

APOSTE NA

# PRIMEIRA INFÂNCIA

QUAL O PAPEL DAS EMPRESAS NO DESENVOLVIMENTO DAS CRIANÇAS BRASILEIRAS?



- Iniciativas inovadoras de companhias que já adotaram a causa
- De que forma o setor privado pode se beneficiar das boas práticas para a família
- O que levar em conta na hora de implementar políticas a favor da criança



A primeira infância, que vai do nascimento aos 6 anos, é pura descoberta e aprendizado. É uma etapa muito importante para o desenvolvimento, e as experiências dessa fase são levadas para o resto da vida. As histórias desses seis executivos provam isso. Você sabe quem são eles? Veja na última página desse especial.



**EDITOR-EXECUTIVO:** Edward Pimenta  
**EDIÇÃO DE TEXTO:**  
 Christiane Bertelli e David Cohen  
**ARTE:** Ricardo Miura  
**REVISÃO:** Madi Pacheco  
**ILUSTRAÇÃO:** Rubens LP

Apoio:

**FUNDAÇÃO MARIA CECILIA SOUTO VIDIGAL**  
[www.fmcsv.org.br](http://www.fmcsv.org.br)

**UNITED WAY**  
[www.unitedwaybrasil.org.br](http://www.unitedwaybrasil.org.br)

Nos sites das duas organizações você encontra materiais para saber mais sobre a primeira infância e sobre como o setor privado pode fazer a diferença na vida das crianças.

# UMA PEQUENA GRANDE CAUSA.

**A**té o século 17, as crianças na sociedade ocidental eram consideradas “adultos imperfeitos”. Foi só com os primeiros passos do Iluminismo que a infância começou a ser considerada uma fase da vida com suas próprias peculiaridades.

Com algumas idas e vindas, de lá para cá estabeleceu-se a noção de que os primeiros anos de vida devem ser protegidos e cultivados. A infância é considerada hoje, ao mesmo tempo, uma fase sagrada da vida e uma época em que se prepara o futuro adulto.

Proteger as crianças, portanto – garantir-lhes alimentação saudável, proteção, carinho e possibilidades de brincar –, é não apenas respeitar os direitos individuais de milhões de cidadãos, mas também moldar o futuro da sociedade. É difícil achar causa mais nobre... mas ela não vem recebendo a atenção necessária.

A educação como um todo vem ganhando proeminência nas discussões, mas a primeira infância tem ficado para trás, como mostram os números gerais: o País investe 2,3% do produto interno bruto (PIB) em programas para crianças de 6 a 12 anos, e apenas 0,5% em cuidados com as crianças de 0 a 5.

“O Brasil precisa passar do foco na garantia dos direitos negativos (não passar fome, não ficar doente, não sofrer violência) para a busca dos direitos positivos – pleno desenvolvimento do potencial, bem-estar enquanto criança”, diz o economista Ricardo Paes de Barros, especialista em desigualdade social e educação.

Esta tem de ser, também, uma causa do setor privado. “Hoje, as empresas brasileiras têm pouco envolvimento com a primeira infância”, diz Eduardo Queiroz, presidente da Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, organização focada na promoção da primeira infância no Brasil. “Talvez elas ainda não enxerguem o tamanho do impacto que podem ter no desenvolvimento de uma criança.”

Ações como a garantia de creche (na própria sede ou com parcerias), a adoção de flexibilidade de horários, a construção de uma cultura de confiança – e a extensão dessas políticas, na medida do possível, para a sua cadeia de valor – não são benéficas apenas para os funcionários e suas famílias. Como diz o economista James Heckman, Prêmio Nobel de 2000, o investimento na primeira infância é o que mais dá retorno à sociedade como um todo [leia na pág. 4].



## Toda empresa tem potencial de ser aliada da primeira infância

E há múltiplas formas de abraçar a causa: do engajamento em ações voluntárias e campanhas para informar a população até o uso de sua influência em fóruns diversos para fazer avançar os cuidados com a primeira infância. “Toda empresa tem potencial de ser aliada da primeira infância. E já são vários os exemplos e caminhos positivos a serem seguidos”, diz Gabriella Bighetti, diretora executiva da United Way Brasil, organização não governamental (ONG) que atua pela primeira infância e juventude por meio da educação.

Em geral, as organizações já sabem que este é um investimento necessário. O grande obstáculo, porém, é que elas consideram que as vantagens desse investimento são globais e futuras, enquanto os custos são locais (ou seja, delas mesmas) e imediatos.

Não é bem assim. Essa conta pode ser positiva – vantagens maiores que custos – mesmo para o aqui e o agora, ou para o fluxo de caixa da empresa [leia na pág. 6].

Com base nisso, o instituto Great Place to Work vai passar a medir, a partir de 2019, o quão responsáveis as empresas são com a primeira infância. A iniciativa condiz com a crença de que não só as melhores empresas devem ser bons lugares para trabalhar – mas que os bons lugares para trabalhar têm mais chances de serem melhores empresas.

# O MELHOR INVESTIMENTO

Cuidar das crianças pequenas tem alto impacto na formação de uma população mais saudável, mais segura, mais culta e mais produtiva

**É** difícil encontrar um investimento que dê um retorno tão alto como investir na primeira infância. Claro, isso sempre foi verdade sob a perspectiva humanista. Cuidar de crianças, especialmente quando elas são bem pequenas, é uma das obrigações cruciais da vida – e um de seus maiores prazeres.

Mas a afirmação é válida mesmo levando em conta apenas o balanço entre recursos dispensados e resultados obtidos na renovação do capital humano. Segundo o economista americano James Heckman, prêmio Nobel de Economia de 2000, programas pré-escolares dão um retorno sobre o investimento de 7% a 10% por ano. Isso acontece por dois motivos.

De um lado, crianças que recebem estímulos apropriados durante a primeira fase da vida têm um desenvolvimento emocional e cognitivo mais saudável, que se reflete nas realizações na fase adulta (seus cálculos apontam que crianças que frequentaram creche de qualidade vão

receber salários, na média, 25% maiores). O segundo motivo é a economia em gastos futuros. Crianças bem cuidadas têm menos chance de precisar frequentar programas de recuperação educacional, menos probabilidade de fazer escolhas que prejudicam sua saúde e levem a atividades criminosas.

Análises mais recentes, de programas voltados a crianças de comunidades carentes, mostrou resultados ainda melhores: 13% de retorno sobre o investimento. Segundo pesquisas feitas na Califórnia pela Rand Corporation, uma organização voltada para estudos políticos, os efeitos são até maiores do que os anunciados por Heckman. Cada dólar investido em pré-escola, afirma a Rand, representa uma economia de US\$ 2,62 em educação especial (como reforço e atenção ao aluno repetente), prevenção a crimes e outros custos sociais.

Diversos outros estudos apontam na mesma direção: crianças que frequentam a

pré-escola têm mais chances de terminar o ensino médio, menos chances de ir para a cadeia e mais chances de cursar uma faculdade. Uma dessas pesquisas, do professor de sociologia Donald J. Hernandez, do Hunter College, em Nova York, dá as proporções, para a realidade dos Estados Unidos: a chance de um jovem terminar o ensino médio é quatro vezes maior se ele souber ler com fluência no terceiro ano do ensino fundamental; e a chance de saber ler com fluência no terceiro ano dobra se ele entrar na escola já preparado para aprender.

Segundo Heckman, o retorno do investimento nas crianças é tão maior quanto mais cedo se comece a dar atenção a elas. “Começar aos 3 ou 4 anos é fazer pouco, e tarde”, diz ele. Nessa fase, os neurônios formam entre 700 e 1.000 novas conexões por segundo.

## Grandes impactos

As vantagens de cuidar bem da primeira infância

são ainda maiores quando se trata de famílias com menos recursos – como boa parte da população brasileira. Aqui, há cerca de 10,3 milhões de crianças com menos de 4 anos, de acordo com o IBGE. E apenas 30,4% delas estavam matriculadas em creches em 2015, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) divulgada em 2017. A mesma pesquisa afirma que o interesse em matricular a criança numa creche cresce com o aumento da idade, chegando a 78,6% entre as crianças de 3 anos. No total, a Pnad identificou um déficit de atendimento para 4,7 milhões de crianças. Isso em um país que, por lei, garante o atendimento universal para a primeira infância.

Aumentar a oferta de creches é apenas o primeiro desafio. Ainda mais importante que isso é fornecer uma educação infantil de qualidade, em que as interações entre crianças e educadores e as brincadeiras sejam os eixos norteadores, como preconizam as Diretrizes Nacionais Curriculares para a Educação Infantil de 2009.

Sabemos que nem sempre as brincadeiras são levadas tão a sério quanto deveriam. E elas são fundamentais no processo de aprendizagem, pois constroem a capacidade social, emocional e lógica das crianças.

E ainda que haja parâmetros publicados pelo Ministério da Educação (MEC) para monitorar a educação infantil, ainda não temos uma avaliação nacional. Os técnicos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) vão começar no ano que vem

uma avaliação das 60 mil creches e pré-escolas públicas do País.

Tão importante quanto a avaliação é acompanhar as instituições de ensino para que elas consigam implementar o que dizem os documentos. Hoje existem iniciativas muito boas no país, mas o desafio é a equidade, ou seja, trabalhar para que todas as crianças tenham acesso a uma educação verdadeiramente de qualidade.

É nesse cenário que a iniciativa das empresas se torna crucial para o País. Ela é essencial para o bem-estar das crianças, a tranquilidade dos pais que trabalham... e até para a sua própria eficiência. Mas, embora haja exemplos de ótimas políticas, no geral as companhias ainda têm um longo caminho a percorrer.



## O QUE DIZEM OS ESTUDOS SOBRE O CÉREBRO INFANTIL

Estudos neurológicos feitos nas últimas décadas mostram que a evolução do cérebro nessa fase da vida acontece a uma velocidade incrível. Não chega a ser uma surpresa. É nesse período que aprendemos a falar, andar, classificar coisas e pessoas. O surpreendente é o nível de atividade.

- O cérebro de uma criança de 3 anos tem 80% do volume do cérebro adulto, de acordo com diversos mapeamentos, como os do pesquisador Richard Nowakowski, da Universidade Estadual da Flórida.

- Nessa fase, o cérebro tem o dobro de conexões que terá na vida adulta, segundo o neurocientista Peter Huttenlocher, um dos pioneiros desse campo. Essas conexões são as sinapses – reações químicas que formam os “caminhos” do nosso pensamento. Até os 6 anos, elas se formam a um ritmo

de 700 por segundo. Durante o período de formação, o ambiente exerce uma influência enorme no desenvolvimento de habilidades cognitivas e emocionais.

- O cérebro humano é plástico o suficiente para possibilitar o aprendizado até o fim da vida. Mas o ritmo de apreensão de conteúdos diminui. E, numa sociedade competitiva, começar mais tarde leva à perda de oportunidades, até porque o conhecimento tem características cumulativas. Não apenas é impossível compreender equações de segundo grau sem dominar noções de aritmética, também as habilidades motoras, sociais e emocionais se constroem bloco a bloco. Cada aprendizado potencializa outros, abre caminhos.

- Os investimentos para colher bons resultados são bastante modestos.

Por exemplo: uma hora de conversa por dia com uma criança, ao longo de um ano, leva a uma melhora no seu desenvolvimento equivalente à de um ano a mais, de acordo com um estudo do economista mineiro Flávio Cunha, da Universidade de Rice, nos Estados Unidos. Ou seja, uma criança de 4 anos exposta a uma comunicação adequada tem capacidade equivalente à de uma criança de 5 anos que não teve tantos estímulos de comunicação.

- A maior proteção que o cérebro de uma criança tem contra os efeitos de violência física ou verbal, privações e até falta de carinho é o vínculo afetivo com seus cuidadores, diz James Leckman, médico e pesquisador da Universidade Yale, nos Estados Unidos. Quando esse vínculo é falho, abrem-se brechas na barreira psicológica contra as hostilidades.

# OS BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA

Investir em boas políticas para família cria ambientes de mais confiança, maior produtividade e menos rotatividade

**N**ão é só para a sociedade como um todo que o investimento na primeira infância rende frutos. A causa pode trazer benefícios também para as companhias – porque as medidas que favorecem as famílias têm efeitos colaterais em geral positivos, e às vezes transformadores.

Entre as medidas que uma empresa pode tomar em apoio à primeira infância, a mais clara e direta é a oferta de creches – no próprio espaço da empresa ou fora, pelo auxílio financeiro e logístico para os pais. Mas há inúmeras outras ações: elas vão do espaço dedicado para lactação à adoção de horários flexíveis ou possibilidade de trabalhar em casa; da extensão da licença-paternidade à criação de uma cultura de maior acolhimento dentro das empresas. Quando decidem adotar

medidas nessa direção, as empresas em geral o fazem como reforço de sua identidade – uma companhia que vende produtos destinados ao público infantil, por exemplo, não pode ignorar as crianças que tem em sua própria casa – ou como uma espécie de generosidade (empresas grandes, maduras, tendem a distribuir os frutos de seu sucesso com os funcionários responsáveis por esse sucesso).

Os custos, na maioria das vezes, são propositalmente esquecidos – em nome da convicção de que as medidas valem a pena por variados motivos, que vão da satisfação de “fazer a coisa certa” até a certeza de que, no longo prazo, o retorno de alguma forma vem.

Assim é que dois terços das companhias que adotam planos de benefícios relacionados ao bem-estar familiar

não medem seu impacto nem o retorno do investimento (ROI), de acordo com uma pesquisa feita com 400 empresas nos Estados Unidos.

Mas deviam fazê-lo. “O argumento de negócios para uma oferta depende da medição de seus resultados”, dizem as organizações Human Capital Institute e Kindercare Education, que fizeram a pesquisa. “Os responsáveis pelos recursos humanos das empresas precisam encontrar modos de estimar o ROI antes da implementação das práticas e avaliar sua evolução, ou podem fracassar em estabelecer a cultura que preconizam.”

Não é uma conta simples. Aliás, não é uma única conta. São várias. Mas alguns estudos indicam que, se forem feitas, elas apontarão para as vantagens financeiras das medidas em prol da primeira infância.

## O que dizem os estudos

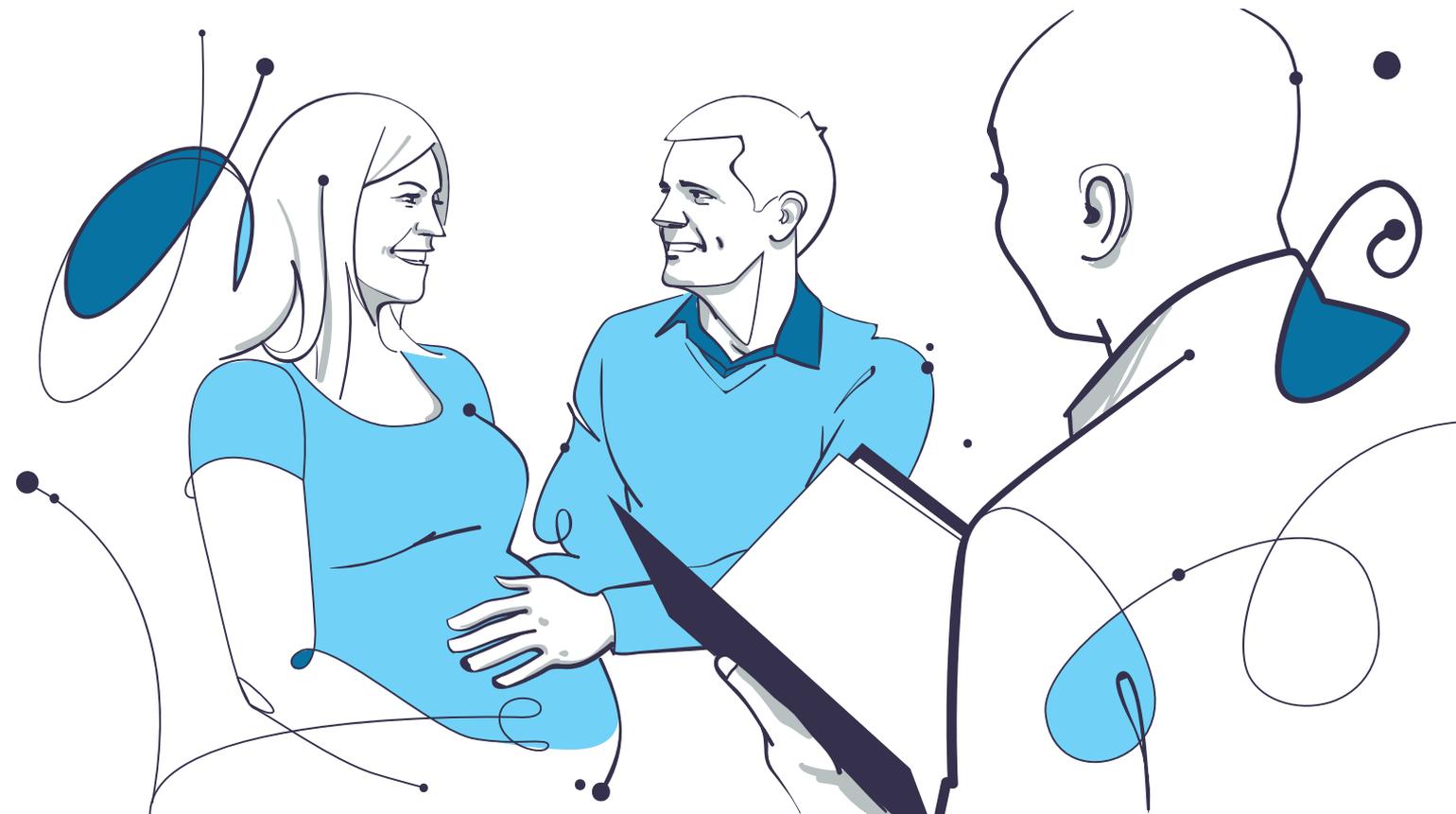
Um bom indício de que o tema da primeira infância ainda recebe pouca atenção no universo das empresas é o escasso número de pesquisas – no mundo todo, e especialmente no Brasil. Mas a grande maioria das que foram realizadas aponta que a adoção de políticas pró-família têm benefícios maiores que os custos.

De acordo com a ReadyNation, uma organização empresarial americana que conta com 1.100 membros, incluindo atuais e ex-CEOs de grandes corporações unidos pela causa dos investimentos em crianças e jovens, os programas em prol da primeira infância têm impacto direto na produtividade dos funcionários: por saber que as crianças estão sendo bem cuidadas, os pais podem se concentrar melhor no trabalho; e os cuidados com a saúde dos filhos acarretam menos faltas dos pais.

Além disso – e das vantagens para os futuros adultos e para a sociedade, já citadas –, a ReadyNation enumera outros efeitos positivos:

- Melhora na imagem da companhia.
- Ajuda na atração de clientes.
- Maior retenção de funcionários.
- Melhora no ambiente de trabalho.
- Produção de oportunidades de desenvolvimento de lideranças, pela experiência em iniciativas de apoio às comunidades.

Essas vantagens ficam mais claras quando se analisam os custos usuais das empresas. Por exemplo: em 2016, mesmo num período de crise no Brasil, as companhias que compunham a lista



das melhores empresas para trabalhar tiveram uma rotatividade voluntária de 30%. São demissões que a empresa não queria fazer, que implicam custos extras (desligamento, recrutamento de outra pessoa, treinamento, perda de produtividade durante o período de adaptação do novo funcionário). E isso é nas empresas em que o ambiente de trabalho é o melhor do País – e num tempo em que o desemprego chegava a níveis recordes.

Alguns estudos estimam que o custo da rotatividade varia entre 50% e 200% do salário anual de um funcionário. No Reino Unido, a associação de profissionais de RH (CIPD) calculou que o turnover custa às companhias 8.200 libras por empregado, em média. Ou 12.000 libras, no caso de gerentes seniores e diretores. É

Os programas em prol da primeira infância têm impacto direto na produtividade dos funcionários. O índice de rotatividade era de 21%. Essa taxa foi caindo a cada ano, chegando ao recorde de 9,9%

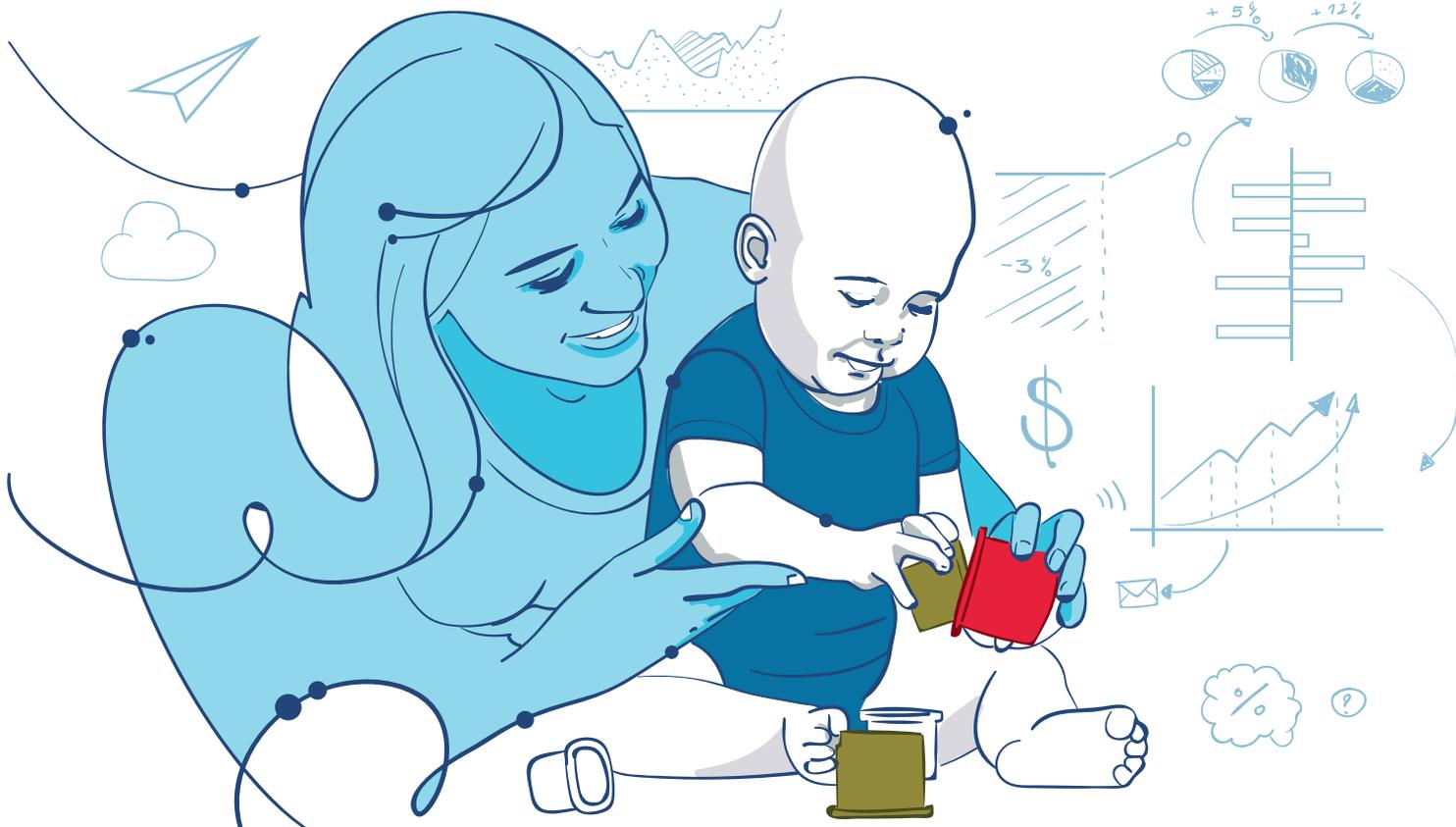
intuitivo que, numa empresa que dê melhores condições de harmonizar a vida familiar com a vida profissional, a rotatividade diminua. O caso da filial brasileira da seguradora Tokio Marine mostra a validade dessa intuição.

Em 2011, quando a empresa começou a adotar benefícios em prol da primeira infância (como horário flexível, reembolso de despesas com creche ou babá, plano de previdência privada), o índice de rotatividade era de 21%. Essa taxa foi caindo consistentemente a cada ano, chegando ao recorde de 9,9% em 2016 – batido no ano passado, com taxa de 9,8%, ante uma média de 14,9% no setor.

Mesmo para os empregados que não vão embora, há um custo de perda de trabalho para o absenteísmo. Segundo o mesmo CIPD, no

Reino Unido há uma média de 7,7 dias de trabalho perdidos por ano, por empregado. Cada ausência dessas acarreta perdas de 600 libras no setor privado, 889 no setor público. De acordo com a Confederação Britânica de Indústrias, as faltas custam à economia do país a bagatela de 13,4 bilhões de libras por ano.

É possível que essas faltas diminuam com a adoção de programas de apoio à primeira infância, especialmente os de horários flexíveis. Um estudo no Canadá, feito pelos professores Georges Dionne e Benoit Dostie, da HEC Montreal, concluiu que empregados satisfeitos com o trabalho tinham probabilidade 17,5% menor de faltar; e empregados que trabalham em casa de vez em quando tinham probabilidade 11,5% menor de faltar. (Mas uma carga



reduzida de trabalho, ao contrário, aumentava a probabilidade de o funcionário se ausentar.)

Além da redução nesse tipo de custos, estudos apontam outros ganhos econômicos para as empresas:

- DIVERSAS PESQUISAS MOSTRAM que companhias que oferecem bons pacotes de benefícios relacionados ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho conseguem atrair profissionais talentosos. Os custos desses benefícios, portanto, são em parte compensados pela redução de custos na folha de pagamentos.

- TAMBÉM HÁ UMA PROFUSÃO de estudos que apontam para uma menor contaminação dos problemas pessoais no ambiente de trabalho, o que leva a ganhos de produtividade e engajamento – os funcionários não

apenas sofrem menos interrupções em suas tarefas, mas também se esforçam mais em reciprocidade pelos benefícios que recebem.

- OUTROS ESTUDOS APONTAM que a ausência de políticas de equilíbrio entre vida familiar e profissional provoca aumento de estresse e de fadiga – e consequentemente perdas de produtividade.

- UM ESTUDO DE 2004 EXAMINOU a produtividade em 188 das 500 maiores companhias dos Estados Unidos, em 30 setores industriais, e com base nos programas de benefícios estabeleceu um índice de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Segundo os pesquisadores, um incremento de 10% no índice (a adoção de três programas adicionais) estava associado a um aumento de produtividade entre 2% e 3%.

Nem todos os estudos são

tão assertivos em conectar boas práticas para a família com melhora nos resultados financeiros. O professor de economia Nicholas Bloom, da Universidade Stanford, fez uma análise das pesquisas sobre benefícios e concluiu que elas se baseiam em premissas duvidosas e raciocínios forçados. Segundo ele, o que provoca a melhora de resultados são as boas práticas de administração (estabelecimento de metas, monitoramento, uso de incentivos e adoção de boas práticas de produção) – e, normalmente, as empresas que adotam as melhores práticas de gestão adotam também medidas em prol do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Essa crítica, porém, parece ser exagerada, uma vez que vários dos estudos levam em consideração os efeitos das

práticas de gestão e fazem o devido controle para descontá-los.

De forma geral, a conclusão das pesquisas internacionais sobre o assunto é que o horário flexível reduz de forma significativa o absenteísmo; que não há muitas evidências de que programas que favoreçam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional ajudem na atração de talentos, mas que eles são determinantes na retenção.

### Estudo próprio

De qualquer forma, as situações nas empresas são tão diferentes umas das outras que é preciso fazer as contas caso a caso. Porque tanto os custos quanto as vantagens dependem muito das características do negócio, da força de trabalho, do ambiente

concorrencial, do ciclo da economia.

Empresas grandes costumam ter mais facilidade para distribuir as tarefas de um funcionário em licença. Também já têm um departamento de pessoal que pode absorver os custos da organização de horários flexíveis.

Ou seja: só a própria empresa tem condições de avaliar se, financeiramente, a conta terá um resultado azul ou vermelho. Para fazer isso, é preciso levar em consideração a taxa de rotatividade voluntária de pais (ou, mais comumente, mães) recentes; quanto a empresa economizaria reduzindo essa rotatividade (somando os custos diretos de buscar, selecionar e treinar talentos e os custos indiretos da perda de produtividade temporária na equipe, da interrupção no atendimento de algum cliente, etc.); quantos nascimentos, em média, ocorrem por ano; com que facilidade o trabalho de um funcionário pode ser distribuído entre colegas; qual o custo de contratar um substituto temporário; quais os custos de implantação dos benefícios (a fração do aluguel de uma sala de amamentação, por exemplo).

Além das contas, no entanto, há também benefícios intangíveis – que podem ser até algumas ordens de grandeza maiores do que as vantagens financeiras.

Um deles é a construção da imagem. Uma empresa percebida como justa e preocupada com o bem comum provoca orgulho em seu público interno, em geral traduzido por mais engajamento, que costuma ter efeitos extremamente positivos na produtividade.

Segundo o Corporate Leadership Council, um instituto de pesquisa de melhores práticas de RH, um comprometimento 10% maior de um empregado leva a um esforço 6% mais elevado e, conseqüentemente, um desempenho 2% melhor.

Uma pesquisa do Instituto Gallup examinou quase 24 mil unidades de negócios e concluiu que aquelas no primeiro quartil dos índices de engajamento (as 25% mais engajadas) apresentavam produtividade 18% acima da média e lucratividade 12% acima da média.

Quando essa percepção da empresa atinge o público externo, ela ganha a boa vontade advinda da sua reputação, que serve como um colchão na hora de alguma crise. Numa era em que tantas empresas aparecem nos noticiários por problemas de conduta, esta é uma extraordinária oportunidade de fornecer bons exemplos.

Outro benefício intangível é a construção de uma cultura de confiança. O primeiro grande impacto dos benefícios pró-família é criar um ambiente de negócios mais acolhedor para as mulheres – uma fonte de talentos continuamente subutilizada pelas empresas. Um bom exemplo é o da americana Sabrina Parsons, fundadora e CEO da Palo Alto Software, uma companhia que vende programas de gestão online para pequenas empresas.

“Eu sou a CEO de uma companhia de tecnologia em franco crescimento”, diz ela. “Sou também a mãe de três meninos, e me orgulho de ser muito envolvida na vida deles.” A integração entre vida e trabalho acabou se

Uma empresa percebida como justa e preocupada com o bem comum provoca orgulho em seu público interno, em geral traduzido por mais engajamento

tornando parte da cultura de sua empresa – e mais: ela virou uma ativista dos direitos da mulher no trabalho, com um blog e uma conta no Twitter em que é conhecida como Mommy CEO (mamãe CEO).

As vantagens de uma cultura assim vão além da retenção de mulheres. Conforme escreveu o neuroeconomista Paul Zak em artigo para a Harvard Business Review no ano passado, empresas com alto grau de confiança são mais produtivas, apresentam níveis maiores de colaboração entre os colegas e mantêm seus empregados por mais tempo. E a melhor forma de construir confiança nas organizações é elevar o nível do hormônio oxitocina nas pessoas.

Zak fez um experimento para comprovar a ideia. Ele administrou doses de

oxitocina sintética (por meio de inalação) em voluntários, e doses de placebo em um grupo de controle. Depois as pessoas participaram de jogos em que se exigia colaboração e confiança – e aquelas com níveis maiores de oxitocina demonstraram muito menos receio de confiar nos colegas.

O consultor organizacional Josh Bersin considera essa pesquisa uma oportunidade para as empresas. Em vez de gastar US\$ 45 bilhões por ano em programas de recompensa e reconhecimento, com resultados não tão satisfatórios, elas poderiam investir em construir uma cultura que reconheça a excelência, induza “estresse positivo” por meio de desafios e facilite o crescimento pessoal – situações que fazem o organismo humano produzir mais oxitocina.

Mas há uma outra situação em que o organismo humano produz oxitocina em abundância... quando as pessoas ganham um bebê. Será que as empresas poderiam se beneficiar desses eventos?

“Totalmente”, diz Bersin. “Se os empregadores realmente celebrarem e apreciarem a paternidade e a maternidade, vão criar uma enorme fonte de confiança. Muitas companhias fazem isso bem e recebem uma quantidade tremenda de energia e reconhecimento de seu pessoal.”

Como sabe qualquer pessoa que já tenha exercido cargo de chefia ou tenha tido um chefe que se tornou pai ou mãe, as relações tendem a mudar – para melhor. Ter um bebê dá uma nova perspectiva de vida às pessoas, e elas tendem a colaborar mais, incentivar mais, comemorar mais, ensinar mais... e mostrar mais fotos de bebê.

# SE O RETORNO É TÃO ALTO, POR QUE SE INVESTE TÃO POUCO?

Falta de engajamento e entendimento da importância, além de foco nos custos imediatos, afasta empresas do investimento

**S**e o investimento na primeira infância tem retorno tão alto, e ainda por cima com efeitos tão positivos para a sociedade como um todo, seria de esperar que as companhias – organizações sempre interessadas em ações com retornos positivos – já tivessem descoberto e abraçado a causa.

Apenas algumas empresas entenderam esse tema como parte de sua responsabilidade social. Muitas ainda têm um bom caminho a percorrer para oferecer as condições ideais para pais e mães cuidarem de seus filhos – garantindo um ambiente de trabalho mais tranquilo e produtivo.

Mesmo no universo das 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil, conforme a lista elaborada pelo Great Place to Work (GPTW), os números revelam o déficit na atenção às crianças (0 a 6 anos):

- DE ACORDO COM A PESQUISA publicada em 2017, apenas 10% das companhias oferecem creche ou berçários para os filhos dos funcionários, seja no local de trabalho ou nas proximidades. E metade dessas empresas concede o benefício apenas para mulheres (na outra metade, tanto o pai quanto a mãe podem requerer).

- QUASE A METADE (47%) NÃO oferece nenhum auxílio para colocar os filhos em creches.

- A POLÍTICA MAIS COMUM É O auxílio-creche: em 17% das empresas, ele é exclusivamente para funcionárias mães; em outros 17%, o benefício pode ser requerido também por pais.

- SÓ UM QUINTO DAS EMPRESAS reserva uma sala específica de lactação, para as mães amamentarem seus filhos ou para recolherem leite para levar para casa.

- APENAS 39% OFERECEM licença-maternidade de 6

meses ou mais; e só 29% dão mais do que os cinco dias de licença-paternidade garantidos por lei.

- SÓ 3% DAS EMPRESAS FAZEM alguma espécie de coaching durante a licença-maternidade, para ajudar na readaptação ao trabalho.

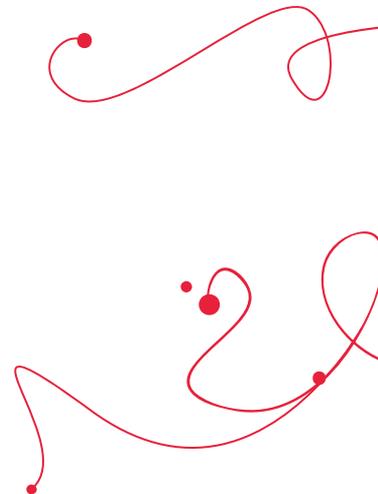
- MENOS DE UM QUARTO DAS empresas oferece flexibilidade de horários para resolver questões familiares, como uma reunião na escola ou uma visita ao pediatra. E também nesse quesito se mostra que é esperada uma responsabilidade maior da mãe do que do pai no cuidado com os filhos: 24% permitem mudança de horários para as mães, contra só 16% para os pais.

## Mas tem os custos...

Não é por mero desconhecimento do assunto que as empresas deixam de priorizar medidas em prol da primeira

infância. O grande obstáculo é que as vantagens dessas políticas em geral são percebidas como benefícios a serem colhidos no longo prazo, quando as crianças crescerem, e por toda a sociedade – enquanto os custos são das empresas, e imediatos.

Entre eles estão a dificuldade de redistribuir o



trabalho durante uma licença prolongada, os custos diretos de manter uma creche ou de subsidiar o serviço fora da empresa, o temor de perda de produtividade quando se implementam horários flexíveis.

Especialmente em momentos em que a economia não vai muito bem, e em épocas em que a concorrência é acirrada, é comum encarar qualquer custo extra como proibitivo.

Porém, essa percepção não leva em conta o quadro geral. É claro que cada empresa vive uma situação própria, e tem custos e condições peculiares, mas no geral os investimentos que beneficiam a primeira infância também favorecem os acionistas, pelo aumento de produtividade, redução da rotatividade de empregados, maior engajamento. Isso sem falar na melhora da imagem da empresa, que pode ajudar a atrair clientes.

E o terreno para atuar é tão amplo que qualquer empresa pode se tornar ativa na defesa da primeira infância. Nas próximas páginas, apontamos alguns exemplos inspiradores.

Poucas empresas já entenderam que investir na primeira infância faz parte de sua responsabilidade social



# OS BONS EXEMPLOS

Aumentar a produtividade,  
melhorar o ambiente de trabalho,  
engajar-se numa causa.  
Qualquer que seja o motivo,  
abraçar a primeira infância é crucial

**O**lhar para a primeira infância é uma decisão acertada – principalmente do ponto de vista humano. Tomar consciência disso é o primeiro passo. A partir daí, há inúmeras formas de atuação.

A Fundação Maria Cecília Souto Vidigal e a United Way, organizações que se engajaram na defesa da primeira infância, recomendam cinco formas de atuação para as empresas:

- **POLÍTICAS INTERNAS:** Implementar práticas voltadas ao seu público interno.
- **CADEIA DE VALOR:** “Exportar” sua cultura para outras empresas, via contratos com fornecedores; defender a causa ou realizar investimentos coletivos, que unam diversas empresas e cidadãos.
- **INVESTIMENTO SOCIAL:** Apoiar ações de voluntariado, ONGs e creches da comunidade, além de organizações.
- **COMUNICAÇÃO E MARKETING:** Promover intensa comunicação em prol do tema, sensibilizar as pessoas para a causa da primeira infância.
- **ADVOCACY:** Divulgar e

promover a causa junto a governos e formadores de opinião.

Falta muito a fazer num país em que quase 70% das crianças abaixo dos 4 anos não têm acesso à creche e à pré-escola. Mas já há alguns bons exemplos – nacionais e internacionais – a seguir.

## Licença para pais/mães

Numa pesquisa com 9.700 norte-americanos da geração dos “milênios”, a consultoria Ernst & Young descobriu que 83% deles considera a licença-paternidade um benefício imprescindível. Quase quatro em cada dez disseram que até mudariam para algum país que tivesse práticas de licença melhores. Demonstrando acreditar em seu próprio trabalho, a Ernst & Young aumentou a licença-paternidade para seus funcionários em 2016, passando de seis para 16 semanas.

Mais do que apenas oferecer essa possibilidade, a consultoria adotou medidas para que as pessoas usufruíssem dela. Numa cultura em

que ainda existe preconceito contra homens que se ausentam do trabalho para curtir o bebê e ajudar nos cuidados, a Ernst & Young convocou alguns de seus funcionários mais bem-sucedidos e influentes a contar histórias de como as licenças não atrapalharam o seu desempenho no trabalho.

Seguindo o exemplo, a American Express também elevou a licença, que agora é de 20 semanas, tanto para pais como para mães (num país em que ela não é obrigatória por lei).

No Brasil, a Natura oferece 40 dias de licença-paternidade, o dobro do que diz a lei (aplicável para companhias vinculadas ao Programa Empresa Cidadã), desde 2016. A lógica é que neste período a mãe está se recuperando fisicamente da gravidez, e a proximidade do pai é importante para toda a família, especialmente no estabelecimento de vínculo com o bebê (um dos propósitos da empresa). O benefício é estendido a casais do mesmo sexo e a casos de adoção.

O Twitter dá a pais e mães 20 semanas de licença após o nascimento ou adoção de um filho – uma política adotada globalmente desde 2016. As funcionárias brasileiras também podem se beneficiar da política de transporte de leite materno, caso estejam amamentando e precisem viajar a trabalho.

Na filial brasileira da Johnson & Johnson, a licença-paternidade é de dois meses, que podem ser tirados no momento que o funcionário quiser dentro do primeiro ano do nascimento ou adoção da criança – o que permite um revezamento de cuidados entre pai e mãe.

Desde o ano passado, o Google oferece, no mundo todo, 12 semanas de licença para pais ou mães não biológicas (para mães biológicas, a licença é de 18 semanas globalmente, e no Brasil é maior, aderindo aos 6 meses). A decisão foi tomada pelo entendimento de que a responsabilidade pelos cuidados com os filhos não é só da mulher.

## Crianças no trabalho

De acordo com uma pesquisa das professoras Rachel Connely e Deborah DeGraff, do Bowdoin College, e de Rachel Willis, da Universidade da Carolina do Norte, empresas que oferecem cuidados a crianças em suas próprias instalações economizam entre metade e o dobro do que investiram (pela diminuição de faltas e aumento da produtividade), sem levar em conta a redução de custo com turnover.

Uma das pioneiras nesse tipo de política foi a Patagonia, fábrica norte-americana de roupas e artigos esportivos. Surda aos

conselhos de consultores, segundo os quais os gastos provocariam descontentamento de acionistas caso ela abrisse seu capital, a empresa construiu seu primeiro centro de cuidados para as crianças em 1983. Ela também estimula os pais e mães a levar as crianças para o trabalho.

No Banco Losango, em São Paulo, em todas as datas comemorativas (como dia dos pais, das mães, das crianças) os pais são convidados a levar as crianças para o trabalho. Junto com o tradicional chá de fraldas para quem vai ter bebê, a política de compensação de horas extras (que permite ajustar horários para atender compromissos pessoais), auxílio-creche e outros benefícios, isso se reflete “no clima de alta confiança que já é característico”.

No Quênia, a Socfinaf, uma companhia produtora de

café, tem um centro infantil gratuito em cada uma de suas nove plantações, para crianças de 3 meses até 6,5 anos, que inclui duas refeições diárias e cuidados médicos.

A cadeia de lojas de conveniência americana Casey’s General Stores descreve suas instalações de cuidados com as crianças como “nossa melhor ferramenta de recrutamento e retenção de funcionários”.

### Flexibilidade

A flexibilidade tem várias formas. Pode ser a possibilidade de os empregados entrarem mais tarde ou saírem mais cedo. Pode ser o controle das horas de folga. Pode ser a opção de sair durante o horário de trabalho para resolver assuntos pessoais. Pode ser o trabalho em casa. Todos esses arranjos tendem a funcionar muito bem, até porque, segundo

várias pesquisas, as pessoas só conseguem ser produtivas durante uma certa quantidade de horas por dia, bem aquém do horário usual de oito horas corridas. Além disso, estudos indicam que empregados com horário flexível tendem a ser mais engajados e mais satisfeitos com o trabalho.

Na Tokio Marine do Brasil, todos os funcionários podem começar o expediente entre 7h e 10h, e sair entre 16h e 19h30, além de poderem usar seus bancos de horas para sair mais cedo em qualquer dia. Isso facilita aos pais acompanhar os compromissos escolares ou médicos de seus filhos.

Além disso, a seguradora oferece os serviços de um assistente pessoal, com utilização ilimitada e confidencial, válida para os funcionários, marido ou mulher e filhos. A assistente ajuda

a marcar hora em médicos, cotar preços de festas infantis ou de escolas, etc.

### Apoio geral

A chegada de um bebê costuma elevar as contas da família. Nessas horas, um pequeno acréscimo de remuneração pode fazer toda a diferença.

O grupo Sabin, de laboratórios de saúde, oferece um salário-mínimo para ajudar nas despesas do casamento. Depois vêm as palestras de preparação para o funcionário que espera um bebê e, por fim, outro salário-mínimo para a compra do primeiro enxoval. O benefício vale também para funcionários homens, que são um terço da força de trabalho.

Na filial brasileira da Kimberly-Clark, pais de filhos com alguma necessidade especial recebem mensalmente o reembolso



de despesas médicas de até R\$ 1.300.

### Ações na comunidade

Dado que as intervenções mais necessárias na primeira infância são relativamente baratas (como vacinas ou comida), esse tipo de prática tem um impacto enorme, com um investimento pequeno. Por isso, só a falta de mobilização para o tema explica o quão pouco as empresas patrocinam ações em prol da primeira infância. De acordo com o mais recente censo do Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), referência no tema do investimento social privado no País, em 2016 as organizações investiram R\$ 2,9 bilhões. Um terço dos projetos foca em educação, mas apenas 9% destes são voltados para crianças entre 4 e 5 anos, e só 7% são voltados para a faixa entre 0 e 3 anos.

De forma geral, empresas, institutos e fundações gastam muito mais em ações que eles próprios executam (60% do volume do investimento) do que em programas e ações sociais de terceiros, por meio de doações ou patrocínio (21%). Há aí um bom espaço de melhora, na linha de alguns exemplos internacionais.

Na Índia, a indústria de alumínio e cobre Hindalco sustenta centros de saúde que fornecem planejamento familiar, vacinas, prevenção e tratamento de malária, tuberculose, aids e outras doenças.

Nos Estados Unidos, a cadeia de TV Univision criou uma campanha para a comunidade hispânica que incentiva os pais a fazer atividades para desenvolver habilidades linguísticas de seus filhos e encurtar a

distância gerada por vocabulário deficiente em inglês.

Em diversos países, a consultoria KPMG criou um programa em que seus funcionários distribuem livros, leem para crianças e fazem eventos para levantar fundos para a primeira infância.

A companhia de energia e tecnologia suíça ABB Schweitz criou sua primeira creche em 1966 – e a partir daí criou uma organização não lucrativa que ajuda outras 38 companhias a oferecer o serviço para seus empregados.

### Comunicação

Mediante programas de voluntariado ou ações de

marketing, as empresas podem fornecer auxílio valioso em gestão, empréstimo de instalações, ajuda no planejamento, financiamento ou realização de campanhas.

Nos Estados Unidos, o banco PNC distribui em suas agências folhetos com dicas para ajudar os pais a realizar atividades lúdicas e de aprendizado com seus filhos pequenos.

### Advocacy: o exercício da influência

Grandes empresas têm um poder de influência proporcional ao seu alcance econômico. Elas ainda podem ampliar esse poder, unindo-se

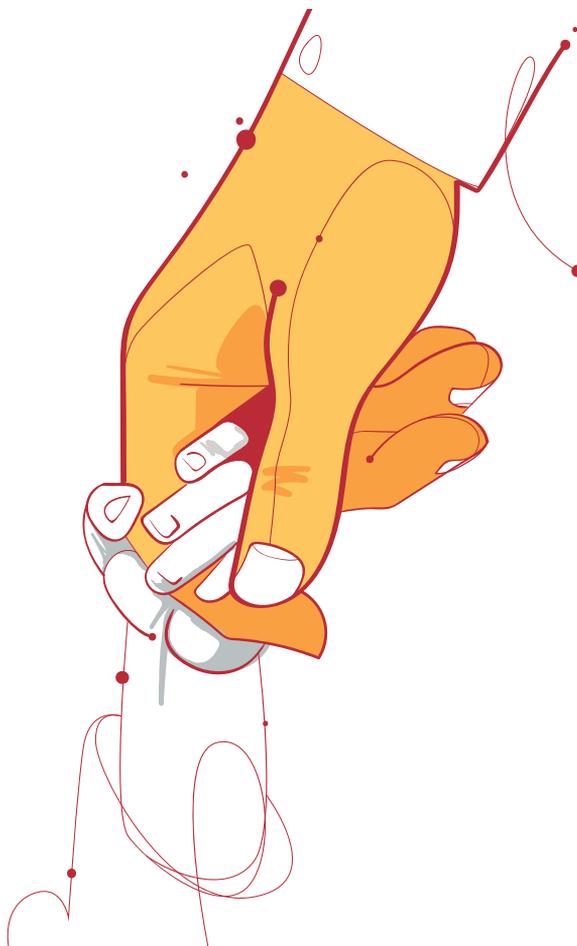
com outras empresas, realizando fóruns, mobilizando especialistas, políticos, mídia.

A organização norte-americana ReadyNation, composta por executivos de várias das maiores companhias do país, já organizou 11 reuniões de cúpula e o primeiro grande encontro de negócios globais para tratar de investimentos na primeira infância.

Outra iniciativa relativamente simples é envolver executivos seniores em papéis de liderança em grupos que apoiam a primeira infância – sua mera participação traz visibilidade ao assunto e o pragmatismo dos negócios para o processo de defender políticas boas para as crianças.

Há diversas formas de adotar a causa da primeira infância e diversos motivos para fazê-lo. Numa reta que aponta de dentro para fora, as empresas podem criar ambientes mais acolhedores para a família (que favorecem a produtividade e a sustentabilidade da companhia); podem influenciar sua cadeia de valor (criando laços de confiança que favorecem os negócios e mitigam riscos); podem agir como cidadãs encampando o assunto (com benefícios reputacionais); e podem promover o voluntariado e patrocinar ações de organizações especializadas no assunto (com ganhos de identidade e marketing). Não é preciso seguir essa ordem: num terreno tão carente de iniciativas, praticamente qualquer ação tende a produzir impactos poderosos.

Abraçar a causa da primeira infância é agir de acordo com a essência do mundo dos negócios – construir um futuro melhor.





**Luiza Trajano**  
Presidente, Magazine Luiza



**Karla Alcázar**  
Gerente-Geral, Lilly do Brasil



**Rildo Lima**  
Presidente, O-I Americas South

Visite o site [fmcsv.org.br/pt-BR/gptw](http://fmcsv.org.br/pt-BR/gptw) e leia o depoimento de cada um deles sobre as experiências que viveram na primeira infância e que consideram fundamentais para a construção de quem são hoje.



**Alex Szapiro**  
Presidente, Amazon do Brasil



**Lidia Abdalla**  
CEO, Laboratório Sabin



**Juliana Azevedo**  
CEO, P&G Brasil

