



Guia

Programa de Mentoría para Mujeres

D MULHERES 

DEMAREST

The left side of the image shows a close-up of two women's faces; one is smiling broadly while the other is focused on writing in a notebook. The right side of the image is a solid maroon color.

SUMÁRIO

Apresentação.....	5
Diversidade, Equidade e Inclusão.....	6
Equidade de gênero.....	8
Por que Mentoria?.....	10
Como Fazer?.....	12

APRESENTAÇÃO



Nascido como uma ação para diagnosticar quais barreiras visíveis e invisíveis impediam o crescimento feminino no escritório, o D Mulheres cresceu e se consolidou na vertical que atua pela equidade de gênero no escritório. A iniciativa conta com a participação de mulheres de diferentes áreas e níveis hierárquicos que, juntas, contribuem com ações alinhadas aos Princípios de Empoderamento Feminino da ONU Mulheres, da qual o D Mulheres é signatário.

Trabalhar em prol da equidade de gênero não é mais considerado apenas “a coisa certa a se fazer”, mas sim a atitude inteligente a ser tomada. Como você poderá conferir nesse guia, um estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) demonstra que a disparidade de gênero nas sociedades mundiais e no mercado de trabalho provoca um impacto de US\$ 12 trilhões, equivalente a 16% do Produto Interno Bruto (PIB) global. Não por coincidência, esse é um dos temas ESG mais abordados em organizações de todo o mundo e é pauta de conferências da ONU e do Fórum Econômico Mundial.

Apesar de ser um assunto urgente e bastante em evidência, as metas de equidade ainda estão longe de serem atingidas. Pensando em contribuir para a criação de um cenário mais equânime, criamos o [Guia do Programa de Mentoría para Mulheres](#), que consolida a nossa experiência e aprendizados no tema. No Demarest, estamos colhendo os frutos deste investimento e queremos compartilhar com todos os nossos stakeholders o framework que tem impulsionado a carreira das nossas mulheres.

Fazemos isso pois acreditamos que, para atender as metas globais e atingir a equidade, é necessário trabalhar em conjunto, criando e compartilhando soluções para a complexa questão da diversidade, equidade e inclusão.

Esperamos que o guia apoie sua organização a também acelere a carreira das mulheres.

DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO



Estamos inseridos em um mundo que passa por transformações complexas e constantes. Para encontrarmos respostas a estes desafios, precisamos de movimentos de mudanças em todos os âmbitos da sociedade.

A Organização das Nações Unidas – ONU também atua elaborando agendas que guiam organizações, governos e a academia em direção a um futuro mais sustentável e de rápida adaptabilidade. O compromisso mais recente do órgão foi lançado em 2015: os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável determinam que nossa sociedade estabeleça o compromisso de acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima, e de garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Esses compromissos se apresentam ao mundo empresarial de diferentes maneiras, trazendo o tema de diversidade e inclusão como uma exigência de fora para dentro.

Também, dentro das empresas, cresce a consciência da interdependência, pois as mudanças rápidas, intensas e profundas que acontecem hoje no mundo exigem – mais do que nunca – colaboração, capacidade de diálogo e ampliação da diversidade de pessoas e de visões globais para enriquecer as análises e construir soluções. Claro, oferecer oportunidades iguais para todos é uma questão de justiça social, mas é também uma questão de inteligência e desenvolvimento de competências organizacionais.

Investir em Diversidade, Equidade e Inclusão é a coisa certa a se fazer, pois a discriminação vai contra as normativas internacionais de Direitos Humanos. E também porque DE&I, por variadas razões e de diferentes maneiras, adiciona valor aos negócios.

Para que uma organização possa se movimentar em direção a práticas efetivas de DE&I, é necessário que ela tenha uma visão integrada, refletindo seu papel, seus desafios e suas possibilidades na realidade em que exerce suas atividades.

No Demarest, fomentamos uma cultura organizacional segura, respeitosa e inclusiva, para que cada pessoa (independentemente de gênero, orientação sexual, raça, etnia, cultura, religião ou classe social) possa se expressar de forma autêntica, criativa e inovadora, em um ambiente aberto, seguro e colaborativo.

Além de fazer parte do jeito de ser do Demarest, isso é algo que viabiliza negócios sustentáveis e rentáveis, que, por sua vez, contribuem diretamente para o desenvolvimento socioeconômico sustentável, em níveis local e global.

Essa é uma das razões pela qual incentivamos um ambiente de trabalho plural, não-discriminatório, baseado em respeito, acolhedor e com foco em inovação, que contribua positivamente para o alcance dos resultados de negócio.

E de quem falamos quando conversamos sobre DE&I?

Estamos falando de todos nós, já que a diversidade é um tema ligado à responsabilidade que todos temos enquanto sociedade. Quando trabalhamos diversidade e inclusão, nos referimos a todas as pessoas.

Promover a diversidade significa cuidar da qualidade da demografia na organização e de seus relacionamentos. Possuímos inúmeras características e cuidar para que elas não sejam transformadas em motivo para desigualdades, desvantagens, vulnerabilidades, exclusões ou violências é uma das tarefas mais importantes.

Promover a inclusão significa cuidar da qualidade das relações na organização e com os públicos com que interagimos. A inclusão representa o esforço, a ação, a busca ativa para que a diversidade possa estar presente, se expressar, interagir e melhorar as condições de colaboração entre as pessoas em torno da identidade organizacional (sua missão, princípios, valores, maneira de ser, fazer e se relacionar).



EQUIDADE DE GÊNERO

No Brasil, a população de mulheres é maior do que a de homens, mas quando observamos o acesso ao mercado de trabalho e aos cargos de alta gestão nas corporações, sejam elas públicas ou privadas, essa proporção não se repete.

A ausência que se verifica na base ou na liderança das maiores empresas do País não é compatível com a presença verificada dessa população no ensino superior e com diploma universitário, o que nos permite concluir se tratar de mais um reflexo da discriminação e do preconceito que permeiam nossa sociedade.

Organizações que valorizam DE&I têm uma ótima oportunidade de contribuir para o desenvolvimento de pessoas, do segmento em que atuam e de toda a sociedade na medida em que removem barreiras, enfrentam o preconceito e passam uma mensagem de valorização da diversidade.

Além disso, articular esforços internos e externos para propor soluções para a remoção das barreiras materiais e subjetivas que impedem a entrada das mulheres no mercado de trabalho e o desenvolvimento de suas carreiras é benéfico para o desenvolvimento socioeconômico global. Um estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) indica que a disparidade de gênero nas sociedades mundiais e no mercado de trabalho provoca um impacto de US\$ 12 trilhões, equivalente a 16% do Produto Interno Bruto (PIB) global.



Segundo a cartilha de implementação dos WEPs (sigla em inglês para Princípios de Empoderamento das Mulheres) da ONU Mulheres, empoderar as mulheres para que participem integralmente de

todos os setores da economia e em todos os níveis de atividade econômica é essencial para:



Construir economias fortes;



Atingir os objetivos de desenvolvimento, sustentabilidade e Direitos Humanos internacionalmente reconhecidos;



Impulsionar as operações e as metas dos negócios.



Estabelecer sociedades mais estáveis e justas;



Melhorar a qualidade de vida para as mulheres, homens, famílias e comunidades; e



POR QUE MENTORIA?

A pesquisa “The Gender Gap at the Top”, realizada pela publicação estadunidense Working Mother Media entrevistou 3.038 profissionais (2.289 mulheres e 749 homens) e mapeou quatro gaps críticos para o distanciamento das mulheres dos cargos de liderança:

1. As mulheres têm menos probabilidade do que os homens de ter uma visão nítida de como suas carreiras podem avançar e os homens subestimam as barreiras que as mulheres enfrentam;
 2. Muito mais homens do que mulheres reconhecem a importância crítica e benefícios derivados de networking, mentoria e sponsorship, desenvolvendo sua marca pessoal e encontrando aliados para ajudar a avançar na carreira;
 3. Algumas mulheres têm medo de correr riscos, assumir atribuições difíceis ou novas posições, a menos que sintam que já tenham todas as qualificações;
 4. Em alguns ramos de negócio, que são dominados por homens, a cultura organizacional é vista como uma barreira para o avanço de mulheres.



Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres

A mentoria é um processo de desenvolvimento de carreira significativo que é apoiado numa relação de confiança entre o mentor/a e a mentorada. É uma relação duradoura e benéfica para ambas as partes, que impacta o comportamento e crescimento profissional da mentorada. O mentor compartilha conhecimento, novas perspectivas e incentiva a mentorada a assumir novas iniciativas e atitudes que favorecam seu crescimento profissional.

Assim, um programa de mentoria pode provocar um avanço na progressão da liderança feminina, além de ser uma forma de reter talentos femininos e desenvolver competências de Liderança Inclusiva.

COMO FAZER?

Está na hora de desenvolver e implementar o programa de mentoria para mulheres. Consolidamos nossas práticas, processos, dicas e aprendizados para compartilhar um framework do programa de mentoria que desenvolvemos no Demarest para apoiar você no desenho e implementação.

1. DESENHAR O PROGRAMA

Nesse ponto é importante definir regras, formato, processos necessários para todas as etapas do programa, calendário, ferramentas que serão utilizadas, responsabilidades de cada indivíduo ou área envolvida e critérios para elegibilidade e participação e para a formação de duplas;

Faça perguntas como:

Qual será a estratégia de divulgação para mentores(as)? E para as mentoradas? Por quais canais vamos nos comunicar?

Quem é o meu público de mentores e mentoradas? Quantos são? A participação será voluntária ou compulsória?

Por qual ferramenta serão feitas as inscrições?

Quais ferramentas e métodos iremos utilizar para treinar essas mentoras?

 É importante ter uma metodologia de ensino para esses treinamentos. No Demarest, contratamos uma consultoria externa especialista no assunto para nos apoiar.

Quais são os papéis dos(as) mentores(as)? E das mentoradas?

 Nas próximas páginas daremos exemplos de como definir esses papéis e responsabilidades.



2. DIVULGAR O PROGRAMA E ABRIR INSCRIÇÕES



Ter um Q&A é importante, pois como esse será um programa novo, candidatas e candidatos podem ter muitas dúvidas.

3. GUIA PARA MENTOR(A) E MENTORADA

Ter um guia para todos os participantes auxilia no programa e reduz os níveis de ansiedade de quem está fazendo isso pela primeira vez. Com esse guia, também conseguimos garantir que o programa será bastante proveitoso para todos e todas.

É interessante que no guia conste uma apresentação do programa, suas regras, papéis e responsabilidades, além de disponibilizar um exemplo de plano de encontro.

O plano precisa conter:

O principal objetivo do encontro. Por exemplo: na primeira sessão, é muito importante que a dupla estabeleça um acordo mútuo de confidencialidade e respeito;

Tema do encontro. Por exemplo: “Conhecendo uma à outra”, “Entender seu momento de carreira e definir objetivos”, “Como fazer networking e gerir clientes”, “Gestão de pessoas”, “Liderança”;



O guia pode conter dicas extras de atividades para que a dupla faça junta. Por exemplo: irem juntas a palestras que serão dadas pela mentora ou pelo mentor. Fazer reunião com clientes, almoço de networking ou de negócios. Também a mentora ou o mentor pode observar sua mentorada em ação, acompanhando-a em alguma atividade.



BÔNUS



Analizar o cenário atual da mentorada;



Elaborar um plano de ação para curto, médio e longo prazos;



Identificar as oportunidades e definir suas metas de desenvolvimento profissional (que devem ser específicas, atingíveis e mensuráveis);



Colocar em prática o planejamento acordado.

4. PAPÉIS

MENTOR(A)

- Compartilhar sua história, sua própria carreira e experiências.
- Ouvir os objetivos da mentorada e ajudá-la a estabelecer metas de desenvolvimento que a impulsionem a sair de sua zona de conforto, com um plano de ação que a auxilie a alcançá-las.
- Incentivar a mentorada em sua capacidade para alcançar seus objetivos, estimulando-a a assumir uma postura proativa e protagonista. Auxiliá-la a explorar suas forças e a descobrir talentos escondidos.
- Dar orientações e feedback à mentorada.
- Ouvir sempre sem julgamentos e buscar focar a conversa para planos futuros e não situações do passado. Usar o passado como aprendizado, de forma objetiva, com o propósito de desenvolvimento da carreira.
- Fazer perguntas e manter uma escuta ativa.
- Orientar o desenvolvimento da mentorada em diversas dimensões:
 - Networking;
 - Cultura e políticas do escritório;
 - Planejamento estratégico da carreira;
 - Processos de tomada de decisão etc.
- Evitar dar respostas prontas ou definir melhores caminhos; buscar sempre uma construção em conjunto.



MENTORADA

- Compartilhar seus objetivos de carreira e desenvolvimento pessoal com a sua mentora.
- Assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento e refletir, junto com sua mentora, sobre seu atual momento profissional e onde deseja chegar.
- Receber orientações e feedback da sua mentora.
- Fazer perguntas e estar aberta ao feedback e à aprendizagem.
- Definir seus objetivos, criar e seguir um plano de ação para alcançá-los.
- Seguir a agenda e prazos propostos.
- Realizar as tarefas, planejamento e iniciativas combinados.
- Evitar conversas sobre assuntos alheios aos objetivos do programa ou sobre situações do passado, é importante focar no autodesenvolvimento e metas para o futuro.



5. UNINDO AS DUPLAS

É importante definir critérios para que o match entre mentor(a) e mentorada seja adequado e imparcial, visando gerar aprendizados e desenvolvimento. No Demarest, utilizamos uma ferramenta de assessment que busca perfis complementares.

Alguns pontos que devem ser destacados:



É importante que não haja relação de subordinação. O(A) mentor(a) não pode ser supervisor(a) da mentorada;



Preferencialmente, o(a) mentor(a) deve ter experiência na área que a mentorada quer se desenvolver;



É interessante aplicar algum teste de perfil comportamental para que as duplas tenham perfis complementares;



Quando possível, mentoradas mães contarão com mentores que também são pais ou mães.



às vezes, as relações de poder podem inibir as mentoradas. Assim, aconselhamos que inicialmente somente a área responsável pela execução do programa e a mentorada saibam a formação das duplas. Nesse formato, o RH conversa com a mentorada e apresenta seu mentor ou sua mentora para validação, e somente após o aceite da mentorada o RH poderá divulgar para o(a) mentor(a) quem será seu par.



6. FORMAÇÃO INICIAL DE MENTORES(AS) E MENTORADAS

Faça workshops de formação com mentores(as) e mentoradas antes de iniciar as sessões de mentoria. Assim, eles terão acesso a conteúdo sobre fundamentos da mentoria, melhores práticas e orientações sobre como conduzirem e participarem das sessões.

Nessa fase, aproveite para indicar às mentoradas que elas escolherão os temas que fazem parte de suas necessidades de desenvolvimento profissional e, por isso, devem manter uma postura de protagonismo da sua trajetória.

Por sua vez, mentores(as) receberão treinamento sobre técnicas e recursos para conduzirem as sessões e desenvolverem habilidades e responsabilidades de um mentor(a) eficaz. Competências comportamentais imprescindíveis, como escuta ativa, comunicação respeitosa e não julgamento para saberem como lidar com as questões que surgirão – acolhendo as demandas das advogadas, mesmo que em um primeiro plano não concordem – são importantes para terem a oportunidade de desfazerem eventuais mitos e entenderem como funciona uma mentoria e seus objetivos, contribuindo com o desenvolvimento da mentorada.



Grave os workshops de formação para que o conteúdo possa ser visto e revisitado pelas(os) participantes sempre que tiverem dúvidas.

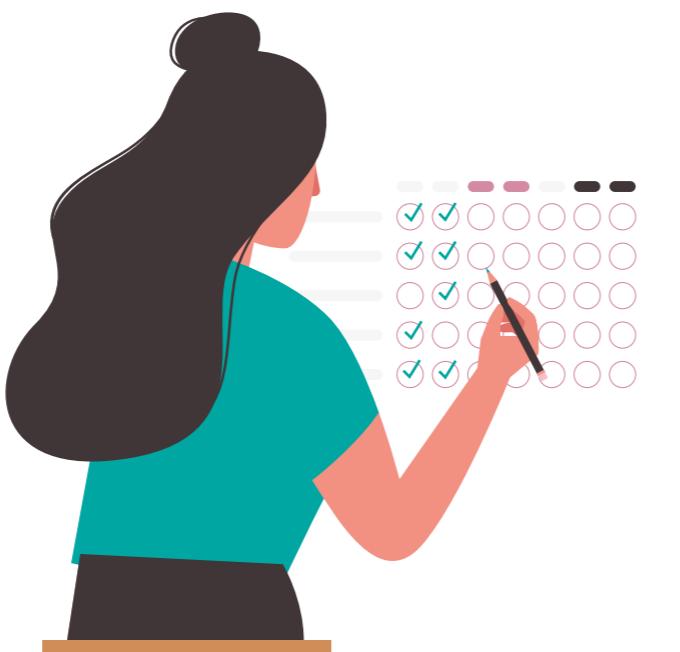


Aplique uma avaliação anônima para mentores(as) e mentoradas antes dos treinamentos. Dessa forma você saberá quais são os pontos de conflito e inseguranças das pessoas para poder abordá-los ao longo dos workshops de treinamento.



Se possuir uma consultoria parceira, estreite essa relação para que os mentores ou as mentoras possam açãoar mediante algum assunto que precisam de suporte.





7. ACOMPANHAMENTO DAS SESSÕES

Para dar apoio a mentores(as) e mentoradas, é importante que a área que está implementando o programa faça um acompanhamento com os(as) participantes para realizar melhorias que se façam necessárias no decorrer do programa, além de oferecer suporte para as pessoas com qualquer dificuldade no processo.

Aqui, a sugestão é estipular momentos definidos de sessões de acompanhamento e supervisão, além de criar ferramentas de acompanhamento contínuo. Por exemplo, ao longo do programa, mentores(as) terão duas sessões de supervisão com uma pessoa experiente em mentoria para receber sugestões e esclarecimentos. Já as mentoradas terão dois encontros para diálogo e integração.

Além disso, mentores e mentoras devem sempre reportar como está seus mentorings e sinalizar caso tenham dúvidas ou necessidade de aconselhamento. As mentoradas, por sua vez, devem preencher uma ficha de acompanhamento com a data e tema do encontro, tempo que durou a sessão e os principais tópicos abordados.



O conteúdo de cada sessão deve ser **confidencial**.

8. FORMAÇÃO CONTINUADA PARA MENTORES E MENTORAS

Ao longo do programa, mentores e mentoras podem receber materiais com pílulas de conhecimento sobre temas importantes para a boa condução da mentoria. Pode-se considerar a realização de uma palestra caso o tema a ser abordado seja denso ou complexo.

Alguns temas que sugerimos são:

Prática de role plays mentor(a) e mentorada;

Roadmap da mentoria;

Como fechar o processo;

Mindset para alavancagem de carreira das mulheres;

Liderança 4.0.



9. AVALIAÇÃO DE RESULTADO E IMPACTO DO PROGRAMA

Como em qualquer projeto, é necessário avaliar os resultados, mensurando dados e estatísticas para saber quais são os pontos de bom desempenho e quais devem ser melhorados. É importante avaliar se os objetivos foram atingidos, qual o grau de satisfação dos participantes, qual o nível de desempenho dos mesmos e a taxa de concluintes. Além disso, avaliações de médio e longo prazos poderão indicar se o programa está atingindo o principal objetivo de alavancar a carreira das mulheres e trazer maior diversidade para os níveis mais altos da gestão.



10. CELEBRAÇÃO E ENCERRAMENTO DO PROGRAMA

Uma vez finalizadas as sessões de mentoria, é construtivo para o programa fazer uma cerimônia trazendo os resultados que foram alcançados, abrindo espaço para que mentores(as) e mentoradas coloquem suas impressões, discutam próximos ciclos e apontem melhorias que se façam necessárias. Não só por isso; também é momento de celebrar.

Reconheçam o trabalho de todas as pessoas envolvidas e celebrem!

D MULHERES



DEMAREST

