

ESTUDO

Family Supportive Workplaces

A VISÃO DA ALTA LIDERANÇA

SUMÁRIO EXECUTIVO

Um trabalho em parceria:





ESTUDO

Family Supportive Workplaces

A VISÃO DA ALTA LIDERANÇA

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

SOBRE O ESTUDO

Family Supportive Workplaces

05

A ANÁLISE*

A análise das entrevistas resultou em seis tópicos que sintetizam melhores práticas para fomentar um ambiente *family supportive*.

Olhar genuíno:

a família como extensão do colaborador

06

Co-criação de práticas:

aderência e adaptabilidade

08

Gestão inclusiva:

equidade e diversidade

10

Orgulho de pertencer:

coerência interna e externa

12

A força do exemplo:

liderança comprometida

14

Organizações perenes:

a construção do longo prazo

16

NÃO UMA CONCLUSÃO, MAS UM CONVITE...

Gestão centrada nas pessoas

18

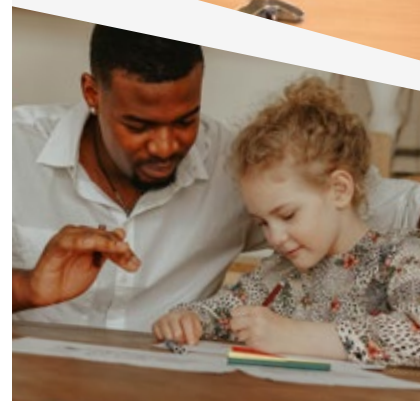
REFERÊNCIAS

19

QUEM REALIZOU A PESQUISA

20

* O conteúdo deste documento pode ser reproduzido desde que citada a fonte.



INTRODUÇÃO

Apoio à família: momento ou tendência?

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**.



SOBRE O ESTUDO

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 divul-

gação 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, em que foram destacadas algumas inspirações, sintetizadas em forma de tópicos neste Sumário Executivo. É possível encontrar o conteúdo detalhado na Publicação Completa.

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 que seja inspiração na construção de uma sociedade mais inclusiva e empresas mais perenes por meio da atenção às famílias.

Olhar genuíno: a família como extensão do colaborador



Poderíamos pensar que cuidar do colaborador implica necessariamente cuidar da sua família. O entendimento do colaborador não somente como um indivíduo, singular, mas como pertencente a uma família pode constituir-se um importante alicerce para a construção e perenização dos próprios valores organizacionais. “A família é onde cada pessoa forma sua ética, sua moral, seus valores, seus aspectos emocionais. Queremos uma empresa forte e para isso é preciso ter famílias fortes”, argumenta Ricardo Nishimura, CEO da Jacto. Este posicionamento encontra eco nos colaboradores, que absorvem a cultura de cuidado da organização: “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”, conta um colaborador.

Sob este ângulo, dada a inseparabilidade do indivíduo nestas duas esferas (trabalho e família; profissional e pessoal), o estudo evidenciou a inerente influência mútua de um sobre o outro, assim como os conflitos e o enriquecimento que surgem nas duas direções: trabalho-família e família-trabalho.

“A família é onde cada pessoa forma sua ética, sua moral, seus valores, seus aspectos emocionais. Queremos uma empresa forte e para isso é preciso ter famílias fortes.”

Ricardo Nishimura,
CEO da Jacto



Em relação ao conflito trabalho-família, uma das teorias pioneiras na literatura acadêmica foi a desenvolvida por Greenhaus e Beutell em 1985. Os autores propõem que os conflitos trabalho-família ocorrem em virtude da incompatibilidade de exigências e condições que as duas esferas impõem. As consequências deste conflito podem ser separadas em três grandes grupos (Allen et al, 2000): i.) as relacionadas com o trabalho (satisfação profes-

sional, comprometimento organizacional, absentismo e outros), ii.) as relacionadas com a vida pessoal (satisfação com a vida, satisfação familiar etc) e iii.), consequências relacionadas com o stress (como alguns dos “males do momento”: depressão e burnout). Dessa forma, além do tema “valores”, a preocupação da alta liderança com o binômio “colaborador-família” é bastante pertinente e relevante, dados os seus efeitos não só no indivíduo, como também no seu desempenho dentro das organizações. “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 são aceitas, se estão tranquilas, se se sentem acolhidas, se percebem que existe um espaço de confiança e de consideração, elas focam a energia e o talento na criatividade; em construir e não em se defenderem ou em buscarem como se encaixar” complementa Carlos Jereissati, hoje Conselheiro na Iguatemi S.A. e CEO da empresa à época do estudo.

“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 o indivíduo, quanto para melhorar o desempenho dele na empresa.”

Fábio Faccio,
CEO da Renner



Co-criação de práticas: aderência e adaptabilidade



Construída sobre interesses genuínos, a escuta dos colaboradores é outro fator que surgiu de forma consistente no posicionamento da alta liderança. Desta competência, alguns exemplos de condutas destacadas pelos executivos foram a abertura à co-criação de práticas, como uma resposta à dinamicidade da organização; e outorgar poder discricionário aos gestores para que respondam às demandas individuais dentro do contexto específico das suas esferas de atuação.

Na construção deste tipo de ambiente, as práticas e políticas internas são importantes ferramentas de apoio para a gestão das pessoas nas empresas, porém muitas vezes não são suficientes para suprir as demandas dos trabalhadores.

É neste sentido que a escuta ativa tem sua eficiência catalisada pela chamada segurança psicológica, definida como “a capacidade de se mostrar e se posicionar sem medo das consequências negativas da autoimagem, status ou carreira” (Kahn, 1990). Em outras palavras, a criação de um ambiente em que o colaborador sintasse confortável em compartilhar suas ideias e opiniões é crucial no desenvolvi-

mento de práticas organizacionais, sobretudo aquelas sensíveis como as que são family supportive.

“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.”

Agapito Troina,
Sócio da Visagio

Atitudes como a escuta ativa geram uma postura proativa, solidária e de maior comprometimento por parte dos colaboradores: “Uma colega precisa cuidar do pai com câncer e está sendo super difícil para ela. Quando ela sinalizou isso, a gente a chamou ela (*sic*) para conversar e falou: ‘Coloca aqui na mesa suas demandas, vamos dividir entre a equipe internamente, porque eu sei que você vai ficar

mais tempo em casa com seu pai, ajudando, ou no hospital.” – exemplifica um colaborador. Outro exemplo reforça este sentimento de equipe e realização: “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.”

A adaptabilidade ao contexto também foi colocada em pauta pelos dois lados: alta liderança e colaboradores. Especialmente durante a pandemia de Covid-19, foi preciso um olhar atento para além dos benefícios e práticas que as empresas já ofereciam: “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 maior risco de contaminação. Nós também demos atenção especial para o público feminino, já que metade de nossos colaboradores é composta por mulheres e ainda são elas as principais responsáveis pelos cuidados domésticos e dos filhos”, comenta Lúcia Lisboa, vice-presidente para a América Latina da Givaudan.



Gestão Inclusiva: equidade e diversidade

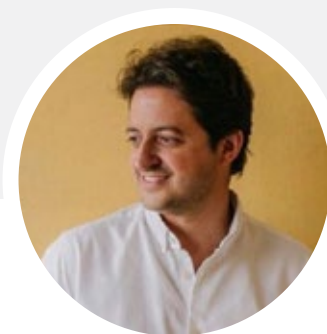


Outro tema emergente nas entrevistas e que aparece como característica de empresas *family supportive* é a equidade de gênero e a diversidade nos quadros de colaboradores.

Há inúmeros estudos e estatísticas que evidenciam o peso da dupla jornada – responsabilidades profissionais e de cuidado – nas mulheres. Por outro lado, são conhecidos os desafios que ainda representam o recrutamento e a gestão de talentos com gêneros, raças e crenças diversas, reconhecendo que toda a amplitude do termo diversidade não se resume somente a estes pontos. Da mesma forma, somam-se evidências sobre os benefícios da diversidade nas organizações. Ao fugir dos “lugares comuns”, as entrevistas trouxeram a busca ativa da diversidade, pelo ângulo do apoio às famílias – maternidade, paternidade e parentalidade, como exemplifica Carlos Jereissati:

“Uma das maneiras que a gente pode equilibrar [o trabalho com a vida pessoal] é tendo uma liderança diversa. Na medida em que isto acontece, temos diversos conflitos acontecendo juntos e as pessoas vão pontuar: ‘mas espera aí, tem que olhar para isso, tem que olhar para aquilo’. Se você tem uma característica única, parece que todo mundo segue aquela linguagem. Esse balanço de pessoas que são diversas na liderança é importante porque traz panoramas diferentes e acabamos buscando um equilíbrio: não só olhar para resultado em detrimento da pessoa, nem só olhar para o indivíduo sem olhar para a família, para o contexto; não só dar benefícios sem olhar para o todo”.

Carlos Jereissati
Iguatemi



Outro aspecto importante pontuado pelas lideranças foi começar a inclusão por onde é mais aderente ou sensível às necessidades da própria organização, ganhando assim um nível de assertividade e aceitação maiores. Sendo uma empresa com um grande número de mulheres, Lúcia compartilha:

“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.”

Lucia Lisboa
Givaudan



A identificação com estes esforços e o engajamento que ele suscita são reforçados pelos colaboradores e independem do tamanho da organização: “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 e 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 mim de maneira muito

específica. É uma empresa gigante, com ‘n’ casos, ‘n’ situações, e mesmo assim eles olham para cada um de maneira individualizada.” – comenta uma das colaboradoras das empresas entrevistadas.

Outras práticas inovadoras também surgem sobre tal temática, como foi compartilhado por Alexandre Burmaian, CEO do Banco Sofisa “Isto ainda é um tabu, mas muitas empresas ainda se preocupam com os planos de suas colaboradoras engravidarem. Como consequência, as mulheres muitas vezes tinham medo de contar que estavam grávidas. Foi então que instauramos no banco uma premiação para as pessoas que contavam que iriam ter filhos. Isso mudou totalmente a visão das pessoas sobre o assunto. Ter filhos tornou-se algo muito bem visto e celebrado aqui na empresa. Essa medida acabou mostrando para nossos colaboradores que nós não somente apoiamos, como também queremos fazer parte deste momento de uma maneira positiva. Queremos ser parte dessas famílias também.”

ANÁLISE

Orgulho de Pertencer: coerência interna e externa

A transformação da cultura organizacional também acontece por meio da dedicação da liderança em garantir coerência entre suas posturas internas e externas. Isto ressoa em ações que impactam o entorno da empresa e não somente suas estruturas internas.

“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.”

Fernando Biral
CEO do Santos
Port Authority



Algumas ações mencionadas pelos CEOs foram ofertas culturais e acadêmicas para a comunidade, criação de espaços de interação e do atendimento de demandas sociais (na cidade, proximidades, estado), e cuidado com meio ambiente ao redor na localidade e arredores da organização. Neste contexto, a organização torna-se mais atraente para novos talentos e suas práticas ficam mais relevantes na retenção dos atuais.

Esta competência, de olhar constante e atentamente para as pessoas e seu entorno, não só legitima seus valores e imagem organizacionais, mas também alavanca um potencial criativo interno, de atuar para atender necessidades do ecossistema sem comprometer sua perenidade ou perder competitividade.

Boa parte da população brasileira ainda enfrenta dificuldades oriundas da pobreza. Por outro lado, nem todas as empresas têm condições, sejam elas econômicas ou estruturais, de terem o impacto externo que muitas vezes desejam ter. A interação e co-dependência entre os ambientes interno e externo da empresa, assim como a coerência da postura da empresa nestes dois ambientes, são também valorizadas pelos colaboradores e contribuem diretamente para a co-criação deste espaço: “É bom

quando nos escutam porque somos nós que vivenciamos o dia a dia aqui, somos nós que moramos nesta cidade, então sabemos o que pode funcionar ou não” – reflete um colaborador. “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” – reflete outro colaborador, sobre a importância de a empresa influenciar positivamente sua cadeia de valor, atuando para minimizar ou corrigir eventos e atitudes que estiverem fora dos valores defendidos pela própria organização.



Força do exemplo: liderança comprometida

“Quando eu tive filho, aprendi um fato que 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 observamos. A observação é muito mais importante do que o discurso ou a política escrita da organização.”

Alexandre Burmaian
CEO do Banco Sofisa

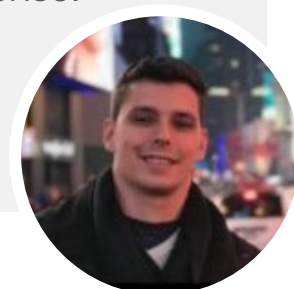


Práticas *family supportive* são reforçadas por uma cultura de apoio e cuidado que ultrapassam necessidades “exclusivamente com a família”. Dependem de estarem ancoradas na estratégia organizacional, criando assim as bases para que sejam endereçadas, enriquecidas e evoluídas. Neste sentido, para os líderes entrevistados, a condição *sine qua non* para a criação de um ambiente organizacional *family supportive* é o comprometimento da

alta liderança. “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. O *top management* precisa estar alinhado e acreditar na ideia, pois sem esse apoio a ideia não vai acontecer”, argumenta Lúcia Lisboa.

“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.”

Agapito Troina
Visagio



Assumir esta responsabilidade é certamente mais abrangente que promover práticas *family supportive*. Um fator de inspiração que as entrevistas trouxeram foi a promoção de relações não-hierárquicas entre os colaboradores. Pode parecer contraditório quando falamos do compromisso e exemplo da alta liderança, mas estas relações podem ser nutridas por meio da proximidade e unidade de seus gestores, para disseminar valores organizacionais e melhores práticas por meio de seus sistemas de crenças e cultura, indo no sentido oposto à formalização de (mais) regras. Quanto à cultura de apoio, estamos falando de fomentar um comportamento proativo em todos os níveis da organização. Ser exemplo, no fundo, é reconhecer que a empresa é DE e PARA pessoas. Em outras palavras, humanizar o que hoje ainda teima em parecer processual. “Não é comum aqui ficarmos expondo nossos 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”, salienta um dos colaboradores entrevistados.

A importância do comprometimento da alta liderança não minimiza a importância do comprometimento de todos os níveis da organização. Porém, certamente, a alta liderança “dá o tom” sobre o que precisa ser priorizado, que ideias são valorizadas e que comportamentos são aceitáveis dentro desta contínua construção que é a empresa. Não que a alta liderança seja infalível, nem que se esperam dela todas as respostas. A responsabilidade está em facilitar a fluidez da comunicação, o fortalecimento de relações de confiança e a disposição de submeter grandes ideias a grandes crivos, que as validem, legitimem e perenizem.



Organizações Perenes a construção a longo prazo



“Há pessoas que pensam que gerar resultados e cuidar dos colaboradores são elementos 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 o resultado satisfatório é consequência de um trabalho longo feito com propósito e valor.”

Fábio Faccio,
CEO da Renner



Sem exceção, todos os líderes que entrevistamos mencionaram a pressão por iniciativas de sustentabilidade, diversidade e por resultados. O grande desafio para a ser entender as grandes e legítimas questões por trás destas pressões - o que é completamente diferente de concentrar esforços em encontrar quais são os potenciais mitigantes para, no curto prazo, conter essa pressão.

Garriga e Melé (2004) propuseram uma classificação das principais teorias de Responsabilidade Social Corporativa. Este tema é um antecedente dos pilares Ambiental, Social e de Governança – ou, na sigla em inglês “ESG” –, que atualmente norteiam as decisões e grandes motivações das empresas em termos de práticas, cultura e política.

A classificação propõe que as teorias de Responsabilidade Social Corporativa podem ser classificadas em quatro grandes grupos: (1) teorias instrumentais, nas quais a organização é vista apenas como um instrumento para a criação de riqueza; (2) teorias políticas, que se preocupam com o poder das organizações na sociedade; (3) teorias integrativas, nas quais a corporação tem como foco a satisfação das demandas sociais; e (4) teorias éticas, com base nas responsabilidades éticas

das corporações para com a sociedade. Estes autores salientaram a necessidade da construção de uma nova teoria que integrasse essas quatro dimensões. Uma reflexão possível é não somente construir uma teoria que integre todas, mas ponderar qual delas deveria nortear as demais, conferindo-lhes seu “devido lugar e importância”. Em uma linha parecida, o Professor Edward Freeman – criador da teoria do stakeholder – cita que “negócios não estão relacionados apenas a dinheiro e lucro. Relacionam-se a como podemos criar valor uns para os outros. E esse é o mais poderoso sistema de cooperação social na história humana”.

Enquanto alguns executivos estão tentando desenvolver a habilidade de antever o futuro, outros com suas pessoas, ampliam sua capacidade de construí-lo.

“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 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.”

Ricardo Nishimura,
CEO da Jacto



NÃO UMA CONCLUSÃO, MAS UM CONVITE...

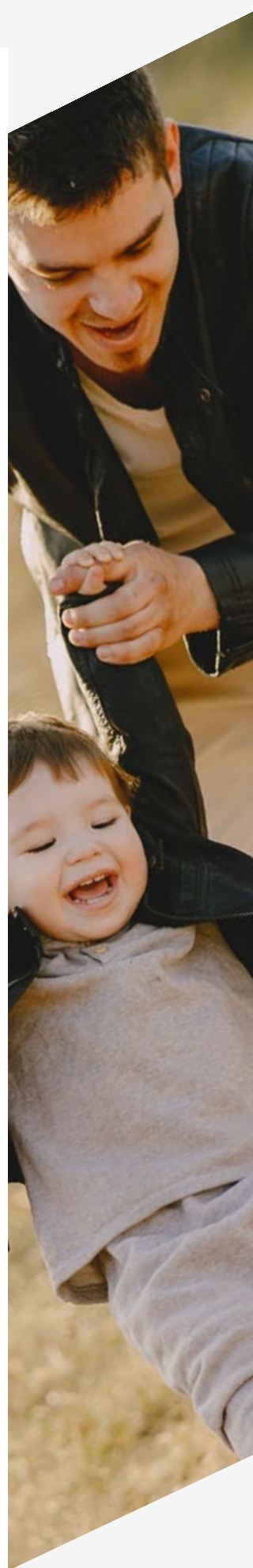
Gestão centrada nas pessoas

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

Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435

Allen, D., Herst, E., Bruck, S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278–308

Garriga, E., Melé, D. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53, 51–71

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88

Hammer LB, Kossek EE, Yragui NL, Bodner TE, Hanson GC. (2009). Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB). *Journal of management*. 35, 837-856

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400

Thomas, L., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work–family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6–15.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.

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

familytalks



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



**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.