

GUIA PARA PROMOVER A IGUALDADE DE GÊNERO
NAS EMPRESAS DA AMÉRICA LATINA E DO CARIBE



DIMENSÃO 1

Compromisso e desenvolvimento de estratégias

Analía Avella · Julia Hakspiel · María Teresa Villanueva

Esta dimensão faz parte da
***'Guia para promover a igualdade de gênero
nas empresas da América Latina e do Caribe'***

Baixe a publicação completa [AQUÍ](#)
para explorar todas as dimensões que ele inclui.

1 Compromisso e desenvolvimento de estratégias

2 Atração e seleção inclusiva de talento

3 Desenvolvimento e liderança das mulheres

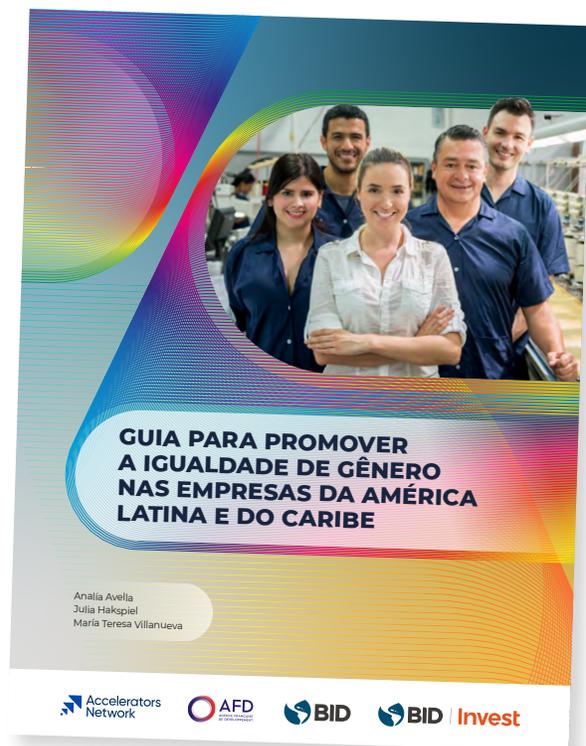
4 Igualdade nas compensações

5 Conciliação e corresponsabilidade nos cuidados

6 Convivências saudáveis e livres de violência de gênero

7 Elaboração inclusiva de produtos e serviços

8 Cadeias de valor inclusivas





Compromisso e desenvolvimento de estratégias

O compromisso e o apoio da alta liderança são fatores-chave para que as empresas avancem na implementação de ações em prol da igualdade de gênero.

Contexto e evidências

Embora ainda sejam necessários estudos mais amplos na região que permitam avaliar a implementação e a efetividade dos programas de igualdade de gênero no setor privado, pesquisas em nível internacional identificam um compromisso crescente com esses temas e o desenvolvimento de programas e estratégias específicas.

O Relatório sobre o Futuro do Trabalho 2023 do Fórum Econômico Mundial, que analisa mais de 800 grandes empresas de 27 setores industriais, identifica que mais de dois terços das organizações contam com um programa de diversidade, equidade e inclusão (DEI) em andamento. Essa proporção se eleva a 77% no caso das empresas da América Latina e do Caribe. O relatório também revela que a qualidade do trabalho é uma preocupação relevante e que as pessoas jovens são as que mais valorizam a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho.

Da mesma forma, o relatório DEI Lighthouse 2024, também do Fórum Econômico Mundial, destaca que **líderes comprometidos e engajados são um fator frequente de sucesso para alcançar iniciativas eficazes em igualdade de gênero e diversidade**. Esse estudo, focado em grandes empresas, aponta que o apoio da alta direção facilita o desenvolvimento de políticas e programas interdepartamentais mais integrados. Também ressalta que os programas de DEI passaram a ser parte integrante das estratégias corporativas.

Em escala regional, um estudo realizado no Panamá em 2023 analisa as iniciativas de igualdade de gênero em organizações de pequeno, médio e grande portes utilizando dados da Ferramenta Empresarial de Gênero WEP (Princípios de Empoderamento das Mulheres; ver [Quadro 3](#)) e uma seleção de boas práticas no âmbito da IPG local. O estudo revela que, embora **as empresas reconheçam a importância de seu papel na promoção da igualdade de gênero** e tenham adotado medidas concretas para implementar práticas e políticas específicas, **elas ainda estão em processo de construção de uma abordagem estratégica para que esse compromisso seja colocado em prática, bem como para medir e comunicar seu progresso** (Almonacid et al., 2023).

De maneira semelhante, um relatório na Argentina analisou e sistematizou as ações implementadas por mais de 110 empresas signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres até o final de 2019. Dessas empresas, 60% eram de grande porte e 40%, MPMEs. Segundo o estudo, **94% dessas organizações contavam com o compromisso e o respaldo da alta liderança em temas de igualdade de gênero**, o que identificaram como um fator-chave para avanços nessas temáticas, especialmente no âmbito interno (ONU Mulheres, 2019).

Contar com o apoio da alta liderança é um fator necessário para avançar em direção à igualdade de gênero; no entanto, são necessárias ações concretas que permitam materializar e colocar em prática esse compromisso dentro das empresas.



Ações potenciais

Como materializar o compromisso?

As empresas podem formalizar seu compromisso com a igualdade de gênero por meio da institucionalização de um ou mais instrumentos. Estes podem assumir diferentes formas e estruturas, de acordo com o tipo e o funcionamento da empresa, como políticas, diretrizes ou orientações. É importante que esses instrumentos estejam alinhados com a realidade e a dinâmica da organização, com sua missão e incorporados aos seus objetivos estratégicos (McKinsey, 2023).

Em empresas com presença internacional, a política de igualdade de gênero costuma ser definida em escala global. Porém, é fundamental permitir que as equipes locais adaptem a política ao seu contexto, para incentivar a apropriação e gerar um impacto concreto (Washington, 2022). Essa política costuma assumir a forma de um documento de referência com diretrizes gerais que orientam a estratégia e as ações a serem desenvolvidas, contribuindo para evitar medidas isoladas ou pouco integradas à gestão da empresa.

A política de igualdade de gênero pode ser um motor de transformação organizacional não apenas internamente, mas também na interação com a cadeia de valor. Por isso, é importante que se estenda à empresa como um todo e, sempre que possível, às práticas externas. Da mesma forma, revisão, avaliação e atualização são necessárias para manter sua coerência com os objetivos corporativos e as prioridades do negócio. Por fim, é fundamental considerar a comunicação: a política também atua como instrumento de formação e sensibilização e, por isso, deve ser amplamente comunicada a todo o quadro de funcionários. Externamente, sua divulgação pode contribuir para fortalecer a reputação organizacional, atrair talentos e para acessar novos mercados e clientes.

Por outro lado, o compromisso da organização com a igualdade de gênero também pode ser expresso por meio da adesão a programas locais ou internacionais de apoio explícito a esses temas, como as **Iniciativas de Paridade de Gênero** ou os **Princípios de Empoderamento das Mulheres** (ver [Quadro 3](#)). Tais iniciativas permitem tornar públicos os compromissos das empresas, facilitam o acesso a conhecimento e intercâmbio de experiências e contribuem para a formação de redes e comunidades.

Selos e certificações constituem outra forma de concretizar esse compromisso. São ferramentas inovadoras, mais adequadas para empresas que já se encontram em etapas mais avançadas do seu processo de transformação. A etapa prévia de preparação para obter essas certificações é não só um requisito, mas também uma oportunidade valiosa de aprendizado e melhoria, capaz de acelerar o ritmo das transformações. Obter um selo ou certificação em igualdade de gênero também pode trazer benefícios reputacionais e facilitar o acesso a mercados, investidores e clientes específicos.

Transformando o compromisso em ações

Estabelecer uma linha de base (*baseline*) clara e traçar um roteiro são elementos fundamentais para iniciar qualquer ação. Conhecer o ponto de partida da empresa, definir para onde se dirige, quais recursos serão necessários e quem será responsável por sua gestão são algumas das questões iniciais a serem consideradas. Em geral, as empresas que demonstram avanços nesses compromissos costumam adotar uma



abordagem mais sistemática no desenvolvimento de suas estratégias. Conseguem ir além de iniciativas isoladas ou pouco articuladas, estabelecendo metas alinhadas com a missão e a estratégia geral da organização (McKinsey, 2023).

A seguir, é apresentado um conjunto de recomendações para estruturar uma estratégia abrangente em gênero. São diretrizes flexíveis que podem ser adaptadas às circunstâncias particulares de cada empresa.

A Definir a governança. Formar um comitê ou equipe interna que lidere, organize e priorize o trabalho nessas áreas

Para promover maior integração e transversalidade, **é importante que o comitê ou a equipe não seja composto apenas por áreas de apoio, como recursos humanos e comunicação, mas também por áreas centrais do negócio — operações, comercial, finanças — e que conte com liderança sênior para a tomada de decisões e a alocação de recursos.** Outro aspecto relevante é definir suas competências, os papéis e as responsabilidades de seus integrantes, bem como a metodologia de trabalho (frequência de reuniões, mecanismos de tomada de decisão, tempo de permanência/rotação dos membros etc.).

Além disso, é importante que os integrantes do comitê recebam capacitação específica em igualdade de gênero e que suas avaliações de desempenho incluam o cumprimento de metas nesse tema. Também é possível criar grupos voluntários de colaboradores, conhecidos como *Employee Resource Groups* (ERGs), que se reportam ao comitê e mantêm um contato direto com os funcionários. Esses grupos, geralmente organizados por temas de interesse, trabalham para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo. Os ERGs costumam oferecer apoio, oportunidades de networking e senso de comunidade dentro da organização.

B Medir as desigualdades. Realizar um diagnóstico quantitativo e qualitativo das desigualdades existentes na empresa para definir uma linha de base e identificar oportunidades de melhoria

A análise pode ajudar a entender como as desigualdades se manifestam na organização, a identificar práticas que reforcem as iniquidades e a propor intervenções para reduzir as lacunas de gênero. Pode-se iniciar a análise com uma avaliação geral da organização, por exemplo, por meio de pesquisas com todo o quadro de funcionários. Também é importante realizar medições quantitativas para analisar a distribuição de gênero nas diferentes áreas e níveis hierárquicos, complementadas com grupos focais. Recomenda-se que a organização avalie periodicamente seus progressos, repetindo o processo, por exemplo, a cada dois anos.

C Elaborar um plano de ação. Desenvolver um plano de trabalho que inclua áreas de melhoria e se articule com o planejamento estratégico da empresa

A partir das informações obtidas por meio das medições, análises de disparidades e dados separados por gênero, as empresas podem planejar ações nas áreas com maior potencial de melhoria. Essas informações permitem que cada empresa identifique suas prioridades e desafios e defina planos de ação específicos (OIT e ONU Mulheres, 2020). Além disso, **é importante que esses planos estejam integrados aos objetivos corporativos para garantir uma orientação clara dentro da organização e demonstrar que os temas de gênero não são uma prioridade isolada.**



Esses planos facilitam a priorização de ações de curto, médio e longo prazos, a designação de responsáveis, os prazos de execução e a mobilização dos recursos necessários para a sustentabilidade da iniciativa. Para garantir sua eficácia, é importante definir metas concretas, mensuráveis e exequíveis e estabelecer KPIs (indicadores-chave de desempenho) para avaliar o progresso e a efetividade das iniciativas ou para redirecionar o plano, caso necessário. O apoio dos líderes da organização é fundamental para o sucesso da iniciativa, assim como sua comunicação eficaz com todos os funcionários e partes interessadas.

D Quantificar propostas e alocar recursos. Traduzir as iniciativas em números, estimando os custos e benefícios para a empresa

A ação é importante para respaldar as propostas ao apresentá-las à liderança da organização e para facilitar os consensos necessários. Proporciona uma visão mais precisa dos recursos e do orçamento requerido para a iniciativa.



QUADRO 3 MARCOS DE COMPROMISSO

Implementação das Iniciativas de Paridade de Gênero (IPG)

Em cada país em que uma IPG é desenvolvida, implementa-se roteiro com seis marcos principais: 1) a formação de um Grupo de Liderança, composto por líderes dos setores público e privado para conduzir a estratégia da IPG; 2) a ativação de um Grupo Técnico e de outras figuras de apoio que acompanham a implementação da Iniciativa; 3) a elaboração de um diagnóstico para caracterizar as desigualdades econômicas de gênero no país; 4) a elaboração de um Plano de Ação com medidas para reduzir essas desigualdades; 5) o lançamento da IPG em um evento público com autoridades governamentais, representantes do Grupo de Liderança, BID, Fórum Econômico Mundial e Agência Francesa de Desenvolvimento; e 6) a implementação de ações específicas para executar o Plano de Ação, atrair empresas comprometidas com os objetivos da IPG, promover a geração e o intercâmbio de conhecimento e oferecer assistência técnica por parte da coordenação regional da IPG (Villanueva et al., 2023).

+ [Explorar](#)

Princípios de Empoderamento das Mulheres

Os [Princípios de Empoderamento das Mulheres](#) (WEPs, na sigla em inglês) são um conjunto de diretrizes criadas para orientar as empresas na promoção da igualdade de gênero e no empoderamento das mulheres no ambiente de trabalho, no mercado e na comunidade. Estabelecidos pela ONU Mulheres e pelo Pacto Global das Nações Unidas, esses princípios oferecem uma plataforma e um marco de ação para as organizações. Fundamentados em normas internacionais de direitos humanos e do trabalho, os WEPs constituem uma ferramenta para avançar nas dimensões de igualdade de gênero da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas.

Os WEPs permitem a conexão com uma rede global, a visibilidade de iniciativas e o intercâmbio de experiências entre empresas e atores comprometidos com essa agenda no mundo todo. A adesão a esses princípios permite expressar e tornar visível o compromisso da alta liderança da organização e orientar ações concretas e mensuráveis em prol da igualdade de gênero e do empoderamento das mulheres. Os Princípios ajudam as empresas a avaliar e revisar suas práticas atuais e identificar áreas de melhoria. Além disso, oferecem às empresas signatárias acesso a recursos e ferramentas de apoio.

+ [Explorar](#)



Ferramentas e recursos

INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO E PLATAFORMAS DE APRENDIZAGEM	
Ferramenta Empresarial de Gênero WEP	<ul style="list-style-type: none">Ferramenta de autoavaliação de desigualdades de gênero. Permite medir e avaliar as desigualdades existentes na organização e identificar áreas de oportunidade para o desenvolvimento de planos de ação. É gratuita, confidencial e aplicável a MPMEs e a grandes empresas, sendo seu uso promovido pelas IPGs. <p>Entidades: ONU Mulheres, Pacto Global, BID Invest e BID Lab.</p> <p>+ Explorar + Guia de implementação</p>
Centro de Aprendizagem WEP	<ul style="list-style-type: none">Plataforma de capacitação online para empresas signatárias dos WEPs. Oferece oportunidades de aprendizagem para mulheres, com o objetivo de potencializar ou adquirir novas habilidades e capacidades para seu desenvolvimento profissional. <p>Entidades: ONU Mulheres, Pacto Global / + Explorar</p>
Acelerador de Igualdade de Gênero	<ul style="list-style-type: none">Programa Acelerador de Igualdade de Gênero para empresas que aderiram ao Pacto Global. Oferece apoio para estabelecer e alcançar metas corporativas para representação feminina e igualdade salarial. As empresas participantes podem aprofundar a implementação dos WEPs, fortalecer sua contribuição aos ODS e receber informações atualizadas de especialistas. <p>Entidades: Pacto Global, ONU / + Explorar</p>
PARCERIAS E COMUNIDADES	
Plataforma Global Gender Parity Sprint	<ul style="list-style-type: none">Iniciativa que reúne empresas, governos e organizações internacionais para impulsionar a transformação econômica, a inovação e o crescimento, acelerando a paridade econômica de gênero até 2030 por meio de três frentes de impacto:<ul style="list-style-type: none">Mercado de trabalho: paridade de gênero na força de trabalho, representação em cargos de alta direção e remuneração.Transformação da indústria: paridade de gênero nos mercados de capitais (serviços financeiros), tecnologia (TIC), setores de consumo e mídia.Transformação transversal: paridade de gênero no centro das transições tecnológica, verde e de cuidados. <p>Fazem parte desta plataforma o Relatório Global sobre a Disparidade de Gênero, o Programa DEI Lighthouse, as Aceleradoras de Paridade de Gênero e o Conselho Global do Futuro sobre Economia do Cuidado.</p> <p>Entidade: Fórum Econômico Mundial / + Explorar</p>
Campanha HeForShe	<ul style="list-style-type: none">Iniciativa solidária que promove a equidade de gênero. Seu objetivo é envolver homens e meninos como agentes de mudança, incentivando-os a tomar medidas para eliminar as desigualdades enfrentadas por mulheres e meninas. <p>Entidade: ONU Mulheres / + Explorar</p>
Paradigma para a Paridade	<ul style="list-style-type: none">Coalizão de líderes empresariais e especialistas em DEI dedicada a enfrentar as desigualdades sistêmicas de gênero e raça no setor empresarial. <p>Entidade: Paradigm for Parity / + Explorar</p>

Coalizão Campeões da Mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Rede de alto perfil formada por homens e mulheres influentes comprometidos com a liderança da mudança em suas organizações e comunidades. Seus objetivos incluem promover a participação de mulheres em cargos de liderança e construir ambientes de trabalho respeitosos e inclusivos. <p>Entidade: Champions of Change Coalition / + Explorar</p>
SELOS, CERTIFICAÇÕES E RECONHECIMENTOS¹	
Certificação EDGE	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia de avaliação global e padrão de certificação empresarial para a igualdade de gênero. Garante uma abordagem estruturada e sistemática para medir, identificar e eliminar as desigualdades de gênero em cinco dimensões: igualdade salarial; recrutamento e promoção; capacitação e formação para liderança; trabalho flexível; e cultura organizacional. O processo tem validade de dois anos. <p>Entidade: EDGE Foundation / + Explorar</p>
ISO 53800	<ul style="list-style-type: none"> • Norma que propõe diretrizes para promover a igualdade entre mulheres e homens em uma organização, independentemente de sua natureza, atividade, tamanho ou localização. Inclui uma abordagem integradora e de melhoria contínua. <p>Entidade: Organização Internacional de Normalização (ISO) / + Explorar</p>
Ranking Par e a Certificação Aequales	<ul style="list-style-type: none"> • Par: medição anual gratuita, comparativa e confidencial das políticas e processos organizacionais em equidade de gênero e diversidade. • Certificação Aequales: processo de acreditação para empresas com estratégias implementadas em equidade de gênero e diversidade. <p>Entidades: Aequales / + Certificação + Ranking Par</p>
Pesquisa Great Place to Work	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhece a qualidade da cultura organizacional. Inclui um processo de certificação que analisa os comentários e experiências dos funcionários em relação aos programas e práticas adotados, destacando a organização como um bom lugar para se trabalhar. <p>Entidade: Great Place to Work / + Explorar</p>

Fonte: elaboração própria.

1. Essa lista não é exaustiva e não inclui selos e certificações nacionais desenvolvidos e gerenciados por entidades privadas ou órgãos públicos nos diferentes países da região.



Estudos de caso

Práticas empresariais em nível global e regional.



GLOBAL

Grupo Ingka (IKEA)

Promoção da paridade de gênero e a equidade salarial em todas as operações e níveis da companhia, por meio do comprometimento da liderança e da execução estratégica.

- **Indústria:** comércio varejista.
- **País:** atuação global, com sede nos Países Baixos.
- A empresa controla a maior parte das lojas IKEA.
- Desde 2021, está presente em países como Chile, Colômbia, México, Porto Rico e República Dominicana.

Há mais de dez anos, o Grupo Ingka assumiu o compromisso de alcançar a igualdade de gênero em todos os seus negócios e níveis organizacionais. A meta de atingir um equilíbrio de gênero de 50/50 em toda a empresa foi estabelecida pela direção executiva, com o respaldo do Conselho de Administração, sendo considerada um objetivo inegociável, priorizado desde a gestão intermediária até a liderança sênior.

Para alcançar esse objetivo, a empresa desenvolveu abordagens e planos de ação personalizados para cada unidade de negócio e país. Foram implementados programas de mentoria e planos inclusivos de sucessão. As metas de DEI estão diretamente vinculadas à avaliação de desempenho de cada gerente de equipe, com um líder de DEI designado em cada região para supervisionar e garantir o cumprimento dos KPIs associados. O Grupo Ingka também estabeleceu que as diretorias do grupo e dos países reportassem anualmente o estado da equidade salarial de gênero aos conselhos de administração.

Nos últimos 10 anos, a companhia conseguiu aumentar em 20 pontos percentuais a proporção de cargos de CEO ocupados por mulheres nos países onde atua, alcançando 48% em 2023. Além disso, 50,2% de todos os cargos gerenciais e 61,6% das posições que se reportam diretamente ao CEO são atualmente ocupados por mulheres.

O caso completo desta empresa está disponível no relatório [DEI Lighthouse 2024](#), do Fórum Econômico Mundial.



REGIONAL

Ecopetrol

Impulsionamento de um programa de DEI que abrange todas as fases de vida das mulheres, desde a infância até o Conselho de Administração.

- **Indústria:** energia.
- **País:** atuação global, com sede na Colômbia.
- Empresa integrante do Grupo de Liderança da IPG na Colômbia.

Em 2019, a Ecopetrol lançou seu **Programa de DEI** com uma abordagem de trabalho integral que contempla seis eixos e 36 iniciativas. No eixo de gênero, foi criada a iniciativa Sem Fronteiras, que considera todas as fases de vida das mulheres, promovendo seu empoderamento, liderança e acesso a cargos sub-representados. A iniciativa inclui ações voltadas desde a infância até o Conselho de Administração da Ecopetrol e das 327 empresas sob seu controle direto e indireto. Os projetos envolvem ações nas fases de infância, novas gerações, carreira intermediária e Conselho de Administração.

Em quatro anos de implementação do programa, a empresa conseguiu aumentar em 12,4 pontos percentuais a participação de mulheres em cargos de carreira intermediária, passando de 18% para 30%. Além disso, entre 2018 e 2022, a representação de mulheres nos programas de altos potenciais passou de 36% para 48%, e no talento sucessório, de 30% para 36%. Atualmente, a empresa conta com 33% de mulheres em seu Conselho de Administração.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

BHD

Institucionalização de uma estratégia de gênero abrangente sob a direção de um comitê de alto nível liderado pelo Presidente da instituição.

- **Indústria:** bancos e finanças.
- **País:** República Dominicana.
- Empresa integrante do Grupo de Liderança da IPG da República Dominicana.

Em colaboração com a Aliança Global de Bancos para Mulheres, o BHD lançou, em 2015, a **Estratégia de Gênero Mulher**, ampliando a abordagem de gênero iniciada com o lançamento do *Cartão Mulher*, em 2013. Essa estratégia se baseia em três componentes: cultura interna de equidade de gênero, produtos e serviços adaptados às mulheres e reconhecimento do trabalho social feminino. Neste contexto, foi criado o *Programa Mulher Mulher*, para abordar as necessidades financeiras e não financeiras das mulheres. O BHD conseguiu se posicionar como uma entidade líder em serviços financeiros para mulheres e ampliou sua base de clientes mulheres em todos os segmentos do banco.



Desde o início da estratégia, o banco alcançou mais de 125 mil novas clientes, com taxas médias de crescimento superiores a 13% ao ano. Esses esforços permitiram que a instituição se posicionasse como o banco de referência para as mulheres dominicanas, segundo pesquisas de mercado, e fortalecesse sua capacidade de se tornar um banco de serviços múltiplos centrado em todos os segmentos de clientes.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Fuente: elaboração própria, com base no relatório DEI Lighthouse 2024, do Fórum Econômico Mundial, e em informações fornecidas pelas empresas



Esta publicação foi elaborada pelo Grupo BID em colaboração com o Fórum Econômico Mundial e com financiamento da Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD).

Banco Interamericano de Desenvolvimento
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

Copyright © 2025 Banco Interamericano de Desenvolvimento. Esta obra está licenciada sob uma licença Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Os termos e condições indicados no link URL devem ser atendidos e o respectivo reconhecimento deve ser concedido ao BID.

Além da seção 8 da licença acima, qualquer mediação relacionada a disputas decorrentes de tal licença deve ser conduzida de acordo com as Regras de Mediação da OMPI. Qualquer controvérsia relacionada ao uso das obras do BID que não possa ser resolvida amigavelmente deverá ser submetida à arbitragem de acordo com as regras da Comissão das Nações Unidas sobre Direito Comercial Internacional (UNCITRAL). O uso do nome do BID para qualquer finalidade que não seja atribuição e o uso do logotipo do BID estarão sujeitos a um contrato de licença por escrito separado entre o BID e o usuário e não está autorizado como parte desta licença.

Observe que o link inclui termos e condições que são parte integrante desta licença.

As opiniões expressas nesta publicação são de responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente a posição do Banco Interamericano de Desenvolvimento, de sua Diretoria Executiva, ou dos países que eles representam.



