

Bancos Diversos para um Brasil Diverso

O pioneirismo do setor bancário
brasileiro na valorização da diversidade
no ambiente de trabalho



FEBRABAN

Bancos Diversos para um Brasil Diverso

O pioneirismo do setor bancário
brasileiro na valorização da diversidade
no ambiente de trabalho



É com grande satisfação que apresento este livro sobre a valorização da diversidade no ambiente de trabalho do setor bancário. Este é o resultado de um processo de construção coletiva iniciado em 2006. Dele participaram com dedicação as equipes da FEBRABAN e dos bancos que se destacaram no comprometimento com essa agenda. A todos, manifesto o meu agradecimento pela importante contribuição que fizeram por meio desse estudo e de suas atitudes no cotidiano de seu trabalho.

Estabelecemos esse tema como um valor institucional, por meio do Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade, instituído em 2007, e trabalhamos sistematicamente para conhecer o desafio que tínhamos nas mãos. Pensamos estratégias e definimos as ações que poderiam contribuir para a consolidação da diversidade no setor bancário. O resultado do caminho que já percorremos encontra-se nesta publicação.

O conteúdo deste relatório é, sem dúvida, uma valiosa fonte de informação para aqueles que quiseram adotar a diversidade como um valor a ser promo-

vido. Espero, também, que ele sirva como inspiração para outros setores, os quais podem se beneficiar das discussões que os bancos estão liderando, em parte devido às suas características de uso intensivo de mão-de-obra qualificada. Nosso poder de influência é tão grande quanto nossa responsabilidade, pois representamos um setor que está presente em cada município brasileiro.

Estamos convictos de que essa iniciativa traz benefícios tanto para as organizações como para as pessoas. Tratar a diversidade como valor institucional significa compreender que a sua promoção é elemento fundamental para que as organizações possam ser criativas, gerando novas ideias, em um ambiente de trabalho plenamente saudável. Acreditamos ainda que a defesa do direito à diversidade nas organizações é uma atitude que nos torna pessoas melhores e, portanto, profissionais melhores.

A todos, desejo uma boa leitura!

Fabio Colletti Barbosa
Presidente do Conselho Diretor - FEBRABAN

Deparei-me com o tema da diversidade pela primeira vez em 2001, quando a pesquisa *O Rosto dos Bancários*, organizada pelo movimento sindical, chamou-me a atenção para o tema. Era o anúncio de uma novidade.

No início, não compreendíamos como algo que nunca foi restringido, a saber, a contratação de negros ou a ascensão das mulheres, pudesse ser visto como um ato de preconceito. Da mesma maneira, especial atenção precisava ser dada às pessoas com deficiência, de acordo com a chamada “Lei de Cotas” e a legislação voltada para a acessibilidade. Aos poucos, fomos percebendo que não discriminar não era o bastante e que precisávamos encorajar a diversidade nos bancos. Esse trabalho requer uma transformação cultural e mudanças nas ações de nossas atividades diárias.

Penso que a valorização da diversidade será, em breve, um consenso muito além do setor bancário. A sociedade brasileira, diversa como ela é, quer se ver representada nos espaços institucionais e tem esse direito. Ao mesmo tempo, a diversidade é boa para os negócios porque ao olharmos por esse viés para

o mercado vislumbramos novas oportunidades, ou seja, é daquelas coisas que são verdadeiramente “ganha-ganha”, ninguém perde com ela.

Esta publicação registra a contribuição da FEBRABAN para a disseminação da diversidade no setor bancário e na sociedade brasileira. Ela compartilha a experiência iniciada em 2006, com as iniciativas voltadas para as pessoas com deficiência que, em 2007, foram consolidadas no Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade, estruturado na nossa Subcomissão de Diversidade, com assessoria do CEERT1 e da i.Social2. Tínhamos quatro objetivos:

Fazer o maior diagnóstico da diversidade já realizado no setor bancário, por meio de uma pesquisa com funcionários em nível nacional;

Compartilhar as experiências bem sucedidas de valorização da diversidade promovidas pelos bancos;

Realizar uma pesquisa com a área de Recursos Humanos dos bancos sobre os desafios que a diversidade enfrenta;

Elaborar e implementar um Plano de Ação que acelerasse a diversidade no setor bancário e pudesse estimular outros setores.

1. Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades.

2. iSocial, Soluções em Inclusão Social.



Penso que a valorização da diversidade será, em breve, um consenso muito além do setor bancário. A sociedade brasileira, diversa como ela é, quer se ver representada nos espaços institucionais e tem esse direito. Ao mesmo tempo, a diversidade é boa para os negócios porque ao olharmos por esse viés para o mercado vislumbramos novas oportunidades, ou seja, é daquelas coisas que são verdadeiramente “ganha-ganha”, ninguém perde com ela.”



Conseguimos implementar o Programa, e temos orgulho dos resultados que vocês poderão conhecer nestas páginas.

Quero reconhecer a atuação da Subcomissão de Diversidade da FEBRABAN coordenada por Maria Cristina C. R. de Carvalho (Santander) e Iracema Macario (Bradesco), como também valorizar as contribuições do Grupo de Trabalho de Apoio Técnico, composto pelo Dr. Santiago Falluh do MPT³, José Luis Petruccelli do IBGE⁴, Arlene Montanari e Deise Recoaro da CONTRAF⁵, Rafaela Egg e Solange Sanchez da OIT⁶, e Sergei Soares do IPEA⁷. Envio meus agradecimentos especiais à Dra. Cida Bento, do CEE-ERT, e a Andréa Schwarz e Jaques Haber, da i.Social, pela ousadia e habilidade com as quais conduziram os trabalhos em suas respectivas áreas de atuação. Finalmente, quero agradecer ao Dr. Otávio Brito Lopes, Procurador Geral do Trabalho, pela confiança que ele depositou nos atores envolvidos e a determinação em estabelecer um processo de cooperação que se mostrou decisivo para o êxito do Programa.

Nosso objetivo agora é avançar com a implementação do nosso Plano de Ação e fazer uso desta publicação para expandir no Brasil o tema da diversidade. Nosso plano já se encontra em movimento. No dia 28 de julho de 2010, na sede da FEBRABAN, tivemos a satisfação de assinar convênios de cooperação técnica com o Ministério da Educação (MEC) e com dois órgãos vinculados à Presidência da República: a Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR) e a Secretaria Especial de Políticas para Mulheres (SPM). Os objetivos desses acordos, que dão início às atividades previstas, podem ser conferidos na seção Plano de Ação, deste livro.

Também almejamos fazer com que este livro passe de mão em mão, sendo lido no Brasil afora. Um dos destinos dessa experiência é inspirar e influir, gerar novas visões e estimular outras ações práticas de diversidade.



Mário Sérgio Fernandes de Vasconcelos
Diretor de Relações Institucionais - FEBRABAN

3. Ministério Público do Trabalho

4. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

5. Confederação Nacional dos Trabalhadores do Sistema Financeiro

6. Organização Internacional do Trabalho

7. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

de diversidade e diversidade idade idade

- 14 Por que diversidade?
- 16 O programa FEBRABAN de valorização da diversidade na voz do GT técnico.
- 26 O diagnóstico da realidade atual.
- 34 O que os bancos estão fazendo?
- 50 Os resultados do programa de valorização da diversidade.
- 66 Plano de ação.
- 70 Recomendações adicionais.
- 78 Faça você também: o passo a passo da diversidade.
- 82 Informações sobre diversidade.

POR QUE



DIVERSIDADE

O Brasil é um país diverso como poucos. Na época pré-colonial, ele já era o lar de centenas de etnias indígenas diferentes. Depois vieram os brancos, portugueses, espanhóis, franceses, holandeses e os negros, trazidos à força, escravizados, oriundos de diversas partes da África, pertencentes a várias etnias e falando línguas distintas. A nação mestiça foi se formando, nem sempre de maneira harmônica. No Século XX, o Brasil acolheu uma nova leva de imigrantes orientais e europeus em busca de trabalho ou fugidos das grandes guerras.

Ao longo da história, por diversas razões, alguns grupos ascenderam economicamente mais do que os outros e buscaram perpetuar suas conquistas por meio das leis e práticas, estimulando a formação de uma cultura que favoreceu as desigualdades sociais. Símbolos disso são os fatos de o Brasil ter sido o último país ocidental a abolir a escravidão e somente em 1932 ter legalizado o direito de as mulheres votarem. Da mesma forma, a inclusão das pessoas com deficiência somente entrou na pauta da sociedade e das empresas a partir do final dos anos 1990.

O Brasil tem evoluído. Indivíduos de grupos desfavorecidos com histórias excepcionais foram se organizando e passaram a exigir direitos iguais que hoje são garantidos em tratados internacionais. As ações afirmativas tornaram-se uma realidade nas políticas públicas brasileiras. Os próprios integrantes dos grupos mais favorecidos começaram a se dar conta de que a manutenção da desigualdade não vale a pena no longo prazo. Constataram de que um Brasil competitivo passa pela aceitação e pela valorização da diversidade.

Trata-se de uma transformação gradual, que exige mudanças de pensamento e das formas de implementação. Embora ainda tenhamos um longo caminho a percorrer, iniciativas de ponta desenvolvidas pelo setor bancário têm liderado as mudanças em favor de boas práticas de diversidade. O leitor irá encontrar neste documento um importante relato, por vezes emocionante, de como os bancos brasileiros vêm superando os desafios encontrados e colhendo bons resultados.

divers



diversidade



**O programa FEBRABAN
de valorização da diversidade
na voz do GT técnico**

O Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade, iniciado em 2007, é o resultado de um processo surpreendente de diálogo e parceria. A partir da incorporação de iniciativas já existentes, ele envolveu setores distintos da sociedade, como sindicatos patronais e de trabalhadores, agências governamentais nacionais e internacionais, empresários, entidades educacionais, funcionários de bancos, organizações não governamentais (ONGs) e os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Pela primeira vez, esses atores trabalharam com objetivo comum e em parceria num Grupo de Trabalho de Apoio Técnico (o GT Técnico), sob o encorajamento do MPT (Ministério Público do Trabalho): os técnicos da OIT (Organização Internacional do Trabalho), IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), CONTRAF (Confederação Nacional dos Trabalhadores do Sistema Financeiro) e FEBRABAN.

O pesquisador do IPEA, Sergei Soares, que acompanhou o processo desde o início declara: "Trata-se de uma história espetacular, porque é um exemplo da democracia funcionando de fato. No início, eu vi todos esses atores discutindo na Câmara dos Deputados e, ao final, eles chegaram a um acordo. Isso me fez acreditar no Brasil!"

Rafaela Egg, a partir da visão global da Organização Internacional do Trabalho, julga que o Programa foi "uma experiência inovadora do ponto de vista de assistência técnica prestada pela OIT a ações desenvolvidas por empresas, particularmente

um setor estratégico como é o financeiro, e considerando que o projeto se desenvolveu a partir do diálogo social com representantes de trabalhadores".

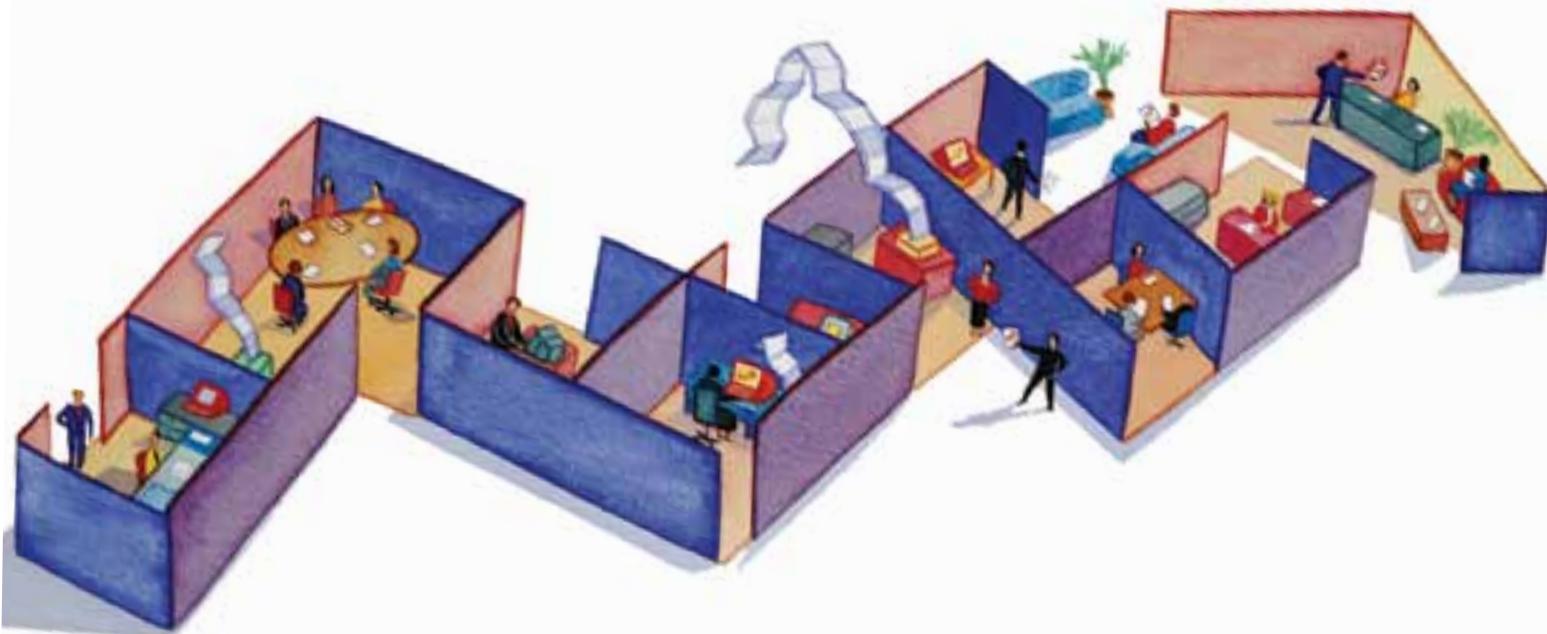
O Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade, nos capítulos referentes às questões de cor/raça e gênero, buscou realizar o maior diagnóstico de diversidade do setor bancário já desenvolvido e, para tanto, seguiu a proposta do diálogo inter-institucional da Dra. Cida Bento, do CEERT: "A metodologia foi participativa e o objetivo era corresponsabilizar os atores envolvidos", afirma a pesquisadora. Por essa mesma razão Mário Sérgio Vasconcelos, coordenador do Programa na FEBRABAN, em conjunto com a Subcomissão de Diversidade, após um processo de concorrência, optaram por trabalhar com o CEERT: "Escolhemos a proposta entre diversas outras, porque percebemos que Dra. Cida tinha trânsito com os parceiros e os movimentos sociais, de cujo trabalho reconhecemos o valor". Por sua vez, Dra. Cida Bento orgulha-se de ter facilitado o diálogo entre a FEBRABAN, o movimento sindical dos bancários, movimentos sociais de negros e mulheres, a OIT e os institutos de pesquisa governamentais. Ela vê que isso mudou positivamente uma relação que já foi tensa, o que representa um importante avanço: "Os atores buscavam uma saída e o diálogo é o caminho numa sociedade democrática", diz ela.

O esforço pela inclusão de pessoas com deficiência havia sido iniciado em abril de 2006 com a assessoria de Andréa Schwarz e Jaques Haber da i.Social. O setor bancário buscava cumprir a Lei



“A metodologia foi participativa e o objetivo era corresponsabilizar os atores envolvidos.”

Dra. Cida Bento, do CEERT



de Cotas, mas pairava o desconhecimento sobre o público-alvo, a competição entre as empresas para contratar os profissionais disponíveis e a necessidade de conhecimento especializado sobre como inserir pessoas com deficiência sem gerar discriminação e isolamento. A i.Social realizou um trabalho de pesquisa, sistematizando dados do IBGE, INSS, Instituto Ethos, CPS (Centro de Políticas Sociais), FGV (Fundação Getúlio Vargas) e Fundação Banco do Brasil, além de obter dados primários em grupos focais e realizar uma pesquisa quantitativa com 1.200 pessoas.

Foi então produzido o estudo População com Deficiência no Brasil – Fatos e Percepções, que passou a orientar as ações de inclusão de pessoas com deficiência no setor bancário e norteou a construção de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) sobre acessibilidade, assinado pela Federação, o Ministério Público Federal e Ministérios Públicos Estaduais. O estudo também apontou a necessidade de se qualificar o público-alvo para atingir as cotas, demanda que inspirou o Programa FEBRABAN de Capacitação e Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Bancário. A parceria e a inovação foram também as marcas dessa iniciativa, “Tudo foi criado, porque nada desse porte existia” afirma Jaques

Haber da i.Social, que já havia prestado serviço para mais de 200 grandes empresas sobre pessoas com deficiência.

A Construção de uma Visão Comum

A primeira discussão entre os atores sociais do setor bancário acerca do tema da valorização da diversidade deu-se pioneiramente na década de 1990. Rafaela Egg, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), entidade que originou os tratados internacionais de combate à discriminação e de defesa da igualdade de oportunidades no mundo, situa o Programa da FEBRABAN: “Esse Programa deu-se dentro do contexto da evolução do debate sobre diversidade no Brasil. A Convenção 111 da OIT, ratificada pelo Brasil em 1958, havia chamado a atenção para a discriminação no mundo do trabalho e encorajado os países a realizarem as medidas necessárias para superá-la. No entanto, o país só passou efetivamente a realizar ações para esse fim a partir de 1994, quando reconheceu a existência do racismo por conta da denúncia do descumprimento da Convenção 111, durante a Conferência Internacional do Trabalho de Genebra”. Tendo aceito a ponderação da OIT, o Governo Brasileiro começou a se mobilizar em relação ao tema.

8. Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades.

9. Consultoria i.Social, que trabalha pela inclusão socioeconômica de pessoas com deficiência.



Nessa época, o movimento sindical dos bancários aproveitou para encomendar a primeira pesquisa sobre diversidade, que foi realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos e se chamou O Rosto dos Bancários (DIEESE, 2000). Em relação ao mesmo tema, a CONTRAF orgulha-se de ser a primeira categoria sindical a colocar o assunto em pauta como “eixo de campanha” junto ao sindicato patronal dos bancos, a FENABAN10, ao lado da questão salarial, ainda no início da década de 2000. Em 2001, criou-se ali a Mesa Temática de Igualdade de Oportunidades.

Houve um período de formação de convergência entre os sindicatos patronais e os dos trabalhadores. “Os bancos tinham resistência e chegavam a negar que houvesse discriminação” nas suas organizações, diz Deise Recoaro, da CONTRAF. Assim como a própria sociedade brasileira, eles tinham dificuldades de aceitar que ocorriam práticas discriminatórias, já que não havia nos bancos qualquer tipo de restrição formal para a contratação de pessoas. “Na década de 1990 os bancos chegaram a retirar questões de cor/raça dos formulários, por medo de que isso gerasse discriminação”, relembra Magnus Apostólico, Diretor de Relações de Trabalho da FENABAN.

Foi o diálogo estabelecido entre as partes que proporcionou o completo entendimento do problema, já no âmbito da Subcomissão de Diversidade da FEBRABAN. “Descobrimos que muitas contratações se davam por indicação dos próprios bancários, ou seja, contratávamos sempre ‘mais do mesmo’. Não somos contra a diversidade, mas era preciso encorajá-la”, reconhece Mário Sérgio Vasconcelos. “Além disso, foi importante a disposição dos atores sociais em discutir o problema e levantar soluções viáveis, abandonando posições radicais, reconhecendo que se trata de uma trans-

formação no comportamento social e na cultura das organizações e das pessoas”, conclui Vasconcelos. Na visão de Magnus Apostólico, “Nós sempre convivemos com a diversidade, mas percebemos que nem sempre compartilhávamos. É essa a diferença – conviver e compartilhar. Para que ambos ocorram, é preciso formar consciência de que isso não cresce organicamente, mas precisa de métodos, como as ações afirmativas. Sem ações coordenadas e parcerias, não se consegue mudar essa realidade”.

A sindicalista Deise Recoaro reconhece a mudança de postura por parte dos bancos: “O debate mudou de patamar. Houve um reconhecimento, um amadurecimento e agora há outra leitura da realidade. Pode-se dizer que a teoria do ‘diálogo social’ foi vivenciada. Mesmo em lados opostos, pudemos conversar e atuar como parceiros”.

No caso do Programa FEBRABAN de Capacitação e Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Bancário, pode-se dizer que já havia um consenso em torno da questão, inclusive por ela estar embasada em lei. A novidade foi elaborar uma metodologia e mobilizar parceiros para algo tão grande, “Foi algo novo, pela complexidade e a magnitude do que se buscava”, relembra Jaques Haber da i.Social. A iniciativa acabou sendo implementada como uma parceria público-privada, envolvendo a FEBRABAN, os bancos, a Prefeitura de São Paulo, a OIT (Organização Internacional do Trabalho), o Cursinho da Poli e o Centro Universitário Sant’Anna (UniSant’Anna), todos altamente comprometidos com os objetivos a serem alcançados. Durante quase dois anos, a i.Social dialogou sobre o melhor formato para o Programa junto a Subcomissão de Diversidade da FEBRABAN e alinhou as parcerias externas que garantiram o êxito da iniciativa.

10. Federação Nacional dos Bancos (FENABAN)

Os resultados do Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade

A maior parte dos parceiros concorda que o grande resultado do Programa foi a consolidação de uma nova visão no segmento financeiro. Maria Cristina C. R. de Carvalho, do Banco Santander, primeira coordenadora da Subcomissão de Diversidade da FEBRABAN, afirma: “Hoje, as pessoas reconhecem a diversidade e têm ampliado o conhecimento a esse respeito”.

Mário Sérgio Vasconcelos concorda: “O grande resultado do Programa foi ele ter se transformado numa agenda prioritária para os bancos”. A Dra. Cida Bento também vê na vivência do processo o grande resultado: “O que houve de novo foi uma mudança de prática na relação entre o empregado, o sindicato, as organizações sociais, o instituto de pesquisa e os bancos”.

Mais adiantado na etapa de implementação de ações concretas, o Programa de Capacitação e Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Bancário obteve resultados além do esperado ao receber 3.000 inscrições de pessoas com deficiência interessadas em se capacitarem para ingressar numa carreira no setor bancário. A primeira etapa do Programa já resultou na contratação de 497 bancários com deficiência, nos oito principais bancos privados do país. Já enquanto estudavam, todos estavam contratados como auxiliar bancário, segundo as regras da CLT. O índice de absorção ao final do curso foi altíssimo e quase não houve demissões, de forma que 94,4% dos que ingressaram no processo

estão desenvolvendo carreira nos bancos. Na avaliação de Jaques Haber, “esse foi um programa que deu resultado para pessoas que nunca teriam tido oportunidade no mercado. Por mais que as empresas busquem pessoas com deficiência, a prioridade é sempre para deficiências leves que não demandam adaptações grandes. Aqui, foram incluídas pessoas que eram de fato excluídas e sem perspectiva”. O Prefeito de São Paulo, Gilberto Kassab, sintetizou o significado do Programa em termos de inclusão social durante o seu lançamento, “Esse é um passaporte para o mercado de trabalho, onde vocês vão ter autonomia e independência para iniciar uma carreira profissional”.

Os integrantes do GT Técnico valorizam também os produtos que já foram gerados pelo Programa de Valorização da Diversidade nos aspectos de gênero e etnia. Iracema Franco Mayer Macario, do Banco Bradesco, que deu continuidade ao trabalho de Maria Cristina na coordenação da Subcomissão de Diversidade da FEBRABAN, relata que o Programa abriu oportunidades para que os responsáveis pela valorização da diversidade nos bancos pudessem inovar e levar propostas concretas para suas diretorias. Segundo ela, “A falta de visão estratégica sobre o tema era e ainda é grande, mas essa iniciativa criou um entendimento e reforçou a importância do tema no setor”.

O diagnóstico de diversidade do setor bancário tem o valor de ser o maior já realizado no Brasil. Dra. Cida Bento explica que a maior novidade foi a utilização dos dados do



“A diversidade é um novo pilar dos valores da FEBRABAN.”

Mário Sérgio Fernandes de Vasconcelos, Coordenador do Programa na FEBRABAN

Censo do IBGE, quando no passado eram utilizados apenas os dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais). Isso trouxe uma fotografia real do setor bancário. Essa abordagem foi também comparada aos dados da RAIS, uma vez que esta considera os trabalhadores formais do país, universo no qual os bancários estão inseridos.

Apesar dos avanços, Deise Recoaro (CONTRAF) chama a atenção para o fato de que as condições objetivas de diversidade nos bancos ainda necessitem de aperfeiçoamento: “O que temos é um resultado intermediário. Em 2009, a pesquisa da Contraf/Dieese apontou que as mulheres continuam entrando no mercado de trabalho dos bancos ganhando 30% menos do que os homens (o resultado do Censo da Diversidade apontou 23%)”.

Maria Cristina C. R. de Carvalho está totalmente de acordo: “Claro que nem tudo foi conquistado. Nosso esforço não vai resolver questões históricas de um dia para o outro, mas ajudou a

mapear pontos de atenção e a desenvolver estratégias para acelerar esse movimento em nossa sociedade”. O fato encorajador, aponta a executiva, é que “todos os levantamentos e pesquisas realizados no âmbito do Programa não identificaram qualquer prática, norma, regulamento ou política que deliberadamente estimulasse qualquer tipo de discriminação, o que favoreceu a implementação de ações que promovessem a diversidade”.

A visão de Magnus Apostólico, da FENABAN, é que a maior contribuição do Programa da FEBRABAN não será nem numérica e nem no próprio setor bancário, mas será de legado, “Enquanto os bancos empregam 460.000 pessoas, a indústria emprega mais de 30 milhões de pessoas. Nossa maior contribuição foi desenvolver uma metodologia que poderá ser adotada por setores que empregam mais gente. Aprendemos a levantar dados, sistematizá-los e planejar ações. Desenvolvemos uma nova tecnologia social que estamos disponibilizando para todos os outros setores”.





O futuro

A partir da base criada nessa primeira etapa do Programa, os parceiros já olham para o futuro e lançam os próximos desafios.

No tema da inclusão de pessoas com deficiência, que já foi adequadamente diagnosticado e já conta com uma metodologia de ação que está dando resultados excepcionais, a demanda agora é por novos ciclos do Programa de Capacitação e Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Bancário. Alessandra Panza, do setor de Relações Institucionais da FEBRABAN, recebe ligações diárias de pessoas com deficiência interessadas em ingressar numa carreira no setor bancário. Na visão de Jaques

Haber, da i.Social, "o Programa deveria ser aberto para outros bancos, e os demais setores da economia deveriam seguir os passos da FEBRABAN".

Em relação ao Programa de Valorização da Diversidade, os parceiros apontam as prioridades: para Sergei Soares, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a prioridade é ver os negros representados proporcionalmente, trabalhando não apenas no atendimento telefônico ou na contagem de cheques, mas sim na "comissão de frente", que são os caixas, no contato com a população, representando os bancos. Para Iracema Marcario é a questão da mulher negra que mais precisa avançar: "Precisamos discutir ações mais concretas nessa área".



Todos esses avanços virão agora com a efetiva implementação do Plano de Ação que é um produto do Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade voltado para cor e raça, acredita Mário Sérgio, da FEBRABAN. No entanto, ressalta ele, “o maior sucesso vai ser quando não precisarmos mais implementar ação alguma e a ideia da diversidade for parte intrínseca do DNA dos bancos e da sociedade brasileira”.

Pensamento semelhante para o futuro é o de José Luis Petruccelli, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE): “O ideal será quando as instituições forem ‘colorblind’”. O que ele quer dizer é que as instituições devem “tratar as pessoas da mesma forma, independentemente da sua cor e raça, nos seus

processos de seleção, de admissão, de promoções ou de resultados. Paralelamente, as instituições devem pensar na valorização de igualdades em relação a gênero, dificuldades de locomoção ou de visão”.

A pré-condição para atingirmos esse futuro, na visão da Dra. Cida Bento, é a sensibilização real das altas e médias lideranças dos bancos. Visionária, ela acredita que quando a diversidade verdadeiramente imperar nos bancos, teremos outro modelo de desenvolvimento no país: “Quando os índios e as mulheres estiverem pensando juntos em estratégias de negócios, teremos uma relação mais saudável com o meio ambiente”.

divers



diversidade



**O diagnóstico
da realidade atual**

O diagnóstico da diversidade do setor bancário, realizado no âmbito do Programa FEBRABAN de Valoração da Diversidade, contou com a participação de 204.133 funcionários de 17 bancos públicos e privados, por meio do preenchimento de um questionário online. Ele focou, prioritariamente, as questões de gênero, cor/raça, idade, deficiência, grau de escolaridade, tempo de emprego na instituição, faixa etária, remuneração e mobilidade educacional, comparando dados de representação e condição de trabalho das mulheres, grupos étnicos (pretos, pardos, amarelos, brancos e indígenas), idosos e pessoas com deficiência nos bancos com dados de caracterização geral da população economicamente ativa (PEA), da base do IBGE, e da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) do ano de 2007.

A realização da pesquisa contou com a atenção e articulação dos integrantes do GT de Apoio Técnico, sendo que todos participaram da formulação e concepção do projeto, tanto quanto da sua execução. Reuniões e seminários foram realizados com todos os parceiros. Para a estruturação do “Censo da Diversidade”, como é chamado o produto final do diagnóstico de diversidade, a qualidade dos dados e os resultados foram definidos e testados por todos, especialmente o IPEA e o IBGE, contando com a colaboração de estatísticos do DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

Escolaridade

Foi tomado o cuidado de sempre considerar o nível educacional dos grupos em questão, além da idade e tempo de emprego. O setor bancário contrata, em geral, profissionais de alta qualificação. Atualmente, a distribuição dos bancários segundo escolaridade é: 7,2% possuem até o ensino médio, 25,1% o ensino superior incompleto, 43,1% o ensino superior completo e 24,6% têm acima de superior completo. Dito de outra forma, 67,7% dos bancários têm ensino superior completo e/ou pós-graduação. Se adicionarmos a isso os bancários que cursam uma faculdade, esse percentual sobe para 92,8%. No mercado dos trabalhadores com carteira assinada, segundo dados da RAIS 2007, esses percentuais são: 15,5% com ensino superior completo e 19,7%, se incluirmos os com superior incompleto. Isso coloca a qualificação dos bancários acima da média dos demais trabalhadores.



Mobilidade Educacional

É notável a mobilidade educacional dos bancários. O Censo Bancário de 2008 demonstrou que em cada 100 bancários que entraram nas instituições com apenas o ensino fundamental, apenas 7,9% permaneceram com a mesma escolaridade. Outros 24,5% concluíram o ensino médio, 51,9% concluíram o ensino superior, 8,4% fizeram pós-graduação e 6,9% cursaram um MBA (Masters in Business Administration). Esse mesmo fenômeno é verificado em qualquer nível de escolaridade desde o

ingresso na instituição. Isso é explicado pelo grau de sofisticação, qualidade e solidez do sistema bancário brasileiro, reconhecido internacionalmente, algo só possível de ser atingido com equipes altamente qualificadas.

O Censo também revelou que negros e brancos no quadro de pessoal têm escolaridade semelhante quando são comparados os que possuem nível superior ou pós-graduação, com 83% e 83,6%, respectivamente. Situação semelhante verifica-se quando é considerado o gênero dos bancários.



Gênero

Dentre os colaboradores do setor bancário, 48,4% são mulheres e 51,6% são homens, sendo que na média nacional da População Economicamente Ativa (PEA) 50,8% dos trabalhadores são do sexo feminino. Quando são utilizados os dados da RAIS 2007, estes percentuais atingem 40,8% para as mulheres e 59,2% para os homens. Lembrando que a PEA considera trabalhadores fora do mercado formal e a RAIS apenas trabalhadores do mercado formal, que é o caso dos bancos, pode-se dizer que há equilíbrio no quesito gênero.

A questão que se coloca é a baixa presença de mulheres negras nos quadros dos bancos. Elas representam apenas 8%, quando na PEA somam 18%. Há, portanto, um espaço significativo a ser preenchido, que recebeu tratamento prioritário no Plano de Ações do Programa de Valorização da Diversidade.

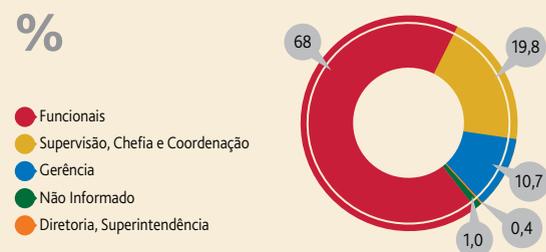
Gênero, carreira e remuneração

A representação das mulheres nos quadros bancários não vem acompanhada de oportunidades profissionais e salários iguais. A maioria das mulheres (53,3%) ocupa cargos funcionais nos bancos, contra 46,7% verificado para os homens. Com relação aos cargos de chefia, essa proporção é de 42,5% para mulheres contra 57,5% para homens. A diferença se acentua em posições mais elevadas da hierarquia. Cabe notar que essas diferenças não são explicadas pela qualificação, que é semelhante entre homens e mulheres.

Outra questão importante refere-se ao fato de que as mulheres são menos promovidas do que os homens.

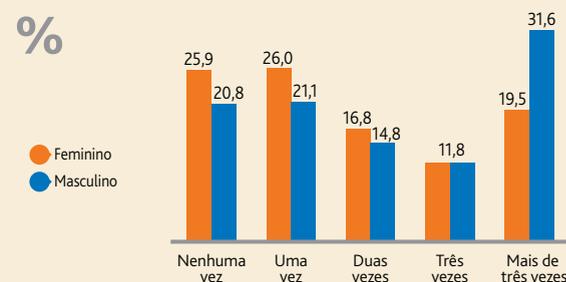
Em consequência desse contexto desfavorável, o salário médio das mulheres é inferior em 23% ao salário médio dos homens.

Distribuição de Cargos



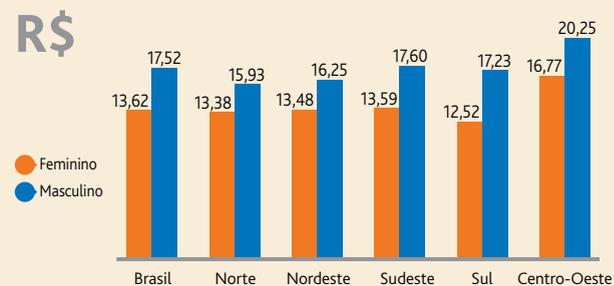
BASE · DEZ/09

Movimentação · Gênero



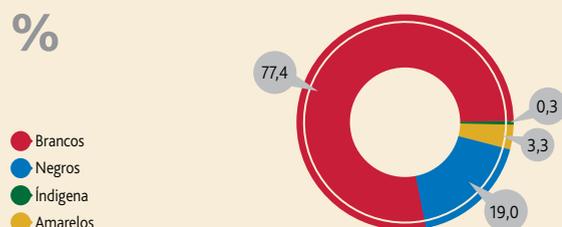
BASE · DEZ/09

Rendimento Médio por Hora · Gênero



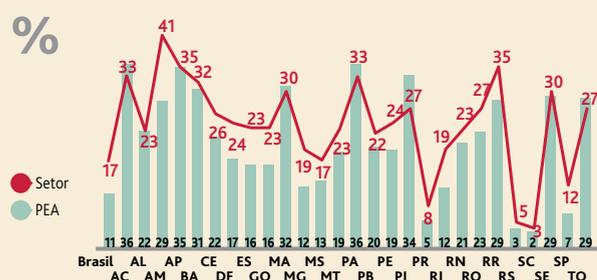
BASE · DEZ/09

Distribuição por Raça/Cor



BASE · DEZ/09

Presença de Homens Negros X PEA



BASE · DEZ/09

Tempo de Emprego · Raça/Cor (%)

Tempo de emprego	Branca	Parda	Preta	Amarela	Indígena	Negros
Até 1 ano	8,7	10,5	12,2	8,2	14,2	9,1
Maior que 1 até 2 anos	9,1	10,4	13,0	8,8	14,1	9,4
Maior que 2 até 3 anos	8,4	9,5	10,9	8,2	10,1	8,6
Maior que 3 até 4 anos	5,1	5,8	6,4	4,7	6,1	5,2
Maior que 4 até 5 anos	4,1	3,8	3,5	3,6	6,1	4,0
Maior que 5 até 10 anos	19,1	16,7	15,5	19,8	15,8	18,6
Maior que 10 até 15 anos	5,6	4,8	3,6	6,1	3,5	5,4
Maior que 15 até 20 anos	16,8	15,8	14,3	17,6	13,0	16,6
Maior que 20 até 25 anos	12,6	12,9	11,9	12,3	9,2	12,6
Maior que 25 até 30 anos	7,9	7,7	6,2	7,8	6,8	7,9
Maior que 30 anos	2,6	2,1	2,4	3,0	1,2	2,5
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

BASE · DEZ/09

O Censo da Diversidade e a pesquisa realizada nas áreas de Recursos Humanos não permitiram identificar com clareza as razões que explicam os fatos enumerados acima. Será necessário avaliar melhor fatores como maternidade, disponibilidade para transferência, opção pessoal pela carreira ou administração da família, capazes de influenciar a carreira e a remuneração das mulheres.

De qualquer forma, existe a necessidade de se prestar maior atenção e realizar eventuais correções, já que foi identificado que o rendimento médio por hora da mulher é de 77,7% do rendimento do homem. Os dados da RAIS 2007 indicaram que, no mercado formal, via de regra, esse rendimento pode representar 56,5% do rendimento masculino, situação pior que a verificada no setor bancário.

Cor/raça

Os colaboradores do setor bancário são 77,4% de cor branca, seguidos de 19,0% de negros (agregando-se aqui as categorias preto e pardo, do IBGE), 3,3% de amarelos e 0,3% de indígenas.

A representação dos negros é a mais deficiente em termos proporcionais, do que quando comparada com dados de População Economicamente Ativa (PEA), onde eles representam 35,8%, e com os dados da RAIS 2007, onde eles contam com 31,9% de participação.

Uma questão que se coloca é a disponibilidade de negros no mercado de trabalho com escolaridade em nível superior, seja cursando ou tendo concluído, dado que 91,6% dos bancários têm esse nível de escolaridade. De outro lado, também é fato que a mobilidade educacional no quadro de bancários é única no mercado de trabalho. Conclui-se, portanto, que é necessário agir para acelerar a contratação de funcionários(as) negros(as) nos bancos.

Passos importantes já foram dados nessa direção. O Censo da Diversidade apurou que 66,5% das pessoas negras têm até 3 anos de emprego nos bancos. Esse dado torna-se mais relevante com a constatação de que 55,2% dos bancários têm entre 5 e 25 anos no emprego e apenas 9,1% dos bancários têm até 1 ano de casa. Ou seja, há uma baixa rotatividade nos quadros dos bancos, notadamente quando se compara com o índice de 33% verificado na RAIS 2007.

Cor/raça, carreira e remuneração

A presença de negros(as) em cargos de chefia não é representativa. Apenas 4,8% deles estão em cargos de diretoria ou superintendências.

A remuneração dos negros é, conseqüentemente, inferior à dos brancos. Dados do Censo da Diversidade mostram que o rendimento médio da cor/raça negra atinge 84,1% do rendimento médio da cor branca no setor bancário. Essa relação no mercado de trabalho formal em geral é ainda pior: 64,6%.

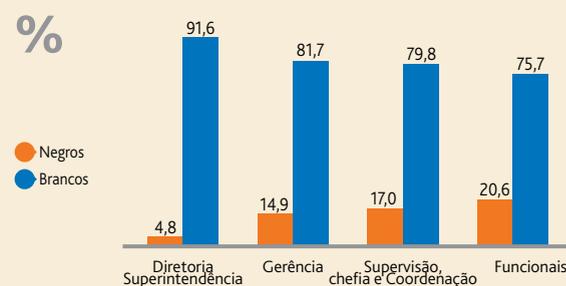
Outras etnias

Apesar do esforço de autodeclaração de indígenas ser incipiente e o movimento indígena atualmente não priorizar a inserção dos índios no mercado de trabalho, a pesquisa identificou que eles estão bem representados, sendo 0,3% dos funcionários para 0,25% da população brasileira (FUNAI, 2010). No entanto, os indígenas têm a menor remuneração entre os funcionários dos bancos privados.

Idade

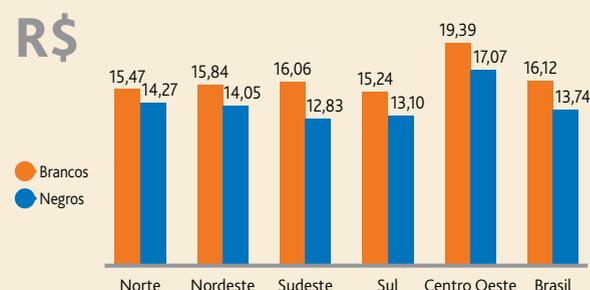
No que diz respeito à idade dos colaboradores do setor bancário, há uma predominância de profissionais com idade entre 25 e 34 anos, somando 34% da força de trabalho, mas essa tendência acompanha a distribuição etária do brasileiro em

Grupo de Cargos · Raça/Cor



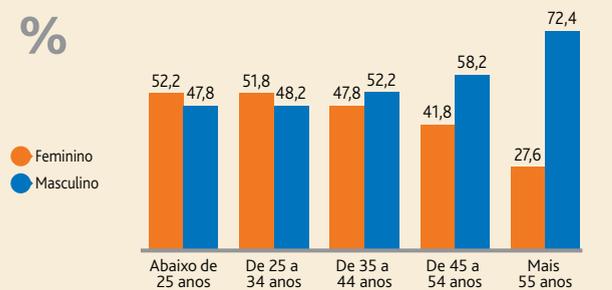
BASE · DEZ/09

Rendimento Médio/Hora · Raça/Cor



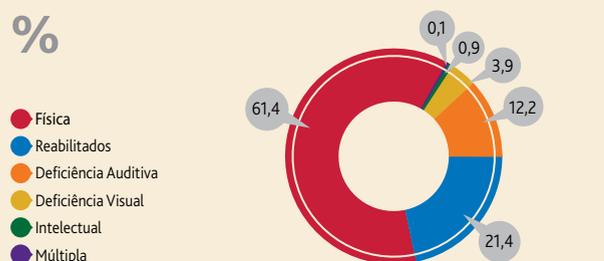
BASE · DEZ/09

Faixa Etária · Gênero



BASE · DEZ/09

Distribuição por Deficiência



BASE · DEZ/09

geral. Em alguns estados da Federação, registrou-se uma maior presença de pessoas com menos de 25 anos de idade e em outros uma baixa proporção de pessoal entre 45 e 54 anos.

O Censo da Diversidade constatou a presença mais forte nos últimos anos das mulheres no mercado de trabalho. Nos bancos, na faixa etária de até 25 anos, a presença predominante é de mulheres, com 52,2%, contra 47,8% dos homens. Situação oposta se verifica nas faixas de idade mais elevadas. Na faixa de 55 anos e acima, a presença das mulheres é de apenas 27,5%.

Pessoas com Deficiência

Uma das conclusões fundamentais do estudo realizado diz respeito à baixa escolaridade dessa população. Pessoas com deficiência com 8 ou mais anos de estudo são uma minoria. Mais da metade da população de 15 milhões de pessoas com deficiência possui até 3 anos de estudo. Entre aqueles com até 7 anos de estudo, o que representa uma escolaridade com ensino médio incompleto, o percentual é de 78,7%. As fragilidades da educação no Brasil tornam-se, para essa população, ainda mais críticas.

A porcentagem dos colaboradores bancários que possuem deficiência física, auditiva, visual, intelectual, múltipla ou reabilitada é de 1,8%. A distribuição dentre esses tipos está apresentada ao lado.

Para acessar na íntegra o relatório Projeto de Valorização da Diversidade e obter todos os dados do diagnóstico da diversidade do setor bancário, com as especificidades de cada estado da Federação e as diferenças entre bancos públicos e privados, acesse o endereço da FEBRABAN na Internet (www.febraban.org.br). O estudo, intitulado “População com Deficiência – fatos e percepções” integra a “Coleção FEBRABAN de Inclusão Social” e está disponível no website da FEBRABAN.

divers



diversidade



**O que os bancos
estão fazendo?**

Além do diagnóstico da diversidade do setor bancário, o Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade realizou também uma pesquisa qualitativa junto aos departamentos de recursos humanos dos bancos e um mapeamento das iniciativas de valorização da diversidade já implementadas. Esse mapeamento revelou as ações desenvolvidas pelos bancos, assim como os desafios que precisam ser enfrentados e as soluções encontradas.

A seguir, são apresentadas essas iniciativas, tanto as voltadas para o recrutamento (frequentemente contam com a ajuda de uma consultoria externa), quanto para a integração plena dos candidatos após a contratação (em geral realizadas pelos departamentos de recursos humanos dos bancos):

a. No recrutamento

I. Coletar dados de diversidade

O primeiro passo que os bancos vêm tomando para tornarem-se mais diversos é conhecer a sua diversidade institucional e a dos seus candidatos. Só assim é possível nortear processos de inclusão. Nem todos os bancos coletam dados de diversidade ao recrutar, mas a maioria já coleta dados referentes a gênero, cor/raça, pessoas com deficiência e idade na hora da seleção. É importante assegurar ao candidato que esses dados serão usados em prol da valorização da diversidade e não para discriminá-lo.



Caso concreto

A campanha da FEBRABAN para o preenchimento do Censo da Diversidade

Para conseguir que os funcionários dos bancos associados à FEBRABAN preenchessem o questionário do Censo da Diversidade, elaborado pelo CEERT, o publicitário Johnny Ramalho (da Agência Felici) teve que pensar uma forma de comunicação específica, “A equipe temia que houvesse resistência por parte do público-alvo, que alguns teriam vergonha ou medo de falar abertamente sobre sua orientação sexual ou origem étnica”. A estratégia usada foi ressaltar em todas as peças da campanha que a diversidade é algo bom e que o Brasil é diverso. Foram utilizadas imagens do cotidiano, que criassem um vínculo com os funcionários. A assinatura da campanha “A Diversidade é uma Riqueza Brasileira” valorizava o conjunto dos brasileiros. O resultado foi surpreendente, “O retorno foi muito maior do que o esperado, porque a campanha desmistificou a ideia de que diversidade é um ‘bicho de 7 cabeças’, mostrando que ela está presente em todo lugar, o tempo todo”.



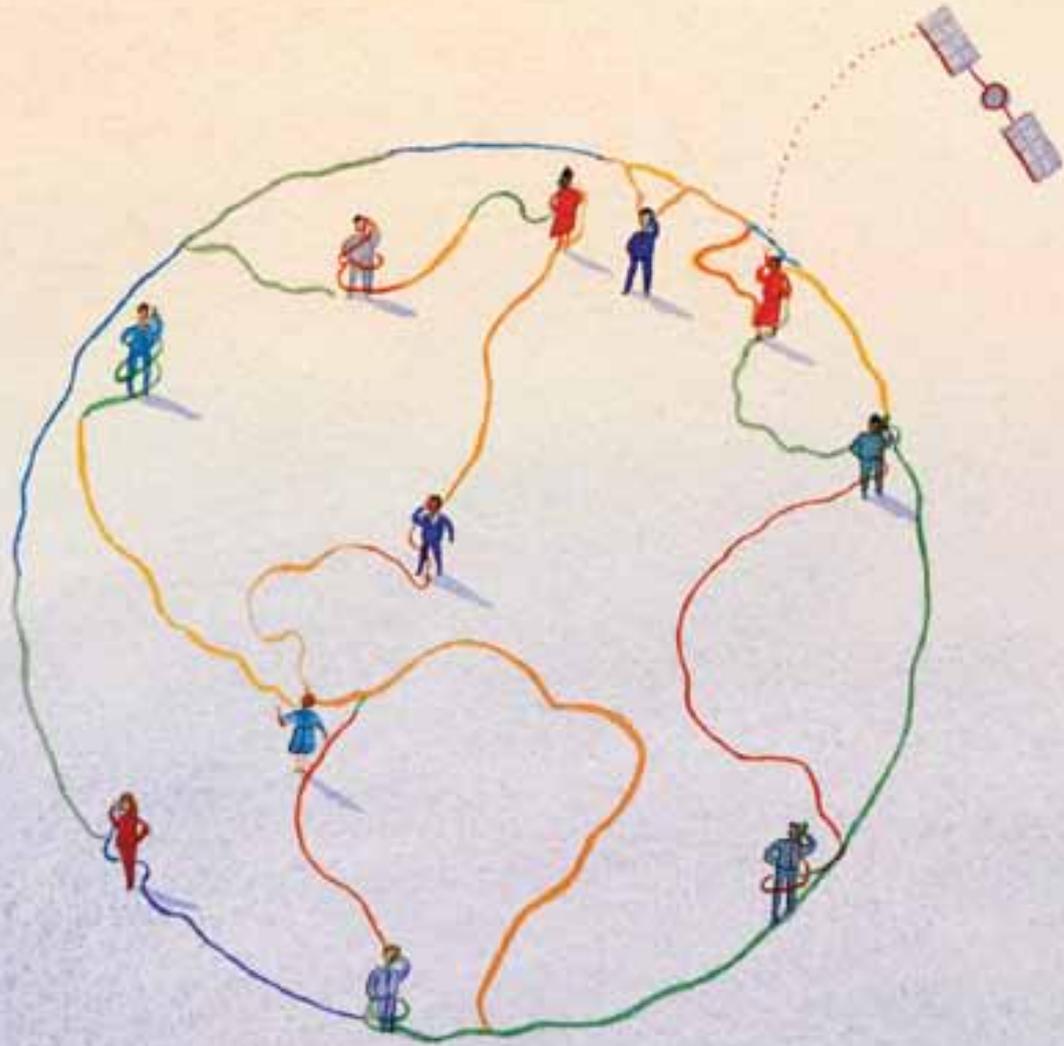
DIVERSIDADE A CARA DO BRASIL

O Brasil tem a sua cara. Conhecer
você melhor vai ajudar a construir uma
sociedade mais justa e participativa.

Responda ao censo promovido pela
Febraban e ajude a descobrir o verdadeiro
Mapa da Diversidade no setor bancário.

Mais informações:
www.febraban.org.br/diversidade

Saiba as melhores práticas bancárias de inclusão financeira



II. Utilizar o critério de diversidade no recrutamento

Após conhecer melhor a sua diversidade institucional e o perfil dos candidatos, os bancos passam a definir estratégias de ampliação dos seus segmentos sub-representados. A maioria dos bancos já utiliza o critério de diversidade no recrutamento ao lado dos tradicionais critérios como: escolaridade, características comportamentais, qualificação técnica e experiência profissional. O critério mais aplicado pelos bancos é o da pessoa com deficiência, priorizado por quase 91,7% dos bancos. O critério de cor/raça vem em seguida (33,3%). Gênero e faixa etária, com destaque para a seleção de jovens, são critérios que começam a ser contemplados por alguns bancos.

III. Participar de fóruns, workshops e seminários sobre a valorização da diversidade

Grande parte dos profissionais de recursos humanos dos bancos está se capacitando para entender melhor o tema da diversidade. Eles buscam compreender os benefícios do investimento nessa área, visualizar os ganhos das ações em favor da diversidade e entender como proceder para implementar ações concretas. Esses profissionais estão também aprendendo formas de encorajar a diversidade no ambiente de trabalho. Mais de 80% deles já participaram de alguma capacitação sobre o tema de pessoas com deficiência e mais de 60% sobre gênero e cor/raça.

IV. Realizar campanhas de sensibilização

As campanhas de comunicação social pela valorização da diversidade são utilizadas pela maioria dos bancos para informar, sensibilizar e engajar os funcionários dos bancos na valorização da diversidade. Elas são um meio de eliminar preconceitos, resistências, demonstrando e divulgando as vantagens da diversidade. Os temas mais abordados nas campanhas dos bancos são: a pessoa

com deficiência, a mulher e questões de cor/raça. Nesse processo, é utilizada uma ampla variedade de meios de comunicação, incluindo: cartazes, filmes com depoimentos de formadores de opinião, e-mail marketing, hotsite, pôsteres, camisetas e outros.

Caso concreto

Meu filho gay?!

A Caixa Econômica faz circular em sua newsletter artigos sobre a questão LGBT (Lésbica, Gays, Bissexuais e Transexuais). No Dia da Visibilidade Lésbica, uma funcionária assumida escreveu um artigo emocionante sobre as dificuldades que enfrentou na vida após se descobrir homossexual. Sr. Pedro (nome fictício), um funcionário antigo, ficava revoltado ao ver esses conteúdos distribuídos pela empresa. A vida de Sr. Pedro deu uma grande reviravolta quando ele descobriu que o seu próprio filho era homossexual. Transtornado, um dos únicos contatos que ele tinha tido com a questão havia sido justamente o artigo da funcionária lésbica. Aquele depoimento o ajudou a entender o quão difícil devia estar sendo para o seu filho assumir publicamente a sua homossexualidade. A iniciativa institucional de valorização da diversidade ajudou o Sr. Pedro a repensar sua postura em relação ao filho e, eventualmente, a aceitar sua orientação sexual. A campanha ajudou a restauração da harmonia familiar e o Sr. Pedro conseguiu voltar logo ao trabalho.

Ainda na etapa do recrutamento, outras iniciativas podem e devem ser feitas. Alguns bancos pioneiros estão inovando em ações nessa área, e o Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade identificou as melhores práticas. Contamos também com recomendações dos especialistas em diversidade do CEERT, que conhecem experiências de outros países.

Veja a seguir seis recomendações de melhores práticas para a inserção da diversidade nos procedimentos de recrutamento de pessoal:

i. Divulgar internamente as vagas, explicitando que o critério “diversidade” será considerado.

O relatório CEERT detectou que os funcionários dos bancos ficam sabendo da existência de novas vagas principalmente por meio de amigos e parentes, por intermédio de funcionários dos bancos ou editais de concurso. Para aproveitar a eficácia das redes sociais no recrutamento, alguns bancos estão enfatizando nos anúncios internos de vagas que a diversidade será considerada.



ii. Divulgar externamente e de forma direcionada as novas vagas.

Para conseguir ir além da demografia atual dos bancos, no entanto, é preciso ampliar os canais de divulgação dos anúncios de vagas. Um caminho que alguns bancos estão utilizando é a divulgação externa das vagas: acessar mídias voltadas para o público da diversidade (como jornais e websites especializados), anunciar em espaços públicos amplamente frequentados (ônibus, metrô, postos de saúde, bibliotecas e outros espaços) e utilizar os bancos de emprego do governo e de entidades que trabalham com diversidade, criados para essa finalidade.

iii. Estabelecer parcerias com programas governamentais de ação afirmativa.

Alguns bancos têm feito conexão direta com o Programa ProUni (Programa Universidade para Todos) do Ministério da Educação, os programas de cotas das universidades públicas e os de ação afirmativa organizados por fundações ou institutos para disseminar vagas entre jovens de baixa renda que têm um bom desempenho escolar. São locais onde concentram-se candidatos de diversidade já dentro do sistema educacional e sendo capacitados para o mercado de trabalho.



iv. Criar programas de formação e capacitação do público-alvo

Para enfrentar a dificuldade que às vezes ocorre de encontrar candidatos de diversidade plenamente qualificados para o

nível de exigência de certas áreas de trabalho, alguns bancos têm criado programas de formação ou capacitação técnica voltados para esse público.

“A capacitação, realizada em parceria com entidades renomadas, ajudou bastante, particularmente para o desenvolvimento comportamental.”

Larissa Cristina de Oliveira Nascimento

Caso concreto

A parceria entre a Universidade Zumbi dos Palmares e os bancos

A Universidade Zumbi dos Palmares é uma entidade criada com a missão de incluir os negros no ensino superior e valorizar a diversidade.

Em 2005, o Banco Bradesco firmou uma parceria com a Uni-Palmares, como é chamada, com o objetivo de preparar seus alunos para o mercado de trabalho nos bancos. Foi criado um programa de estágio e capacitação que contempla cursos técnicos, comportamentais e palestras informativas, além do trabalho como estagiário. Sempre que possível, o Bradesco incorporou os alunos ao quadro de empregados em busca de tornar-se um banco mais diverso. Já passaram 140 estagiários por esse projeto. Daqueles que já concluíram os dois anos de estágio, 68% foram efetivados e são hoje funcionários do Bradesco.

Larissa Cristina de Oliveira Nascimento integrou a primeira turma do programa. Em 2005, ela estava começando na Zumbi dos Palmares e procurava uma oportunidade de emprego havia dois anos, sem sucesso. Ao longo de seu estágio, supervisionado por um tutor nos termos da lei, ela participou do programa no Bradesco e de cursos na área de computação, atendimento, dentre outros.

O Banco Santander foi outro que firmou parceria com a Uni-Palmares e a FGV, Fundação Getúlio Vargas. Leonice Santos teve a oportunidade de participar do Estágio Executivo Júnior, fruto dessa parceria, logo no primeiro ano em que cursava Administração. Durante dois anos, cursou faculdade, fez estágio e estudou na FGV. Em 2008, com 24 anos, Leonice foi efetivada. Em 2010, após duas promoções em cargos de sub-gerência, foi promovida a gerente de relacionamento.



“O conhecimento da faculdade, aliado ao curso para executivos na melhor faculdade de Administração da América Latina, agregou valor à minha vida e possibilitou-me iniciar a carreira profissional numa instituição bancária, capacitada para conseguir a efetivação. O estudo fez toda a diferença.”

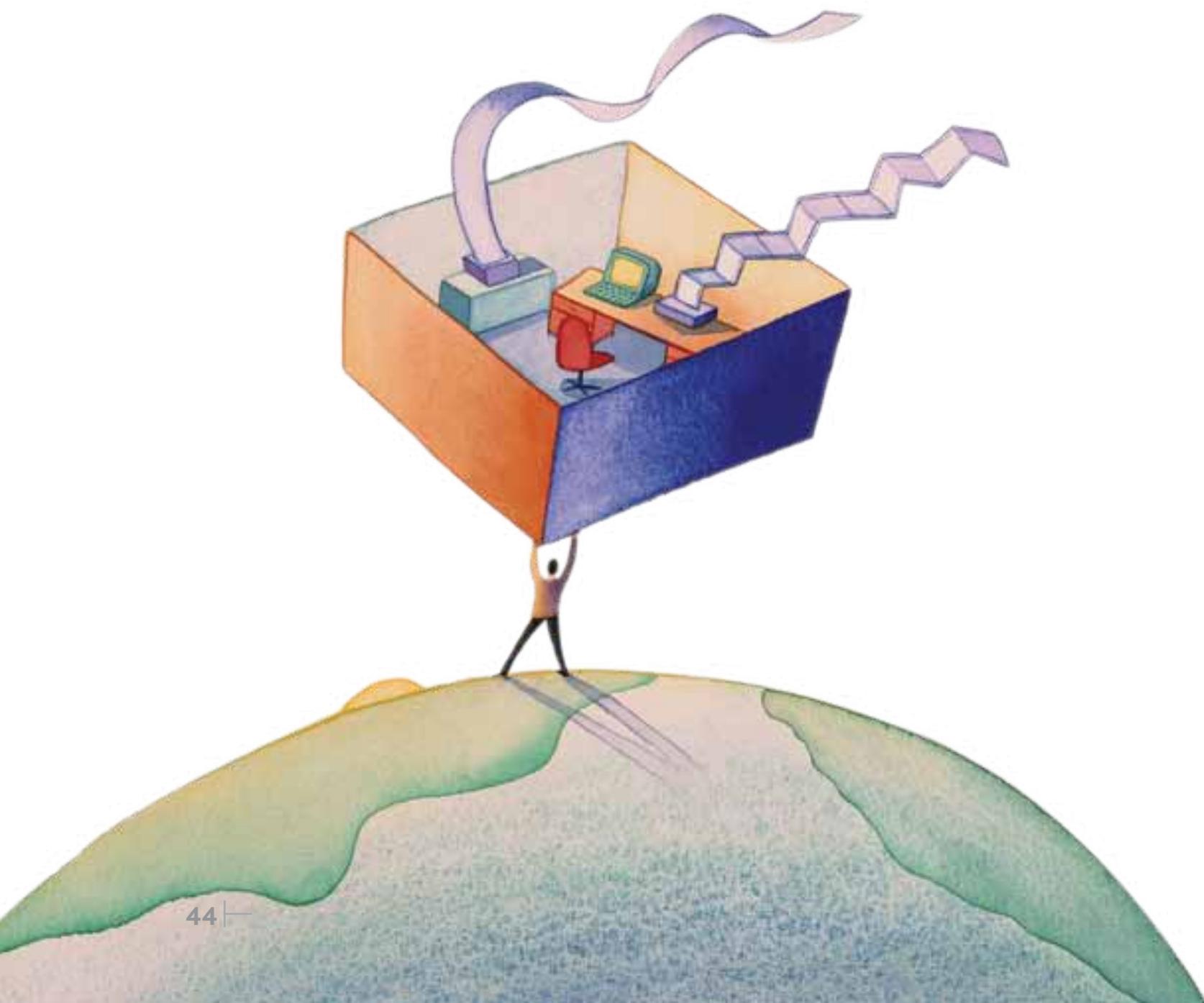
Leonice Santos

v. Capacitar os recursos humanos

Apesar de a pesquisa do Programa FEBRABAN de Valoração da Diversidade não ter constatado o uso de “testes subjetivos” na seleção, ou seja, elementos sujeitos à interferência do preconceito e do estereótipo, é recomendável capacitar os profissionais da área sobre a interferência destes processos no julgamento e escolha dos candidatos.

vi. Monitorar a experiência da diversidade na evolução do processo de recrutamento

Uma vez feito o esforço de diagnóstico dos grupos sub-representados e tendo-se conseguido atingir públicos diversos no recrutamento, os recursos humanos de alguns bancos passam a monitorar esses dados para saber quantos candidatos diversos estão chegando até o processo de seleção, como eles se saem, se estão conseguindo avançar nas etapas até a contratação. Em alguns casos, é necessário intervir também no processo de seleção.



“É uma forma de aumentar o número de mulheres que participam da seleção e, também, suas chances de serem selecionadas.”

Ana Cristina Rosa Garcia, Coordenadora do programa

Caso concreto

Seleção e ascensão das mulheres no Banco do Brasil

Ciente da dificuldade que as mulheres enfrentam para ascender hierarquicamente no banco, o Programa de Equidade de Gênero do Banco do Brasil, resolveu criar uma ação afirmativa no processo seletivo, que estabelece uma porcentagem de candidatas mulheres que avançam nas etapas seletivas. Por exemplo, se 100 pessoas se candidatarem a

um cargo, sendo 80 homens e 20 mulheres, mas apenas 15% das mulheres alcançarem condições para avançar no processo, o banco abre exceção e conduz 20% dessas mulheres para a próxima etapa, ou seja, busca que a relação de gênero seja mantida proporcionalmente ao longo do processo seletivo.

b. Após a contratação

Após a contratação, começa o árduo trabalho de integração da diversidade na cultura organizacional. Tanto os novos funcionários diversos precisam se adaptar às demandas do trabalho, quanto os antigos funcionários precisam aprender a conviver positivamente com a diversidade. De nada adianta a novidade ser recebida de má vontade ou mesmo de boa vontade, se ela for percebida num sentido assistencial ao contrário de profissional. A diversidade é, e deve ser vista como algo que agrega valor ao negócio. Caso contrário, demissões voluntárias podem gerar um baixo índice de permanência desses funcionários, neutralizando os esforços de recrutamento.

Veja o que alguns bancos já estão fazendo nessa área:

I. Discutir a diversidade na integração dos funcionários

A pesquisa do Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade indicou que 50% dos bancos já incluem a temática da diversidade nos programas de integração de novos funcionários. Dentre esses, todos tratam da questão das pessoas com deficiência e uma boa parte deles de cor/raça e gênero. Dessa forma, desde o primeiro dia, todos ficam sabendo do comprometimento do banco com a diversidade. Isso contribui para que novatos sintam-se bem aceitos.

II. Treinamentos sobre diversidade

Alguns bancos realizam treinamentos específicos sobre diversidade, com uso de vídeos, dinâmicas, textos explicativos, teatro e outros recursos. Além de demonstrar o valor da diversidade, esses treinamentos tratam de sentimentos arraigados dentro de pessoas que crescem em uma sociedade cheia de preconceitos. Alguns temem apenas pela competitividade de sua equipe, mas outros têm dúvidas pertinentes e precisam de

esclarecimentos sobre como lidar com a diversidade dos colegas. Por exemplo, saber se devem oferecer ajuda a um colega com deficiência ou se é correto falar abertamente da orientação sexual do colega. Esse aprendizado é o que conduz a uma convivência harmônica com as diferenças.

Caso concreto

Posso sair mais cedo?...Meu filho se machucou na escola.

Desde 2007, o Banco do Brasil implementa 28 ações prioritárias, que são bianualmente avaliadas pela Secretaria Especial de Políticas para Mulheres do Governo Federal no âmbito do Selo Pró-Equidade de Gênero. Dentre estas ações, estão treinamentos e palestras que buscam dar visibilidade aos problemas enfrentados pelas mulheres bancárias. "O trabalho em banco exige viagens e muita dedicação, o que pode se tornar difícil para uma mulher que tenha filhos e não tenha quem ajudar na criação deles" diz Ana Cristina Rosa Garcia. Apesar de ser uma iniciativa recente, ela já percebeu como, desde as palestras, as mulheres se sentem mais tranquilas em comunicar quando existe um problema em casa que as impede de realizar alguma tarefa. "Elas sabem que há um discurso institucional de reconhecimento da sua condição e que elas não vão ser recriminadas por isso" afirma a coordenadora, que diz ter percebido também mudanças na atitude dos homens em relação às demandas domésticas, afinal, há também pais que criam seus filhos sozinhos. No final, diz Ana Cristina, "A diversidade flexibiliza a empresa como um todo".

III. Instância para acolher denúncias de práticas discriminatórias no ambiente de trabalho

Todos os bancos que participaram da pesquisa já dispõem de uma instância para colher denúncias de práticas discriminatórias no ambiente de trabalho. A ouvidoria de diversidade, voltada para o público inter-

no, é o sistema mais utilizado, mas a área de recursos humanos, as centrais de funcionários e os comitês de ética também recebem denúncias. Essas instâncias têm acolhido denúncias por questões raciais, de gênero e, menos frequentemente, em relação a pessoas com deficiência, assédio moral ou sexual.



Para o aspecto da integração dos funcionários de diversidade após o recrutamento, o Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade também identificou as melhores práticas nos bancos e contamos com as recomendações dos especialistas em diversidade do CEERT:

I. Incluir mais temas nos programas de diversidade

Alguns bancos estão ampliando os temas a serem tratados no âmbito da diversidade. O fator da orientação sexual começa a ir além da questão dos homossexuais, para incluir também os bissexuais e os transexuais. No caso da opção religiosa, deve-se contemplar datas importantes que não são feriados oficiais (como o ano-novo judaico), reservar espaços para rezas (como no caso do islamismo), acatar formas diversas de se vestir (como a dos evangélicos), sem falar no respeito às religiões ou crenças que sofrem preconceitos (como o candomblé). Os bancos que possuem cantinas devem oferecer opções para os funcionários que tenham restrições alimentares. Tudo varia de acordo com o contexto específico de cada banco.

II. Garantir a participação das chefias nos processos de formação e sensibilização para a política de diversidade

É consenso que as decisões de chefia são determinantes nos processos de seleção, indicação para capacitação e ascensão profissional dentro dos bancos. Por isso, foi identificado

que formar chefes em diversidade é uma questão chave para a ascensão desses funcionários. Para conseguir isso, alguns bancos estão garantindo a participação de diretores e gerentes na implantação da política de diversidade, proporcionando treinamentos especiais que tangenciam valores, conceitos e representações arraigadas. Uma chefia sensível à diversidade tem mais chances de evitar que preconceitos pessoais afetem a sua própria decisão.

III. Fazer pesquisas de clima organizacional sobre a questão da diversidade e compartilhá-las

Entende-se que um ambiente de trabalho tolerante à diversidade proporciona um clima organizacional mais agradável e conduz a maior produtividade. Para medir os efeitos das ações de valorização da diversidade, alguns bancos estão começando a fazer pesquisas de clima organizacional para comprovar os resultados e amparar o debate da diversidade dentro da instituição. Essas pesquisas devem ajudar a reorientar as estratégias de diversidade que estão sendo adotadas.

As iniciativas acima nos mostraram que todos os bancos envolvidos na pesquisa para o Relatório de Valorização da Diversidade estão trabalhando por ela no recrutamento e nos processos de seleção, integração e treinamento de funcionários. Isso é ótimo!







**Os resultados do
programa de valorização
da diversidade**



PROGRAMA FEBRABAN DE CAPACITAÇÃO E INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO SETOR BANCÁRIO

O Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade captou exemplos dos principais resultados da implantação de programas e projetos e valorização da diversidade nos bancos. Nesses casos, podemos ver nitidamente como a diversidade produz resultados “ganha-ganha” para os bancos, os empregados dos bancos e, especialmente, para aqueles que são incluídos.

Em 2006, os bancos associados à FEBRABAN se reuniram para incluir pessoas com deficiência no setor bancário. Na época, mesmo com 3.600 pessoas contratadas, ainda havia 6.000 vagas nos bancos para as pessoas com deficiência. O desafio naquela época era como contratar ante a falta de candidatos qualificados. Havia ainda intensa competição entre empregadores, ausência de

projetos de governo destinados à educação dessa população e intensa pressão exercida pela legislação (Lei de Cotas).

A solução foi construir uma parceria público-privada com a Prefeitura Municipal de São Paulo, o Centro Universitário Sant’Anna, o Cursinho da Poli e a Consultoria i.Social. Com o objetivo de desenvolver processo e metodologia de inclusão social por meio da educação escolar e qualificação profissional, as expertises dos parceiros revelaram-se essenciais ao sucesso do Programa.

O programa

Para participar do Programa, os candidatos precisavam ter deficiência auditiva, física, visual ou múltipla que atendessem ao Decre-



to 5296/04 (o qual define e qualifica deficiência) e idade mínima de 18 anos. Os candidatos precisavam ter iniciativa, potencial e vontade de aprender. Poderiam possuir o ensino fundamental completo, ensino médio incompleto ou ensino médio completo.

Com o apoio da Prefeitura Municipal de São Paulo, foi realizada ampla divulgação do Programa e disponibilizado convite para inscrição no processo seletivo nos CATs (Centros de Assistência ao Trabalhador), nos ônibus, trens metropolitanos e ainda no metrô. Também foram utilizados para divulgação: as agências bancárias e diversos websites. Bancos de currículos da Prefeitura, das instituições bancárias e da i.Social representaram excelente fontes de informações sobre candidatos. Entre setem-

bro e dezembro de 2008, foi realizado o processo seletivo. A triagem inicial identificou 3.000 candidatos que se submeteram à avaliação médica, dinâmicas de grupo, testes e entrevistas.

Do total de 497 aprovados, 361 tinham ensino médio completo e ingressaram no curso de Aprimoramento Educacional. Com duração de 3 meses, o conteúdo programático desse curso estava voltado à recuperação da essência do ensino médio. Os demais 136 candidatos, com ensino médio incompleto (ou não cursado), ingressaram num curso Supletivo com duração de 12 meses. Ao final dos dois módulos – Aprimoramento ou Supletivo – os alunos receberam por 3 meses a Qualificação Técnica, com conteúdo inteiramente voltado para o setor bancário.

Ponto fundamental no Programa foi o fato de que esses alunos, ao serem selecionados, foram imediatamente admitidos como funcionários nos respectivos bancos contratantes. Assim, iniciaram o treinamento como alunos-bancários, com salário inicial de R\$ 616,40 e todos os direitos da Convenção Coletiva dos Bancários. O salário inicial, calculado de forma proporcional ao piso da categoria para o regime de 4 horas diárias (carga horária), era elevado para R\$ 675,76 após os primeiros 90 dias da admissão. Ao final do processo, foram selecionadas 497 pessoas com deficiência para 529 vagas oferecidas pelos bancos BICBanco, Bradesco, Citibank, Grupo Santander Brasil (Santander e Real), Indusval, Itaú Unibanco, Safra e Votorantim.

Os resultados

O principal resultado deste Programa foi a efetiva inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Dos 497 que foram aprovados no processo de seleção, 469 finalizaram os cursos como alunos-bancários, o que representa o excelente índice de retenção de 94,4%. O grupo que termi-



“Gostaríamos que todos soubessem que uma oportunidade dessas pode mudar radicalmente a vida de uma pessoa, agigantá-la, e como a falta dela pode fazer com que a mesma pessoa passe pela vida de forma quase imperceptível.”

Leila Alexandrino Batista

“A capacitação me ajudou no aspecto técnico, mas principalmente a conviver com as diferenças. Meu primeiro dia de trabalho foi muito bom, o pessoal estava trabalhando, mas nem por isso deixaram de me dar atenção, me perguntaram se eu escutava muito ou pouco, se eu entendia tudo que eles falavam. O meu maior desafio é atender ao telefone, porque vai ter uma hora que vou escutar e uma hora que vou ter problemas, mas sou grata pelas pessoas terem paciência quando eu tenho dificuldade para ouvir algo importante.”

Stephanie dos Santos Andrade

nou o Aprimoramento Profissional e a Qualificação Técnica em setembro de 2009 e assumiu postos de trabalho nos bancos, somou 337 pessoas. A segunda turma que finalizou o Supletivo em fevereiro de 2010 e a Qualificação em junho, totalizando 132 alunos-bancários, também já está atuando em seus bancos.

Os impactos na autoestima de cada aluno-bancário foram extraordinários. Da mesma forma, a família de cada um deles e o círculo de amigos também foram impactados de maneira muito positiva. Abaixo, alguns relatos de beneficiários do Programa:

Leila é cega, esposa de Francisco, mãe do pequeno Gabriel. Teve a primeira oportunidade de se integrar ao mercado de trabalho por meio do Projeto de Capacitação da FEBRABAN e em breve será colaboradora do Unibanco.

Aos cinco anos, Stephanie dos Santos Andrade foi diagnosticada com uma deficiência auditiva. Sua mãe, Elizabete, fez de tudo para conseguir o tratamento adequado para a filha, mas o aparelho definitivo só veio aos catorze anos. Aos 18 anos, tornou-se mãe e a grande preocupação era não conseguir um trabalho por causa de sua deficiência.

Próximos passos

A FEBRABAN e os bancos, em meados de 2010, trabalharam no projeto da segunda turma do Programa FEBRABAN de Capacitação e Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Bancário, o qual deverá ser realizado entre o final de 2010 e início de 2011.

Abaixo, os resultados encontrados nos vários bancos que valorizam a diversidade:

I. Melhoria no clima organizacional, no desempenho e rendimento dos empregados

Como já foi dito antes, um dos grandes benefícios que um banco adquire ao abraçar a diversidade é a melhoria no clima organizacional. Em decorrência dessa melhoria, o desempenho e o rendimento dos funcionários também melhoram. Por consequência, elevam-se os resultados empresariais e o lucro.

Caso concreto

Respeito é bom e eu gosto!

Em 2006, o Banco Santander criou um grupo de diálogo composto por pessoas interessadas no tema GLS (Gays, Lésbicas e Simpatizantes). Inicialmente composto por 5 pessoas que sabiam de suas orientações sexuais, o número de participantes rapidamente subiu para 20 integrantes de diversas áreas e níveis hierárquicos. Como o assunto era tabu na época, as pessoas recém auto-declaradas esperavam sofrer represálias e preconceito por estarem abertamente se engajando no grupo, no entanto, foram positivamente surpreendidas. A experiência de todos foi ter recebido o apoio e admiração dos colegas. Até mesmo David, um jovem funcionário de 21 anos, que trabalhava numa equipe operacional de 700 pessoas, foi bem acolhido e passou a sentir-se melhor no trabalho, “Antes, eu tinha que disfarçar. Hoje, todos sabem e me respeitam. Sinto-me transparente e posso trabalhar de forma íntegra”.





II. Melhoria na imagem da empresa, ampliação de clientes diversos e aceitação de produtos

Em um mercado muito concorrido, como é o caso dos bancos, a imagem da empresa pode ser um fator chave na escolha do cliente e na aceitação dos produtos oferecidos.

Caso concreto

A Caixa Econômica Federal é amiga da Parada Gay

A CEF vem investindo em ações de visibilidade junto ao público GLBT, patrocinando inclusive a Parada Gay, que ocorre anualmente em São Paulo e reúne centenas de milhares de GLBTs e simpatizantes. O banco, que mantém diversas iniciativas voltadas para eliminar o preconceito institucional e garantir direitos iguais entre seus funcionários, aposta em estabelecer uma relação positiva com esse grupo como estratégia de captação de clientes e venda de produtos. A Parada Gay é uma oportunidade e conta com uma ação mercadológica específica que leva cerca de 80 funcionários ao evento para divulgar as vantagens de eles se tornarem clientes da CEF, de obterem cartões de crédito e fazerem investimentos. “Muitas vezes, esse público não sabe que tem direito a obter uma conta conjunta ou um financiamento imobiliário juntos”, explica Jeter Ribeiro, coordenador da iniciativa. A estratégia funciona, porque esse público sente que será bem tratado nas agências. Associado a isso, a CEF vem trabalhando para aperfeiçoar suas estratégias de atendimento ao cliente GLBT, contemplando, por exemplo, o caso dos clientes transexuais que preferiram ser chamados pelo seu nome social ao invés do seu nome registrado em cartório, o que pode gerar constrangimentos.

III. Desenvolvimento de tecnologias específicas para atração e fidelização de determinados segmentos

Além da contribuição para os negócios, trazida pelas práticas de atendimento diferenciado, os bancos também conseguem, por meio dessas práticas, estreitar e fortalecer as relações com seus clientes.



Caso concreto

Meus clientes são diversos e eu os valorizo por isso

Nameres Fernandes era Consultora em Negócios quando o Banco Santander iniciou suas atividades em prol da diversidade. Seu trabalho era visitar empresas e clientes para oferecer serviços. Participante do Grupo de Diálogo de Negros desde 2002 e contando com o apoio do seu superintendente, que também era negro, ela passou a valorizar ativamente a diversidade no dia a dia do seu trabalho. Ao deparar-se com a diversidade nas visitas de negócios, ela mostrava-se pronta a clarificar a importância deste tema para o banco e a dar tratamento diferenciado aos clientes diversos, mostrando que “a diversidade é o que gera o crescimento”.

Um caso que chamou a sua atenção foi a loja de bonecas Preta Pretinha, de propriedade de três irmãs negras, Joyce, Lucia e Cristina Venâncio, clientes do Santander desde 2000. A marca nasceu do sonho delas de verem disponíveis no mercado as bonecas negras que não tiveram na infân-

cia. Criaram uma divertida linha de bebês e bonecas negras e montaram uma loja no bairro da Vila Madalena, em São Paulo. A ideia encantou a todos, e as pequenas empresárias começaram a fazer bonecos charmosos e alegres de todas as diversidades: indígenas, deficientes físicos e visuais, albinos, “gordinhos” e ruivos.

Antes de criar a Preta Pretinha, Joyce Venâncio já era cliente universitária e cliente pessoa física do banco Santander. Sempre gostou do atendimento e sentiu que a diversidade é valorizada pelo banco. Na visão de Ismênia Pires, Consultora de RH, “Joyce é um exemplo de fidelização de cliente pela postura do banco”. Em 2007, em preparação do Encontro de Executivos e Empresários Negros, que visa motivar os funcionários do banco, Ismênia visitou a loja Preta Pretinha e Joyce foi convidada a palestrar na Semana da Consciência Negra, ao lado de representantes negros da IBM e Wal Mart, para falar da experiência de ser uma empresária negra no mundo dos negócios.

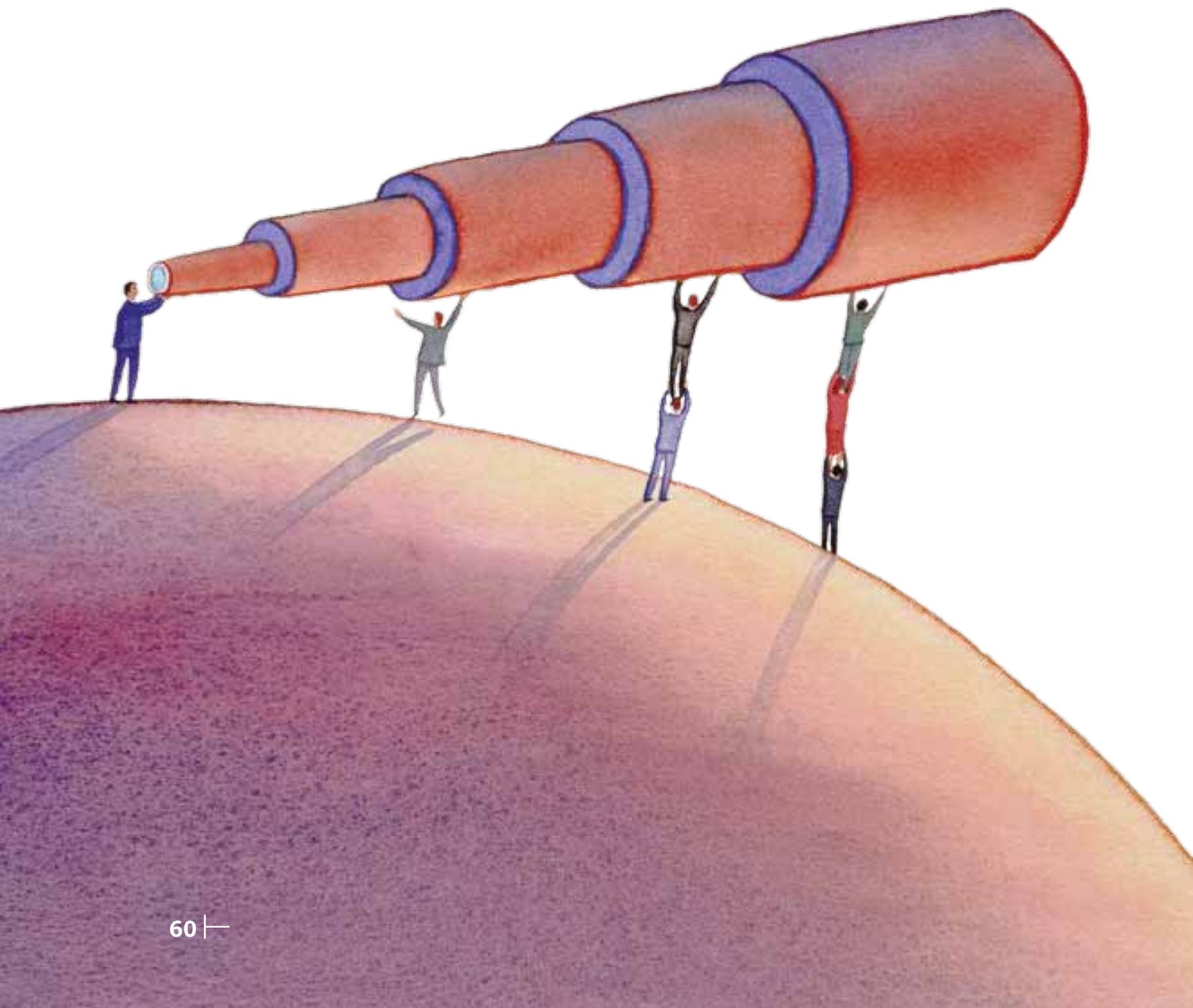
(ao lado) Joyce e uma boneca cega com seu cão-guia.



Foto: Mayara Penina

IV. Lucrando com negócios diversos

A identificação de mercados segmentados ou nichos de mercado pouco desenvolvidos pode tornar-se uma grande oportunidade de negócio. O trabalho com equipes diversas ou em parceria com empresários diversos já vem dando grandes resultados para alguns bancos.



O mercado emergente negro encontra-se na Feira Preta

Em 2002, a gestora de eventos Adriana Barbosa iniciou uma pequena feira temática dedicada à cultura negra nos mercados de rua de São Paulo, como o da Praça Benedito Calixto e o do Bairro da Pompeia. O objetivo era disseminar a cultura negra, gerando emprego e renda por meio disso. Não demorou, a Feira Preta mudou de lugar e de porte. Em 2006, estreou no Parque de Exposições do Anhembi, tornou-se evento anual e já em 2009 reuniu 100 expositores e mais de 12.000 visitantes pagos em um dia, sendo que os ingressos custam entre R\$ 10 e R\$ 15. Os expositores são de várias origens, mas todos os produtos, de cosméticos até literatura, são voltados para o público negro e a maioria dos visitantes são negros. O evento também reúne cerca de 150 artistas e conta com saraus, exposições de arte, mostra de filmes. As cifras do evento são impressionantes: R\$ 140 mil arrecadados na bilheteria e R\$ 500 mil de vendas diretas. Os organizadores do evento, que começaram como empresa e hoje estão constituídos como Instituto Feira Preta, lucram com suas atividades cerca de R\$ 70 mil ao ano, além de gerar 190 empregos diretos e indiretos.

Ao ser perguntada se o público negro quer esta segmentação, a resposta de Adriana é enfática, "Sim, nós apostamos na segmentação porque os negros são 50,6% da população

e sentimos que esse público deseja ter produtos com a sua identidade, uma maquiagem no tom da sua pele, uma calça jeans para quem tem quadris mais largos".

A Feira Preta já contava com o patrocínio de diversas grandes empresas, mas em 2008 resolveu buscar parcerias com bancos. Adriana procurou o Banco Santander, porque tinha ouvido da existência do grupo de diálogo para negros e levou a proposta para eles participarem não só como patrocinadores, mas como parceiros para alavancar negócios. O Santander foi à Feira Preta levando seus produtos, com foco no microcrédito voltado para os expositores. O projeto para o futuro é fortalecer as parcerias e capacitar os expositores para que eles cresçam ainda mais e possam abocanhar essa grande fatia de mercado emergente.

Às vezes a diversidade prefere ficar à parte

A Caixa Econômica Federal já cogitou fazer um atendimento segmentado para o público GLBT, como ocorre nos Estados Unidos, onde esse público tem alto poder aquisitivo, gosta de ser atendido como tal e ter produtos diferenciados para si, como por exemplo, hotéis GLBT. No entanto, explica Jeter Ribeiro, "o mercado brasileiro funciona melhor na lógica da igualdade, ou seja, proporcionando um tratamento não diferenciado por preconceito".

V. Premiação de diversidade

Alguns bancos brasileiros já receberam prêmios de diversidade, organizados por entidades defensoras desses seg-

mentos. Premiação significa prestígio e reconhecimento social dos programas de diversidade, que geram efeito positivo do banco na sociedade.

Caso concreto

Os bancos ganham prêmios de diversidade!

Já existem no Brasil diversos prêmios que valorizam a diversidade, particularmente na temática de cor/raça. Um deles é o Prêmio Camélia da Diversidade, organizado pelo CEAP (Centro de Articulação de Populações Marginalizadas), que premia e incentiva empresas, instituições públicas e privadas, além de veículos de comunicação a desenvolverem projetos de ação afirmativa, valorização da diversidade e inclusão étnica nos seus quadros.

Em 2005, o Banco Real (atualmente, incorporado ao Banco Santander) recebeu o Prêmio Camélia da Liberdade, pela sua atuação baseada no respeito à diversidade.

Outro prêmio é o Troféu Raça Negra, organizado pela AfroBrás, que visa dar reconhecimento justo e oportuno a pessoas que se destacaram na luta pela valorização e inclusão social do negro. Em 2009, foi a vez do Banco Bradesco receber essa premiação.





“Esse troféu é o símbolo da vocação brasileira para se destacar entre as nações como paradigma de país multicultural.”

Lázaro Brandão, Presidente do Conselho de Administração do Bradesco, no discurso que fez ao receber o prêmio *Troféu Raça Negra*

Além dos bancos e seus funcionários, a comunidade em geral se beneficia dos programas de diversidade. Veja algumas iniciativas que podem ocorrer como consequência do trabalho de diversidade:

“Muitos me pedem o contato do ESPRO. Já tenho dois amigos que ingressaram lá e hoje são efetivados no Itaú.”

Rodrigo Satelis dos Anjos

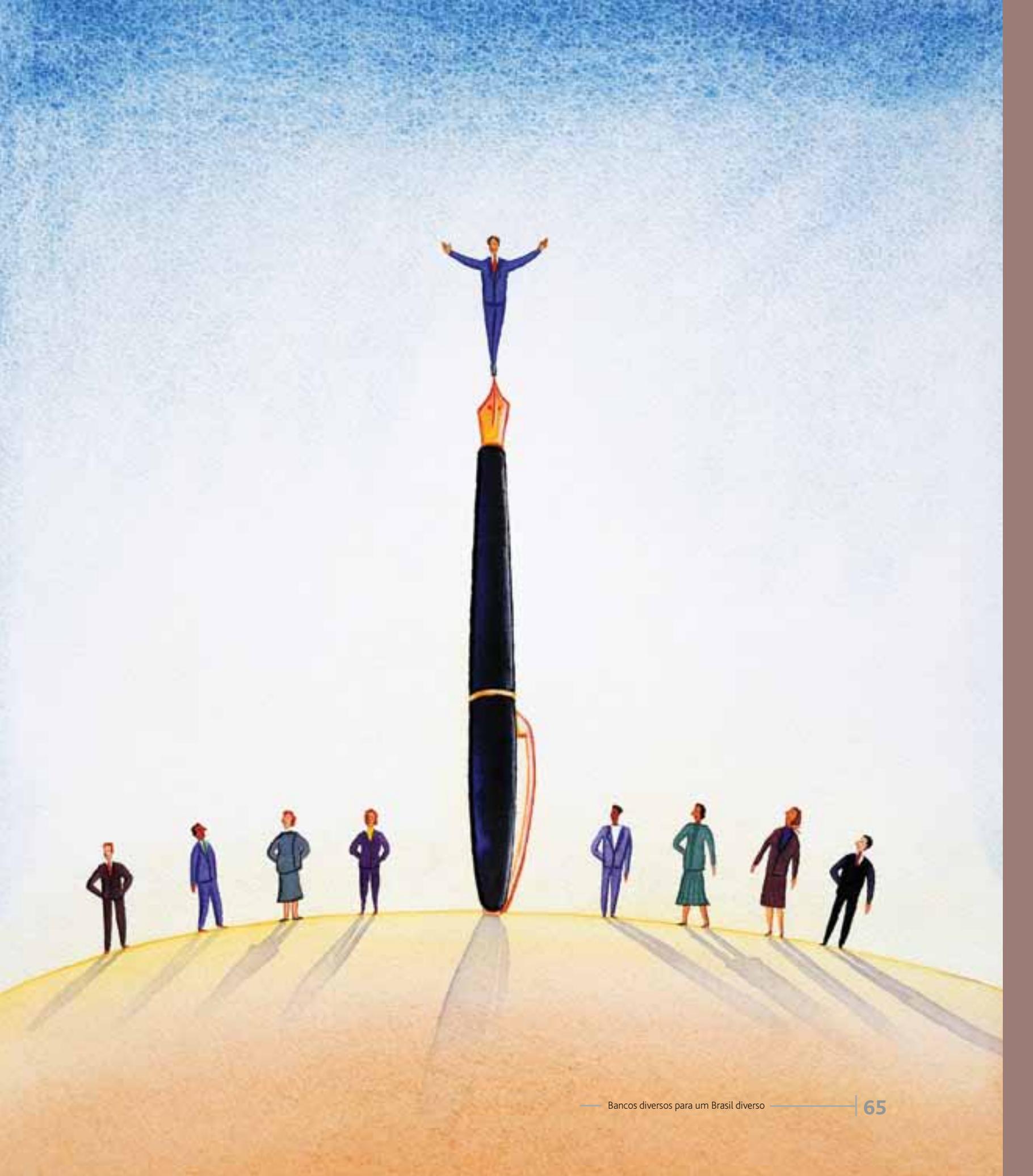
VI. Aumento do capital social nos lugares nos quais os jovens se tornam exemplo

Caso concreto

O menor aprendiz que hoje é um “exemplo de aprendiz”

Até os 15 anos, Rodrigo Satelis dos Anjos pensava em continuar vendendo enfeites de geladeira com a mãe na feira em Suzano, na grande São Paulo. Foi quando descobriu a ONG ESPRO (Ensino Social Profissionalizante), fez a prova de admissão e começou a fazer cursos profissionalizantes. A entidade logo o encaminhou para um estágio no Banco Santander, onde ele passou a participar do processo de integração de funcionários e ter treinamentos direcionados. Em 2007, com 17 anos, Rodrigo foi efetivado no banco e hoje é analista de RH (Recursos Humanos). Garantido o emprego, ele não perdeu tempo e entrou na faculdade para cursar Administração; contou com o apoio do Banco, que cobre 50% das mensalidades. Robson, irmão de Rodrigo, seguiu seus passos e hoje trabalha no mesmo banco, enquanto faz faculdade de Direito.

Ambos inspiram a todos na comunidade em que vivem, “Mudou um pouco a situação entre nós e os amigos, em termos de emprego e remuneração. Alguns trabalham no mercado e outros em trabalhos temporários”. No entanto, essa diferença pode não persistir, porque a experiência dos irmãos inspirou os amigos a ter vontade de estudar. “Eles sentem que se eles estudarem também vai dar tudo certo” diz Rodrigo, que além disso ajuda os amigos a encontrarem oportunidades de trabalho, ativando uma rede de contatos local. Rodrigo tornou-se um exemplo para a sua comunidade, multiplicando o efeito do programa de diversidade que o beneficiou.



divers





Plano de ação



Buscando avançar cada vez mais no fomento à diversidade no setor bancário, o GT Técnico analisou os resultados do diagnóstico de diversidade e ouviu atentamente as recomendações dos especialistas para desenvolver o seu Plano de Ação, que deverá garantir a implantação de ações efetivas e incluir mais pessoas diversas nos bancos brasileiros.

As prioridades foram discutidas e o GT Técnico definiu um

Plano de Ação com temas prioritários para 2011: (i) Mobilizar e engajar, (ii) Definir indicadores para a gestão, (iii) Ampliar o alcance do recrutamento e seleção, (iv) Acelerar contratação e (v) Envolver outros públicos.

As ações necessárias para a viabilização do Plano de Ação foram também definidas e já estão sendo implementadas pelos bancos integrantes do Programa de Diversidade, que se subdividiram em 3 Grupos de Trabalho. As ações são as seguintes:

1. Desenvolvimento de um sistema de indicadores que contempla ingressos, desligamentos, promoções, dentre outras centenas de processos, segundo etnia, gênero, pessoas com deficiência, idade, tempo de emprego e nível hierárquico. Fato importante a salientar é que devido à alta complexidade das informações a criação de um sistema inovador foi essencial.
2. A inserção nas grades de cursos e treinamento da FEBRABAN de temas relativos à diversidade que já está em execução. O Programa FEBRABAN de Formação de Líderes, destinado aos níveis médios de liderança (gerência e supervisão) teve sua primeira etapa realizada no período de 15 de agosto de 2010 a 28 de janeiro de 2011, com seu módulo 7 dedicado à diversidade.
3. A publicação deste presente livro intitulado "Bancos Diversos para um Brasil Diverso" detalhando o Programa, seus resultados, casos de sucesso e ações em andamento com o objetivo de sensibilizar, inspirar, influir, gerar novas visões e estimular outros setores da sociedade para a valorização da diversidade.
4. Um importante passo inicial foi dado no dia 28 de julho de 2010, na sede da FEBRABAN, quando foram assinados 3 Acordos de Cooperação Técnica. Com o Ministério da Educação e Cultura – MEC, o convênio assinado tem o objetivo de abrir vagas de estágio a alunos do PROUNI na proporção de 10% do total de vagas do setor bancário privado. O Acordo com a Secretaria de Políticas para as Mulheres – SPM, da Presidência da República, objetiva ampliar a inserção da mulher negra e das mulheres com deficiência, intensificando sua qualificação, fortalecendo as políticas estabelecidas no II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres. O terceiro Acordo foi firmado com a Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade

Racial – SEPIIR, órgão igualmente vinculado à Presidência, e o convênio visa fortalecer e implementar políticas e ações voltadas à população negra para ampliar sua inserção no mercado de trabalho, em especial no sistema bancário, em harmonia com os objetivos do Plano Nacional da Igualdade Racial – PLANAPIR. O acordo abrange ações relativas à capacitação, qualificação profissional, divulgação do Programa e suas oportunidades por meio da rede FIPIR, promoção de debates, eventos e fóruns, ampliação das alternativas de recrutamento de novos bancários, dentre outras atividades.

Outras atividades em andamento incluem:

A contratação, em abril de 2010, da Txai – Consultoria e Educação com a finalidade de pesquisar e editar um Guia de Boas Práticas com Fornecedores de modo a subsidiar novos critérios de contratação de fornecedores por parte dos bancos tendo em conta práticas de diversidade. Elaboração de cursos de treinamento em conceitos de diversidade para empresas de recrutamento e seleção que prestam serviços aos bancos, incluindo-se o cadastramento de fontes alternativas de recrutamento e divulgação de oportunidades nos quadros dos bancos. Realização da pesquisa já em andamento sobre fatores e entraves à evolução da carreira da mulher e sua menor participação em cargos de direção, haja vista sua igualdade em termos de participação nos quadros dos bancos e em termos de qualificação quando comparada com a população masculina.

Uma atividade já concluída, em 25 de junho de 2010, foi o "piloto" do Programa FEBRABAN de Capacitação e Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Bancário, já descrito nas páginas 13 (?) e 33 (?).

divers





**Recomendações
adicionais**



A principal diferença entre implementar boas iniciativas e adotar um verdadeiro Programa de Valorização da Diversidade é que essas ações e seus resultados passam a ser parte integrante e permanente do sistema de gerenciamento das empresas. Afinal, diversidade não é só uma questão para a área de Recursos Humanos, nas etapas de recrutamento e integração, mas uma questão para o setor Financeiro, que viabiliza os projetos, para os arquitetos e engenheiros que constroem os prédios e para o Marketing, que direciona produtos para uma sociedade diversa.

O Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade apresenta suas recomendações para aqueles que querem avançar nesse sentido em prol da diversidade.

I. Incluir o tema da diversidade nas cartas de princípios

Esse é o comprometimento formal do banco, empresa ou organização com a diversidade. A partir desse momento, todos os acionistas, clientes e o público em geral estarão cientes do compromisso do banco com a diversidade.



II. Oficializar espaços institucionais responsáveis pelo tema da diversidade

A institucionalização do esforço de valorização da diversidade ocorre a partir da criação de “comissões” ou “comitês” de diversidade. Vários grupos podem ser criados, cada qual voltado para uma temática: gênero, cor/raça, juventude e outros temas.

Em geral, esses grupos são compostos por pessoas de vários níveis hierárquicos e diversos departamentos, não apenas da área de Recursos Humanos. A oficialização desses espaços

permite a dedicação do tempo de trabalho dos funcionários e, em geral, vem acompanhada da criação de um pequeno fundo para custear atividades relacionadas.

III. Travar parcerias com Organizações Não Governamentais e entidades especializadas

Uma empresa que está disposta a realizar plenamente as possibilidades de um programa de valorização da diversidade quase sempre trava uma parceria continuada com uma Organização Não Governamental (ONG) ou instituto de pesquisa especializada no tema. Afinal, como em qualquer outra área, há necessidade de conhecimento específico, de atualização dos conceitos e práticas.

IV. Realizar o diagnóstico interno de diversidade

O passo determinante para desenvolver um programa de valorização da diversidade é a realização do diagnóstico de diversidade dos funcionários da organização. Conforme vimos acima, muitos bancos já têm algumas informações sobre a diversidade institucional, mas é no âmbito desse diagnóstico que é feita uma análise completa, um estudo com todas as informações relevantes e um aprofundamento das questões qualitativas e específicas de cada instituição.

V. Plano de Ação

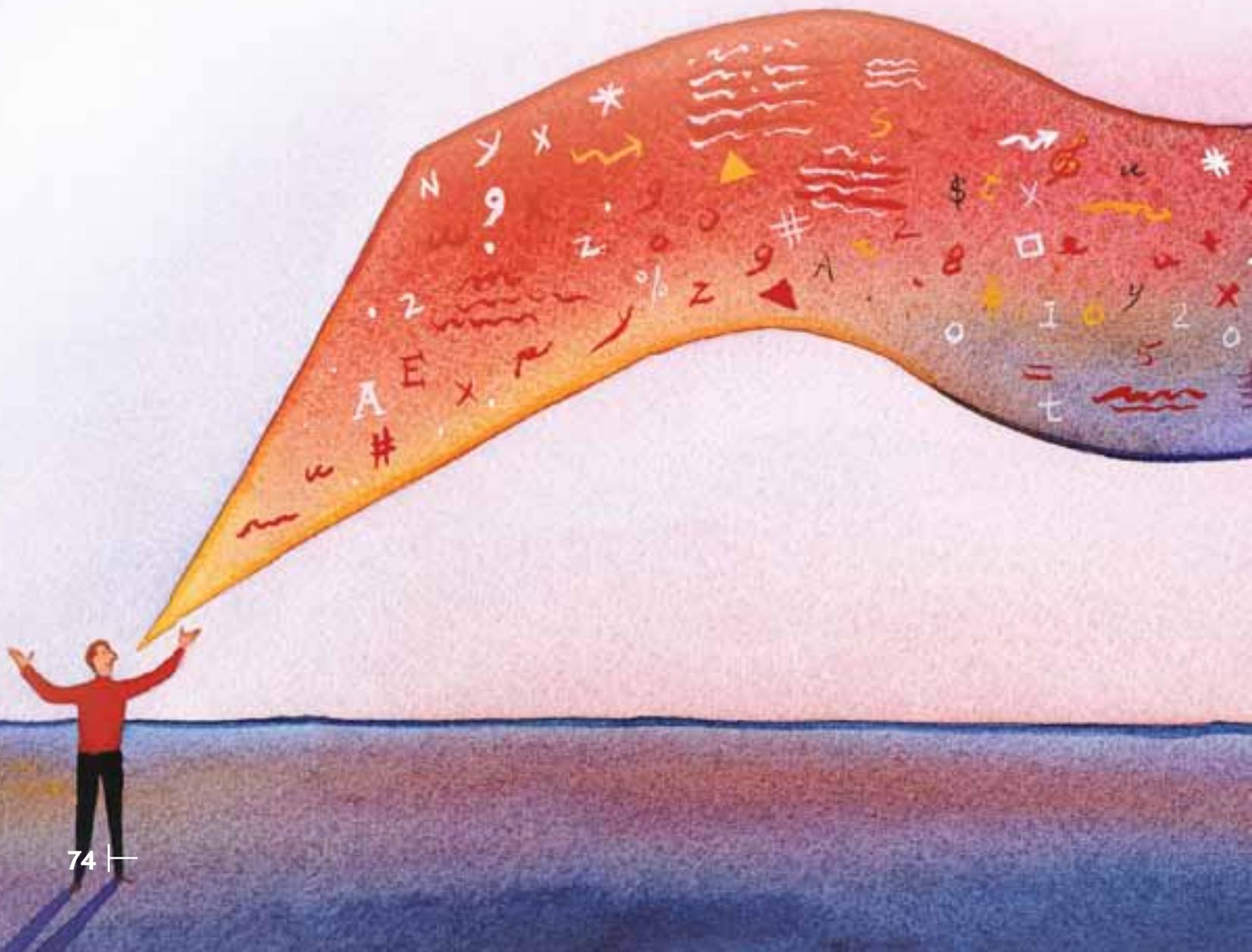
O Plano de Ação contém as ações prioritárias dadas como necessárias para a empresa melhorar as suas sub-representações em diversidade e outras adequações que o diagnóstico de diversidade apontou como necessárias. Trata-se de um instrumento de gestão, pactuado com a direção da empresa, que contém: objetivo geral, objetivos específicos, atividades e ações necessárias para a realização dos objetivos, equipe técnica e orçamento proposto.

VI. Estabelecimento de indicadores, monitoramento e avaliação

O Plano de Ação deve estabelecer objetivos e indicadores para orientar a sua implantação, acompanhar o aumento da presença de funcionários diversos em diferentes cargos, assim como o desempenho e a satisfação deles. Periodicamente, dados referentes aos indicadores devem ser colhidos para monitorar a evolução dos programas e avaliações de ciclos maiores devem ser realizadas.

VII. Orçamento apropriado para implementação do Plano de Ação

Como qualquer programa institucional, o Plano de Ação de Diversidade precisa de um orçamento aprovado e de um cronograma físico-financeiro adequado.



VII. Campanhas de comunicação continuada

As campanhas de comunicação, conforme dito anteriormente, são efetivas para informar e sensibilizar as pessoas sobre a diversidade. Eventualmente, a diversidade deve deixar de ser tema de campanhas específicas para estar em todas as campanhas do banco. Quando houver novos produtos, devem ser utilizadas imagens de clientes diversos nas propagandas; os cartões de visita dos funcionários deverão ter texto em Braille; os websites deverão estar preparados para os deficientes visuais e assim por diante.

IX. Reconhecimento de gerências, setores ou unidades diversas

A valorização e a premiação de setores e funcionários das empresas que abraçaram a diversidade, particularmente quando isso vem integrado ao sistema de avaliação, progressão de carreiras e aumento de salários torna-se um incentivo eficiente para a diversidade.



X. Criar programa de negócios diversos

Uma das grandes vantagens da valorização da diversidade é a identificação de oportunidades de negócios em determinados segmentos.

XI. Contratar fornecedores diversos

Algumas organizações começam a usar o seu poder de compra para valorizar a diversidade apoiando os fornecedores que tenham esse perfil. Para encorajar esses empreendimentos a se tornarem cada vez mais competitivos no mercado, algumas empresas capacitam e orientam os fornecedores.

Caso concreto

Bônus pela diversidade

O Banco Santander, por meio de sua área de cartões de crédito, oferece a seus clientes a opção de doar seus bônus para entidades ou projetos que atuam no campo da diversidade. Funciona assim: ao utilizar qualquer cartão de crédito, o cliente Santander vai acumulando bônus, que podem ser trocados por brindes ou milhas de companhias aéreas. A diferença nesse caso é a criação de uma opção para o cliente direcionar seus bônus em forma de doação para uma entidade que trabalha para fomentar a diversidade ou apoia grupos diversos. Atualmente, o CEERT e a AACD (Associação de Assistência à Criança Deficiente) podem receber doações dessa natureza.

XII. Estabelecer cláusulas contratuais em editais de licitação

Na vanguarda das ações pela diversidade, algumas empresas estão incluindo cláusulas contratuais em editais licitatórios, por meio dos quais buscam comprometer seus fornecedores e as empresas coligadas nos esforços de valorização da diversidade e na promoção da igualdade de oportunidades.



XIII. Responsabilidade e Investimento Social

Há uma sintonia entre a ética da responsabilidade social e a valorização da diversidade. Algumas organizações começam a apoiar entidades que atuam em defesa da igualdade e inclusão social, sejam elas ONGs ou fundações.



Caso concreto

Contratando fornecedores diversos!

O Integrare é uma associação empresarial criada em 1999 que promove compras de empresas qualificadas de grupos sociais tradicionalmente discriminados e economicamente desprivilegiados. A entidade conta com empresas associadas que são comprometidas com a ética e o desenvolvimento econômico social sustentável, e possui um banco de “fornecedores da integração”, que são empresas nas quais os sócios majoritários são pessoas com deficiência, afro-brasileiros ou indivíduos que possuem ascendência indígena. Junto a parceiros como o SEBRAE e o Banco Interamericano de Desenvolvimento, o Integrare capacita os fornecedores e conecta-os à demanda das empresas interessadas. Hoje, seu banco de dados já conta com mais de 300 fornecedores, homologados e qualificados no atendimento de grandes empresas, oferecendo produtos e serviços nas áreas de construção civil, gráfica, consultorias, marketing e eventos, entre outras. Três bancos são parceiros do Integrare: o Santander, o Itaú e o IFC (Corporação Financeira Internacional). Em 2009, o Banco Itaú fez 90 negócios de diversidade com os fornecedores da Integrare.

divers





**Faça você também:
o passo a passo da
valorização da diversidade**

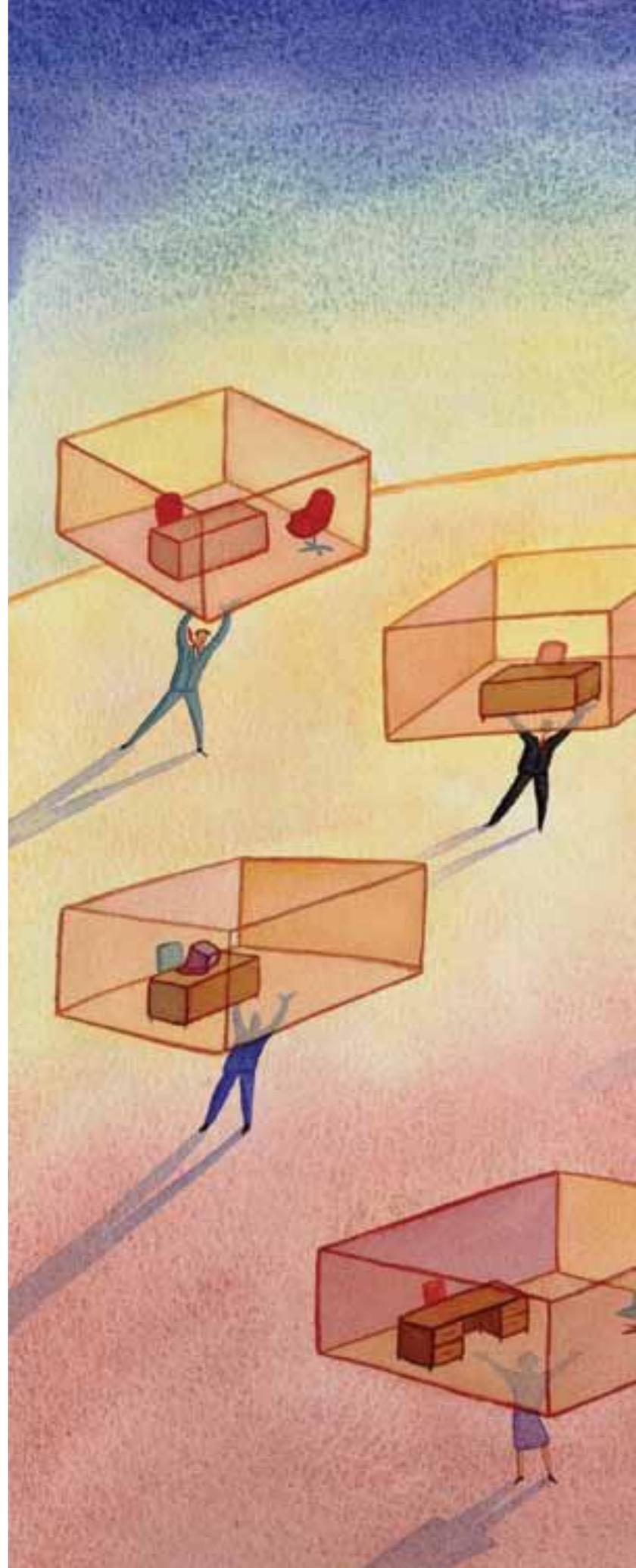
Qualquer empresa, pequena ou grande, também pode se beneficiar com a valorização da diversidade. Siga o exemplo do Plano de Ação da FEBRABAN e ganhe com a diversidade! Abaixo, um resumo dos passos que podem ser adotados em qualquer empresa que deseja se tornar mais diversa:

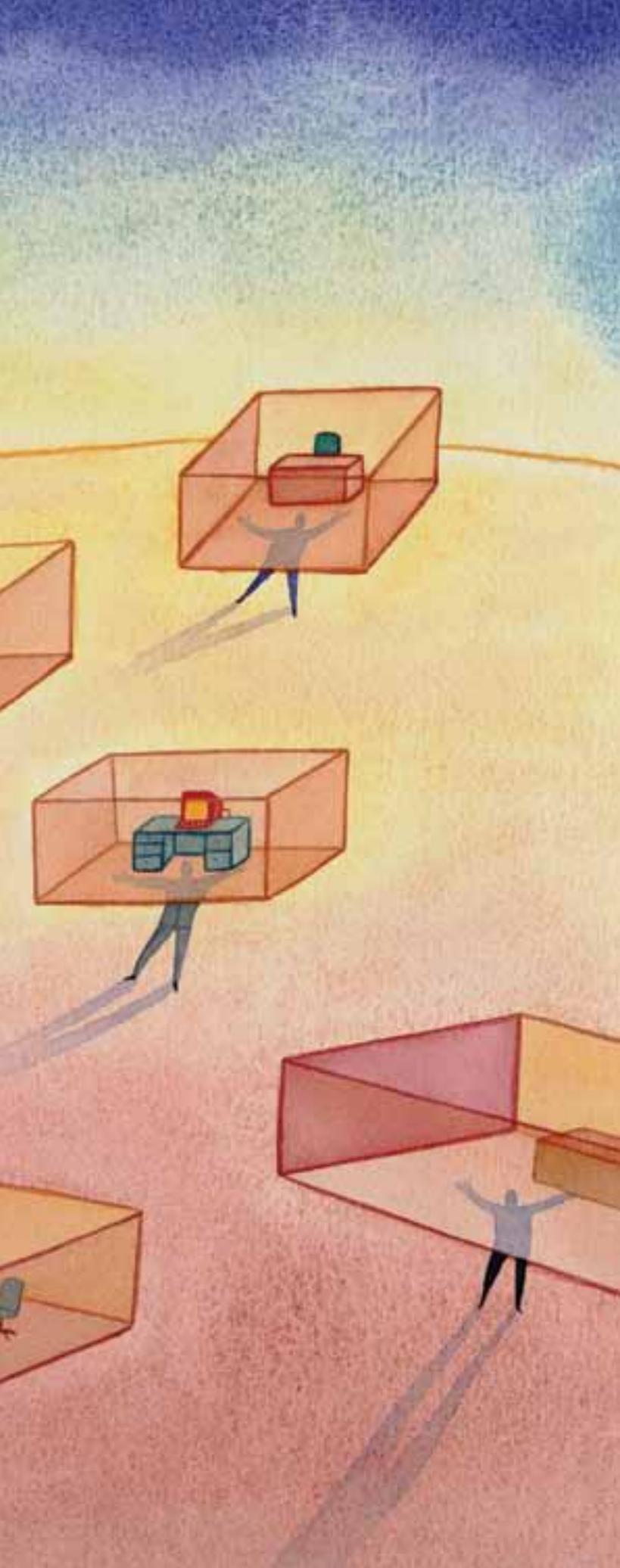
Os primeiros passos da diversidade

- Conheça a diversidade da sua organização (aplique um questionário).
- Conheça a diversidade dos seus candidatos (faça as perguntas necessárias na hora de recrutá-los).
- Monte um grupo voluntário de diversidade.
- Ao divulgar internamente uma oportunidade de emprego, explicita que a diversidade será valorizada.
- Amplie os canais de divulgação: contemple veículos de comunicação segmentados e bancos de empregos de diversidade.
- Articule-se com programas de ação afirmativa e políticas públicas.
- Faça uma campanha de diversidade para mostrar a seus funcionários que ela é valorizada.
- Crie uma ouvidoria de diversidade capaz de orientar e monitorar o desenvolvimento das ações.
- Organize palestras e treinamentos sobre diversidade.

Amadurecendo

- Sensibilize e engaje gestores e diretores de várias áreas para o grupo de discussão sobre diversidade, evitando responsabilizar apenas a área de Recursos Humanos.
- Intensifique a adoção de cláusulas de promoção da igualdade nos contratos com fornecedores e empresas parceiras.
- Constitua grupos de diálogo ou de afinidade sobre cada tema, por exemplo, o grupo das mulheres ou dos GLBTs.





- Viabilize e potencialize parcerias e diálogos com organizações da sociedade civil.
- Aprofunde o conhecimento da diversidade da sua empresa por meio de um diagnóstico que identifique ações prioritárias.
- Assegure a perspectiva da política de ação afirmativa e o compromisso de garantir os direitos na missão de empresa.
- Descubra novas oportunidades de negócio por meio de produtos, serviços, marcas e parcerias comerciais que envolvam os diversos segmentos sociais.
- Estabeleça objetivos e indicadores que permitam o monitoramento do impacto dos programas.

Dicas de ações pioneiras

- Assegure a participação de setores estratégicos nos comitês de diversidade, tais como o Marketing, Jurídico e Desenvolvimento de Produtos.
- Crie um programa de estágios voltado exclusivamente para pessoas diversas.
- Capacite profissionais de grupos discriminados, incluindo cursos preparatórios específicos.
- Crie um projeto de mentoring/coaching, por meio do qual os profissionais diversos recebam acompanhamento e orientações para o desenvolvimento de sua carreira.
- Sistematize suas experiências, produza materiais didáticos e promova eventos para intercâmbio de experiências de programas desenvolvidos nas empresas.
- Aprofunde seu diagnóstico de diversidade, visando assegurar uniformidade de conceitos e métodos que permitam análises comparativas entre setores.
- Estimule o empoderamento de empresários pertencentes aos grupos-alvo, por meio de financiamento para abrirem e ampliem pequenas e médias empresas.

divers



Realizadores

Comissão de Recursos Humanos
Subcomissão de Diversidade
Diretoria de Relações Institucionais
Diretoria de Relações de Trabalho

Parceiros

Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades - www.ceert.org.br
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - www.ipea.gov.br
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - www.ibge.gov.br
Ministério Público do Trabalho - www.mpt.gov.br
i.Social - www.isocial.com.br
Secretaria Especial de Políticas para Mulheres - www.sepm.gov.br
Secretaria Especial de Políticas de Promoção de Igualdade Racial - <http://portaldaigualdade.gov.br>



Consultorias em diversidade

CEERT - www.ceert.org.br

i.Social - www.isocial.com.br

Txai Consultoria - diversossomostodos.blogspot.com

AMCE, Negócios Sustentáveis - www.amce.com.br

Integrare - www.integrare.org.br

Certificação

Selo de Diversidade - www.diversidade.sp.gov.br

Selo Equidade de Gênero - www.serpro.gov.br/instituicao/equidade-de-genero



Redação

CDN Sustentabilidade

Consultoria

Olympio Barbanti Jr.

Assistência

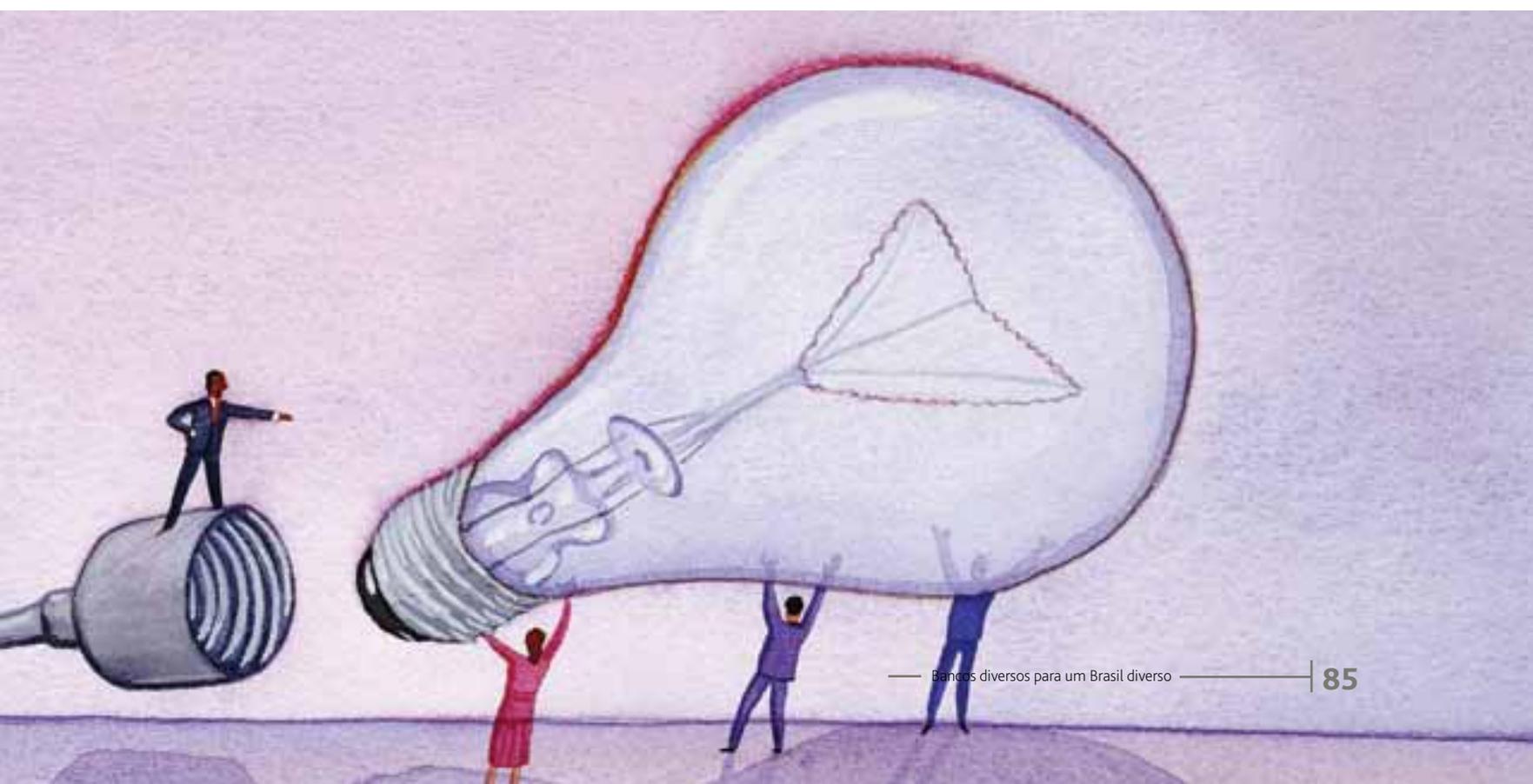
Deborah Kietzmann Goldemberg

Criação

Felici Estratégia e Comunicação

São Paulo, Dezembro de 2010

© Todos os Direitos Reservados



Federação Brasileira de Bancos

Av. Brig. Faria Lima 1.485 Torre Norte 15º andar

01452-002 São Paulo SP Brasil

tel 55 11 3244 9800

www.febraban.org.br

FEBRABAN