

MENTORIA REVERSA EM EMPRESAS

INFORME SETORIAL

Para fortalecer inclusão, funcionário orienta líder em mentoria reversa

O Estado de S. Paulo.

Dentro de uma empresa, a mentoria pode ser associada a um trabalho de orientação profissional de cima para baixo, do executivo mais experiente ao funcionário iniciante. Mas, em uma lógica horizontal, colaboradores também assumem o papel de mentores e dividem com as lideranças experiências pessoais e propostas que podem ajudar o negócio. A pauta de diversidade e inclusão é latente, e os resultados da mentoria reversa aparecem em forma de novos produtos e novo perfil de contratados.

Em maio de 2020, a gigante francesa L'oréal Brasil implementou um programa de mentoria focado em letramento racial que ocorre em duas frentes. Na tradicional, líderes estimulam o desenvolvimento de competências dos funcionários negros e fomentam o senso de pertencimento. Na outra, as lideranças são sensibilizadas por colaboradores negros quanto às questões raciais, invertendo a lógica do aprendizado.

Cristina Garcia, de 47 anos, diretora de comunicação científica da empresa, conta que já vinha acompanhando as ações internas de D&I, que a ajudaram a “abrir os olhos” para vieses inconscientes. Quando viu a chance de receber uma mentoria sobre o tema, aproveitou. “Foi a oportunidade de ter uma conversa personalizada,

perguntar diretamente, fazer conexão com a pessoa que pode me dar a visão dela.”

O “match” foi com Livia Ferreira, 29 anos, analista de laboratório e colíder da Rede de Afinidade Racial da L’oréal. “A experiência é extraordinária porque é um momento de construção. Por mais que a mentoria tenha a ideia de ser vertical, a gente trabalha na horizontal.” A dupla escolhe e discute assuntos pertinentes à área de atuação de quem recebe a mentoria. As pessoas envolvidas apresentam propostas e demandas, trabalham nas divergências e criam juntas um debate produtivo.

“Deixamos livre para a dupla se conhecer e entender o nível de conhecimento de cada um. Tem dupla que fala de produto, consumidor, tem dupla que quer só histórias do Brasil ou de fora. Mas vai do acordo no início para dizer o que quer aprender”, explica Renata Dourado, diretora de diversidade e inclusão da L’oréal Brasil. Segundo ela, em torno de 25 pessoas do alto escalão estão envolvidas na ação, incluindo o presidente.

Já a farmacêutica Sanofi, que implementou um programa de mentoria reversa em 2017, agora trabalha com um modelo mais flexível. Por meio de uma plataforma, qualquer pessoa pode se candidatar como mentor ou buscar mentoria. “Na plataforma, tem ferramentas, guias de boas práticas para ajudar a dupla no programa. É dinâmico”, comenta Neila Lopes, head de diversidade e inclusão da companhia. Entre 2020 e 2021, 269 relações de mentoria tiveram início e 182 estão ativas.

Uma das pioneiras nesse tipo de ação, a IBM Brasil desenvolve desde 2012 mentoria reversa nas frentes LGBTQ+, mulheres na tecnologia, afrodescendentes, pessoas com deficiência e pessoas de outros países. Cerca de 250 líderes já passaram pelo processo.

“Os mentores se beneficiam, uma vez que podem compartilhar e ouvir a história de colegas, enquanto líderes têm a oportunidade de conhecer situações que os

colaboradores enfrentam em suas vidas”, diz Stephanie Stolfo, líder de D&I da IBM América Latina.

Neila Lopes afirma que democratizar o conhecimento é um dos principais ganhos da mentoria, além de promover o protagonismo e ampliar a consciência coletiva. Uma pesquisa feita pela Sanofi neste ano com 1.522 funcionários mostrou que 98% afirmam perceber o tema de D&I na agenda corporativa – três pontos acima de 2020. Essa maior consciência se reflete em produtos e ações. A Medley, unidade de negócio da farmacêutica, lançou neste ano o projeto Conta, Mana, para conscientizar as mulheres sobre bem-estar e autocuidado.

Na L’oréal, Renata Dourado também vê uma sensibilização geral bem como resultados concretos. Neste ano, 43,2% das contratações foram de pessoas negras, ante 24,8% no ano passado. Além disso, quatro produtos para consumidores negros foram lançados em 2021, em parceria com o conselho da Rede de Afinidade Racial. Para Livia Ferreira, o programa ajuda a aprimorar as soft skills dos mentores, como comunicação e storytelling.

Carine Roos, CEO e fundadora da Newa Consultoria, considera que a mentoria reversa é o modelo ideal para furar a bolha de líderes, o que se mostra desafiador. “Tem sido um choque cultural, e o que eu mais ouço sobre os aprendizados é: ‘Passei a refletir mais sobre os meus privilégios’. Esse é o futuro dentro das organizações, ter abertura da liderança para aprender”, diz.

Núcleo de Inteligência – Sedet

Edição 306 - Em 07 de dezembro de 2021

Os textos do conteúdo exposto neste informativo não são de autoria do Governo do Estado do Ceará.