos que a diversidade é uma situação em que todos ficam a ganhar, tanto os empregadores como os/as empregados/as. Fará com que os empregadores se tornem mais abertos e simultaneamente irá ajudá-los a adaptarem-se à mudança e a melhorarem, de forma qualitativa, os seus processos e sistemas de gestão.

Trata-se da própria sustentabilidade de uma empresa e da respectiva mão-de-obra, em que **todos/as** deveriam ter a possibilidade de crescer e se desenvolver com base nas suas competências.