



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

Analía Avella
Julia Hakspiel
María Teresa Villanueva



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

Analía Avella
Julía Hakspiel
María Teresa Villanueva

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 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.





Índice

Acrônimos	v
Agradecimentos	vi
Prefácio	vii
1 Introdução	1
1.1 Desafios da desigualdade: as disparidades econômicas de gênero na região	1
1.2 Desbloqueando o potencial: benefícios econômicos e empresariais da igualdade de gênero	4
2 Propósito, escopo e conteúdo do guia	6
3 Termos e definições relevantes	10
4 As dimensões da igualdade de gênero nas empresas	12
4.1 Compromisso e desenvolvimento de estratégias	14
4.1.1 Contexto e evidências	14
4.1.2 Ações potenciais	15
4.1.3 Ferramentas e recursos	19
4.1.4 Estudos de caso	21
4.2 Atração e seleção inclusiva de talentos	25
4.2.1 Contexto e evidências	25
4.2.2 Ações potenciais	26
4.2.3 Ferramentas e recursos	29
4.2.4 Estudos de caso	30
4.3 Desenvolvimento e liderança das mulheres	34
4.3.1 Contexto e evidências	34
4.3.2 Ações potenciais	37
4.3.3 Ferramentas e recursos	41
4.3.4 Estudos de caso	42



4.4 Igualdade nas compensação	45
4.4.1 Contexto e evidências	45
4.4.2 Ações potenciais	48
4.4.3 Ferramentas e recursos	50
4.4.4 Estudos de caso	51
4.5 Conciliação e corresponsabilidade nos cuidados	54
4.5.1 Contexto e evidências	54
4.5.2 Ações potenciais	58
4.5.3 Ferramentas e recursos	60
4.5.4 Estudos de caso	62
4.6 Ambientes saudáveis e livres de violência e assédio	67
4.6.1 Contexto e evidências	67
4.6.2 Ações potenciais	70
4.6.3 Ferramentas e recursos	74
4.6.4 Estudos de caso	76
4.7 Design inclusivo de produtos e serviços	79
4.7.1 Contexto e evidências	79
4.7.2 Ações potenciais	81
4.7.3 Ferramentas e recursos	83
4.7.4 Estudos de caso	84
4.8 Cadeias de valor inclusivas	87
4.8.1 Contexto e evidências	87
4.8.2 Ações potenciais	90
4.8.3 Ferramentas e recursos	92
4.8.4 Estudos de caso	94
5 Anexos	97
5.1 Estudos de caso de empresas que integram as IPG na América Latina e no Caribe ...	97
6 Referências	143

Acrônimos

- AFD** | Agência Francesa de Desenvolvimento.
- ALC** | América Latina e Caribe.
- BID** | Banco Interamericano de Desenvolvimento.
- CEPAL** | Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe.
- CFI** | Corporação Financeira Internacional (ou IFC - International Finance Corporation).
- DEI** | Diversidade, Equidade e Inclusão.
- DH** | Direitos Humanos.
- EDGE** | Dividendos econômicos para a igualdade de gênero (Economic Dividends of Gender Equality).
- ELA** | Equipe Latino-Americana de Justiça e Gênero (Equipo Latinoamericano de Justicia y Género).
- FMI** | Fundo Monetário Internacional.
- GBA** | Aliança Bancária Global para Mulheres (Global Banking Alliance for Women).
- GIZ** | Sociedade Alemã de Cooperação Internacional (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit).
- INTAL** | Instituto para a Integração da América Latina e do Caribe do BID.
- IPG** | Iniciativa de Paridade de Gênero.
- ISO** | Organização Internacional de Padronização (International Organization for Standardization).
- IWPR** | Instituto de Pesquisa de Políticas para Mulheres (Institute for Women's Policy Research).
- KPI** | Indicador-chave de desempenho (Key Performance Indicator).
- LGBTQ+** | Lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros/transsexuais e outras identidades e orientações sexuais e de gênero.
- MPME** | Micro, pequenas e médias empresas (Micro, Small and Medium-sized Enterprises).
- OCDE** | Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.
- ODS** | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.
- OIT** | Organização Internacional do Trabalho.
- ONU** | Organização das Nações Unidas.
- PIB** | Produto Interno Bruto.
- PME** | Pequena e média empresa.
- PNUD** | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.
- RH** | Recursos Humanos.
- STEM** | Ciência, tecnologia, engenharia e matemática (Science, Technology, Engineering, and Mathematics).
- UNESCO** | Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization).
- UNICEF** | Fundo de Emergência das Nações Unidas para a Infância (United Nations International Children's Emergency Fund).
- USAID** | Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (United States Agency for International Development).
- WEF** | Fórum Econômico Mundial ((World Economic Forum).
- WGEA** | Agência de Igualdade de Gênero no Local de Trabalho, Austrália (Workplace Gender Equality Agency).



Agradecimentos

As autoras expressam reconhecimento especial a Mariana Massaccesi por sua valiosa contribuição na elaboração deste guia. Agradecem também as cuidadosas revisões e contribuições técnicas de María Caridad Araujo, Chefe da Divisão de Gênero e Diversidade do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Silja Baller, Chefe de Diversidade, Equidade e Inclusão do Fórum Econômico Mundial; Paula Pelaez Zambrano, Diretora de MPMEs, Gênero, Diversidade e Inclusão, Serviços de Assessoria do BID Invest; Jimena Serrano, Líder Oficial em Gênero, Diversidade e Inclusão do BID Invest; Paula Cubillos, Responsável pela equipe de projeto da Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD); e Carina Lupica e Andrea Monje, Especialistas Seniores da Divisão de Gênero e Diversidade do BID.

Além disso, as autoras reconhecem com gratidão as mulheres e os homens líderes das empresas que compartilharam suas experiências e boas práticas, recursos essenciais para a elaboração deste guia.

Estendem seus agradecimentos a Gina Andrade, Daniela Arias, Cristián Castillo, Mariana Córdón, Nayibe Farah, Rhina Fortuna, Ana Grigera, Nidia Hidalgo, Carola Iniguez, Fabiola Martinez, Fanny Moreira, Ana Cristina Pérez, Nicole Peña, Ana María Pesantes, Juan Rangel Barranco, Flor Rodríguez, Sabby Romero, Stephanie Sanchez Galindo, Luis Sosa, Laura Torrentes, Cristina Trejos e Hugo Us Alvarez por suas valiosas contribuições no âmbito das Iniciativas de Paridade de Gênero (IPG), e a Laura Natera, do Centro para a Nova Economia e Sociedade do Fórum Econômico Mundial. Um agradecimento especial a Cecilia Martínez Gómez, do BID, por seu inestimável apoio nos aspectos de comunicação.

DESIGN E DIAGRAMAÇÃO: Jesús Rivero.

ILUSTRAÇÕES: Armando Ríos.

TRADUÇÃO E REVISÃO EM PORTUGUÊS: João dos Santos, Lilian de Campos Martinez e Andressa Rovani.



Prefácio

Ampliar as oportunidades econômicas para as mulheres da América Latina e do Caribe não só é fundamental para reduzir as desigualdades de gênero como também potencializa a produtividade empresarial e impulsiona o desenvolvimento econômico da região.

Embora as mulheres representem 60% dos que concluíram o ensino superior na região, as disparidades no acesso a oportunidades de trabalho e econômicas ainda são significativas. As mulheres continuam sub-representadas na força de trabalho, em cargos de liderança e no empreendedorismo. Essas desigualdades limitam o desenvolvimento profissional das mulheres e também representam uma alocação subótima de talentos. Além disso, em uma região onde a população está envelhecendo rapidamente, desperdiçar o talento feminino é uma oportunidade perdida para alcançar um crescimento econômico sustentável.

Apesar dos avanços das últimas décadas, desafios consideráveis persistem, especialmente em relação à qualidade e aos tipos de emprego disponíveis para as mulheres, ao acesso a posições de liderança e à garantia de equidade salarial. Nesse cenário, as empresas desempenham um papel crucial. O setor privado pode não só contribuir para a redução dessas disparidades e promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo como também se beneficiar da adoção de uma perspectiva de gênero que maximize o potencial do capital humano, melhore o desempenho organizacional e aumente a competitividade empresarial.

Este guia é voltado para todas as empresas, independentemente de seu porte, que desejam criar ambientes de trabalho inclusivos e inovadores, capazes de estimular a produtividade. Ele oferece evidências e ferramentas práticas para implementar políticas que promovam a igualdade de oportunidades econômicas. Apresenta roteiros claros para enfrentar áreas críticas, como a liderança feminina, a equidade salarial, a corresponsabilidade no cuidado e as cadeias de valor inclusivas, com sugestões adaptáveis aos contextos e necessidades específicas de cada empresa. Também inclui estudos de caso em diferentes setores, tanto em nível global quanto regional, que mostram como diversas empresas implementaram com sucesso essas estratégias.

Integrar plenamente as mulheres em todos os níveis da economia é fundamental para impulsionar o crescimento da América Latina e do Caribe. Ao reduzir as desigualdades de gênero, as empresas não apenas promovem seu próprio crescimento e competitividade como contribuem de forma decisiva para um desenvolvimento econômico mais dinâmico e equitativo em toda a região.

María Caridad Araujo

Chefe da Divisão de Gênero e Diversidade do Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Silja Baller

Chefe de Diversidade, Equidade e Inclusão do Fórum Econômico Mundial.

Paula Pelaez Zambrano

Diretora de MPMes, Gênero, Diversidade e Inclusão, Serviços de Assessoria do BID Invest.

Virginie Delisée-Pizzo

Responsável pela Divisão de Educação, Formação e Emprego da Agência Francesa de Desenvolvimento.



1 Introdução

1.1 Desafios da desigualdade: as disparidades econômicas de gênero na região

Nas últimas décadas, as disparidades de gênero no mercado de trabalho na América Latina e no Caribe (ALC) diminuíram. No entanto, **as mulheres ainda enfrentam importantes barreiras para acessar e se manter no emprego**. Em 2019, a taxa de participação das mulheres de 25 a 64 anos na força de trabalho da região situava-se em torno de 65%, ainda muito distante da média de 90% observada entre os homens. E, embora a diferença tenha sido reduzida em 25% nas últimas três décadas, ainda era elevada, com 24,8 pontos percentuais (p.p.) a favor dos homens (Acevedo et al., 2022).

Essa diferença chega a 40 p.p. quando se compara a participação no mercado de trabalho de homens e mulheres com filhos menores de 5 anos. Isso evidencia as desigualdades na distribuição das tarefas de cuidado e educação dos filhos e a menor probabilidade de inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho. Tais desigualdades também influenciam muitas outras disparidades socioeconômicas de gênero.

Durante a crise da Covid-19, as mulheres foram as mais afetadas em termos de perda de emprego, uma vez que uma grande parte delas estava em ocupações de baixa produtividade e/ou no setor informal, como no comércio varejista e em determinadas atividades de serviços (turismo, gastronomia, hotelaria, serviços domésticos e de cuidado, entre outros).

Segundo dados do Observatório do Trabalho do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a região chegou a perder mais de 31 milhões de empregos em junho de 2020, o que corresponde a 14% do total de postos de trabalho. Em termos relativos, as mulheres perderam mais empregos que os homens. **O grupo com menos de 25 anos e/ou com menor nível educacional foi o mais afetado, sobretudo mulheres em empregos informais** (Aguerrevere et al., 2022). De maneira geral, dois em cada três postos de trabalho perdidos na América Latina e no Caribe durante a pandemia eram do setor informal.

A pandemia gerou não apenas em uma grave contração econômica como também o fechamento prolongado das escolas (mais de 210 dias na região), o que aumentou as responsabilidades de cuidado e educação nos domicílios. As mulheres arcaram com a maior parte dessa carga adicional, tendo sido mais propensas que os homens a aumentar a participação nas tarefas domésticas, no cuidado de crianças e no apoio à educação infantil. Nesse contexto, e apesar de representarem 42% da força de trabalho, **as mulheres foram responsáveis por 56% do total de empregos perdidos na região até março de 2021** (Viollaz et al., 2022).

Apesar de os principais indicadores de trabalho da América Latina e do Caribe terem recuperado os níveis pré-pandemia, as disparidades entre homens e mulheres persistem, e a informalidade está em ascensão. A crise da Covid-19 provocou uma grande disrupção no mercado de trabalho, ainda que não tenha alterado significativamente as desigualdades de gênero na região. No terceiro trimestre de 2023, o emprego cresceu



em ritmo acelerado, atingindo em setembro daquele ano seu ponto mais alto desde o início de 2020. Esse crescimento ocorreu sobretudo devido ao aumento do emprego informal e do emprego feminino, dois dos setores mais afetados pela pandemia (Observatório do Trabalho do BID, 2023).

As disparidades de gênero na região também se refletem no empreendedorismo e nos indicadores de liderança empresarial. As mulheres dirigem cerca de um quarto do total de empresas na América Latina e no Caribe. Essas empresas são aproximadamente três vezes menores do que as administradas por homens e estão concentradas em setores menos inovadores, como comércio varejista e serviços, e têm maior propensão à informalidade e ao empreendedorismo por necessidade, devido a oportunidades de trabalho mais limitadas (Cuberes e Teignier, 2017).

Em relação à liderança corporativa, em 2020 as mulheres ocupavam 15% das cadeiras nos conselhos de administração das grandes empresas da região, e apenas 11% contavam com uma mulher em postos de alta liderança. Além disso, a participação feminina na propriedade era limitada: apenas 14% das empresas da região tinham mulheres como proprietárias (Basco et al., 2021).

A diferença salarial entre homens e mulheres representa outro grande desafio. Na região, as mulheres ganham, em média, 12% a menos que os homens. No entanto, essa diferença não leva em conta que as mulheres atingem níveis educacionais mais altos. **Ao ajustar os dados por nível educacional, área de estudo, experiência profissional e outros fatores relacionados, a diferença salarial de gênero sobe para 22%** (BID, 2022)¹. Parte dessas diferenças está relacionada à sobrerrepresentação das mulheres em setores e ocupações com menor remuneração, como os serviços de saúde, educação e assistência social, e à baixa presença em áreas de alta renda, como engenharia, ciências e tecnologia.

No entanto, o fator mais importante para a diferença salarial entre homens e mulheres está relacionado ao momento da formação das famílias. Evidências emergentes na região sugerem que, diferentemente dos homens, **as mulheres sofrem os efeitos ou penalizações da maternidade no mercado de trabalho.** Após a chegada dos filhos, muitas mulheres se veem forçadas a abandonar seus empregos, interromper seu desenvolvimento profissional, reduzir a carga horária de trabalho ou buscar ocupações mais flexíveis, frequentemente no setor informal (Querejeta e Bucheli, 2021; Berniell et al., 2023). Isso faz com que as mulheres estejam mais concentradas em cargos de menor hierarquia e remuneração. A falta de progressão na carreira e a sub-representação nos cargos mais altos são determinantes cruciais da diferença salarial de gênero.

Esse cenário resulta na subutilização do talento disponível na região e se aprofunda em determinados grupos de mulheres. As desigualdades aumentam quando o gênero se cruza com variáveis como orientação sexual, raça, etnia, deficiência, nacionalidade ou pobreza. Mulheres com deficiência têm menos chances de estarem empregadas e maior probabilidade de trabalharem em empregos informais (BID, 2022)². Mulheres afrodescendentes também têm probabilidade menor de ocupar postos formais de trabalho (BID, 2022). Mulheres migrantes enfrentam barreiras adicionais no acesso aos mercados de trabalho, com condições mais precárias e salários mais baixos do que os homens migrantes (Stampini et al., 2023).

1. Pesquisas Domiciliares Harmonizadas na América Latina e no Caribe.

2. Estrutura Setorial de Gênero e Diversidade, dezembro de 2022.



Em comparação com outras regiões, a ALC avançou na redução das disparidades de gênero. Segundo o relatório sobre a Lacuna Global de Gênero 2024 do Fórum Econômico Mundial, a região ocupa o terceiro lugar global em termos de paridade, alcançando 74,2% e ficando atrás apenas da Europa e da América do Norte. Desde 2006, a região da América Latina e Caribe apresentou o maior progresso no índice de desigualdade de gênero, graças a melhorias nas dimensões de empoderamento político e participação econômica. **Apesar desses avanços, estimativas feitas em 2024 indicam que seriam necessários 57 anos — o equivalente a duas gerações — para alcançar plena paridade de gênero na região.** Em nível global, esse processo levaria aproximadamente 134 anos, ou cinco gerações³.

Ainda assim, e apesar dos avanços, os obstáculos persistem e ainda há muito a ser feito, especialmente em relação à qualidade e aos tipos de emprego ocupados pelas mulheres – particularmente, por aquelas pertencentes a grupos minoritários. As mulheres continuam sobrerrepresentadas em empregos com baixos salários e maior informalidade. Tais condições impactam diretamente seu bem-estar, tanto no presente quanto no futuro, limitando seu acesso aos sistemas de proteção social e de saúde e a melhores oportunidades econômicas, com maior risco de pobreza na velhice.

QUADRO 1

A INFORMALIDADE DO MERCADO DE TRABALHO E SEU IMPACTO NA IGUALDADE DE GÊNERO

Na América Latina e no Caribe, as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) têm forte presença na estrutura produtiva e ocupacional: representam 99,5% das empresas e empregam 60% da força de trabalho. **No entanto, aproximadamente 53% delas operam na informalidade**, gerando importantes implicações econômicas e sociais, como baixos salários, menor proteção social, maior pobreza e desigualdade, além de menor produtividade e acesso a financiamento. De acordo com o Índice de Melhores Trabalhos 2024 do Observatório do Trabalho do BID, **quase 55% das pessoas ocupadas na região trabalham informalmente, sem contrato nem cobertura de seguridade social, e 3 em cada 10 não atingem a renda necessária para superar a linha da pobreza.**

Além disso, **as mulheres ocupam empregos de pior qualidade do que os homens, com uma diferença de 16 pontos na medição desse índice.** A informalidade é um aspecto crucial no debate sobre igualdade de gênero, tanto por seu impacto nos resultados (as mulheres têm menor inserção no emprego formal e menor cobertura em saúde, seguro-desemprego e aposentadoria), quanto pelas limitações na efetividade das políticas de igualdade de gênero. Muitas empresas não cumprem as leis trabalhistas, nem com os sistemas de impostos e os seguros sociais, o que restringe o alcance e a eficácia dos instrumentos de política para reduzir as disparidades de gênero no mundo do trabalho.

3. O Relatório Global de Disparidade de Gênero é publicado desde 2006. O Índice Global de Disparidade de Gênero mede a paridade de gênero em quatro dimensões: empoderamento político, participação e oportunidades econômicas, desempenho escolar e saúde.



1.2 Desbloqueando o potencial: benefícios econômicos e empresariais da igualdade de gênero

O setor privado tem capacidade para gerar um impacto positivo na redução das desigualdades econômicas que afetam as mulheres. Entre outras ações, as empresas podem facilitar o acesso ao emprego, apoiar o desenvolvimento profissional e promover ambientes de trabalho livres de violência. Ao assumir um compromisso com a igualdade de gênero e adotar medidas para criar ambientes de trabalho mais equitativos e inclusivos, as empresas podem mitigar as desigualdades que dificultam a inserção e o crescimento das mulheres no mercado de trabalho. No entanto, surge a pergunta: que benefícios economias e empresas obtêm ao promover uma maior igualdade de gênero?

As desigualdades de gênero limitam a produtividade geral e o crescimento econômico, portanto reduzi-las é não apenas uma questão ética, mas também estratégica. **Quando certos grupos da população enfrentam barreiras e/ou limitações para acessar setores e atividades econômicas, se desperdiça um valioso potencial produtivo.**

Isso é especialmente relevante na América Latina e no Caribe, onde **o envelhecimento populacional exige a ampliação da força de trabalho em termos absolutos e a alocação mais eficiente do talento disponível.** Espera-se que a proporção da população em idade ativa cresça de forma marginal na próxima década e que a população idosa seja o único grupo a crescer em termos relativos, devido às baixas taxas de natalidade e ao aumento da expectativa de vida (ONU, 2019). A inclusão de mais mulheres no mercado de trabalho pode ajudar a reverter essa tendência.

Atualmente, as mulheres representam 60% das pessoas com diploma universitário na região. No entanto, grande parte desse talento não é aproveitado de forma eficiente. As mulheres seguem sub-representadas na força de trabalho, em cargos de liderança, no empreendedorismo e no emprego formal. Aproveitar e recolocar esse talento é fundamental para o crescimento econômico (Bertay et al., 2020). Segundo estimativas do BID, **eliminar as desigualdades ocupacionais de gênero nos países do Cone Sul poderia gerar ganhos que variam de 4% a 15% do Produto Interno Bruto (PIB), dependendo do país** (Frisancho e Queijo, 2022).

Em relação aos benefícios da igualdade de gênero no setor privado, as evidências em diferentes áreas mostram resultados que variam conforme os tipos de empresa, o contexto organizacional e a metodologia dos estudos. Embora esses efeitos tenham sido analisados de forma mais ampla em nível internacional, ainda é necessário pesquisá-los na região para extrapolar os resultados. Dadas as diferenças culturais, raciais, étnicas e outros fatores específicos, é possível que existam barreiras ou oportunidades únicas na ALC que ainda não foram devidamente consideradas.

Um estudo sobre a região indica que **eliminar as desigualdades de gênero no empreendedorismo poderia aumentar o produto per capita em 9,4%** (Cuberes e Teignier, 2017). Da mesma forma, outra pesquisa identificou uma **correlação positiva na região entre a proporção de mulheres nos conselhos de administração das empresas e seu respectivo desempenho financeiro**, especialmente quando é atingida uma massa crítica de mulheres superior a 30% nesses espaços de influência (Flabbi et al., 2016).

Em escala internacional, um estudo realizado na Itália aponta efeitos positivos no desempenho empresarial quando há mudança na liderança executiva favorecendo uma mulher. Observou-se que a nomeação de



uma diretora executiva (CEO) pode aumentar as taxas de venda por funcionário entre 3,2% e 18,5%, dependendo da proporção de mulheres na empresa (Flabbi et al., 2019). Outro estudo sobre empresas europeias, que analisa as mudanças de gênero na liderança, conclui que **organizações lideradas por CEOs mulheres estão associadas a menores riscos corporativos e a maior probabilidade de sobrevivência, em comparação com empresas semelhantes dirigidas por homens** (Faccio et al., 2016). Também se constatou que empresas lideradas por CEOs mulheres têm maior probabilidade de alcançar lucros mais elevados (Sandberg, 2019).

Em termos de gestão de talentos, estudos internacionais emergentes apontam que **ambientes que promovem práticas inclusivas podem ter impacto positivo na atração e retenção de pessoal, reduzindo o absenteísmo e a rotatividade**. Segundo um estudo realizado nos Estados Unidos, um aumento de 10% na percepção de inclusão pode reduzir os níveis de absenteísmo nas empresas, resultando em quase um dia adicional de presença por funcionário ao ano (Bourke e Titus, 2019). Outra pesquisa, realizada em empresas canadenses, indica que organizações com maior igualdade de gênero e práticas inclusivas apresentam menores níveis de rotatividade de pessoal (Maurer e Qureshi, 2021).

Apoiar o compromisso com a igualdade de gênero é fundamental não apenas para aproveitar o potencial do capital humano e melhorar a gestão de talentos também para **abrir novas oportunidades de mercado e fortalecer as cadeias de suprimentos**. Desenvolver soluções adaptadas às necessidades das mulheres pode ser um diferencial competitivo para explorar novos segmentos comerciais: as mulheres controlam um terço da riqueza global e 64% dos gastos nos lares (Zakrzewski et al., 2020). Além disso, **integrar à cadeia de valor empresas fundadas por mulheres e aquelas com práticas inclusivas pode representar uma vantagem competitiva que agrega valor às propostas de produtos e serviços oferecidos**. Contar com uma base diversificada de fornecedores pode favorecer a disponibilidade de insumos e facilitar a aquisição de produtos e serviços especializados (Deloitte, 2020).



2 Propósito, escopo e conteúdo do guia

Colocar em prática ações para eliminar a lacuna de gênero nas empresas pode representar um desafio, especialmente para as micro, pequenas e médias empresas. As empresas de maior porte costumam dispor de mais recursos para iniciar esses processos ou, no caso de organizações multinacionais, podem receber diretrizes sobre esses temas diretamente da matriz.

O presente guia propõe ferramentas, recursos, conhecimentos e recomendações práticas para todas as empresas interessadas em ampliar a participação e as oportunidades de progresso profissional e econômico das mulheres. No entanto, é importante levar em conta, como já mencionado, que mais da metade das MPMEs da região atua na informalidade, o que pode limitar o alcance e a implementação das ferramentas aqui apresentadas⁴.

As experiências e necessidades compartilhadas pelas empresas participantes das Iniciativas de Paridade de Gênero (IPG) na região foram um fator fundamental no desenvolvimento deste guia (para mais informações sobre as IPG, ver Quadro 2). No entanto, este guia também pode ser um recurso útil tanto para empresas que não fazem parte das IPG e desejam abordar esses temas de forma independente quanto para aquelas organizações que operam em países onde essas iniciativas ainda não foram implementadas. O guia está estruturado nas seguintes seções:

A) Dimensões em prol da igualdade de gênero

São apresentadas oito dimensões selecionadas a partir da revisão da literatura e de evidências que comprovam sua eficácia na promoção da igualdade de gênero nas empresas.

4. A Seção 4.8.2 apresenta algumas recomendações para auxiliar a formalização de empresas em cadeias de valor.



- 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



MENU INTERATIVO.
Clique no título para ler cada dimensão.



B) Compêndio de ferramentas e recursos práticos

Conta com ferramentas e recursos práticos elaborados por organismos internacionais e instituições especializadas que podem ser consultados para facilitar a implementação de medidas nas áreas priorizadas pelas empresas. As ferramentas são apresentadas nas seções que tratam de cada uma das dimensões.

C) Estudos de caso em nível global e regional

Apresenta uma seleção de práticas empresariais globais e regionais para ilustrar a aplicação das dimensões sugeridas. Do global, são destacadas as práticas do programa Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) Lighthouse, do Fórum Econômico Mundial. Todos os anos, essa iniciativa lança uma convocatória global, reunindo um painel de especialistas para identificar e selecionar as iniciativas empresariais que se destacam por terem um impacto significativo, quantificável, sustentável e escalável⁵.

Do regional, são apresentados estudos de caso de empresas que aderiram às IPG. Para o processo de revisão e seleção dessas práticas, foram considerados fatores como formalização, tempo de atuação, alcance e resultados obtidos. Também foram realizadas entrevistas com autoridades, lideranças e referências nos temas de gênero dessas organizações, com o objetivo de aprofundar as informações sobre as ações. No Anexo 5.1 são descritos em detalhe todos os casos selecionados.

5. Programa organizado anualmente pelo Centro para a Nova Economia e Sociedade do Fórum Econômico Mundial.



QUADRO 2

ANTECEDENTES E TRAJETÓRIA DAS INICIATIVAS DE PARIDADE DE GÊNERO

As IPG são alianças público-privadas que convocam líderes de alto nível para impulsionar ações voltadas à redução das desigualdades econômicas de gênero. Oferecem uma plataforma de colaboração que conecta governos e empresas, com foco em três objetivos principais: 1) **aumentar a participação de mulheres no emprego**; 2) **reduzir a desigualdade salarial de gênero**; e 3) **aumentar a participação de mulheres em cargos de liderança**.

As primeiras IPG surgiram em 2012, quando o Fórum Econômico Mundial, com o objetivo de inserir mais mulheres na economia, lançou os Grupos de Trabalho sobre Paridade de Gênero, que mais tarde evoluíram para [Aceleradoras de Paridade de Gênero](#). Em 2016, o BID e o Fórum Econômico Mundial impulsionaram o desenvolvimento das [IPG](#) na América Latina e no Caribe. Posteriormente, em 2019, a Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD) se uniu a essa iniciativa. Desde então, as IPG foram implementadas em nove países da região: Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Honduras, México, Panamá e República Dominicana. A Guatemala também solicitou apoio para avançar na implementação da Iniciativa.

Atualmente, mais de 680 empresas na ALC fazem parte das IPG. Segundo dados parciais, coletados de 250 organizações, 66% dessas organizações são MPMEs e 34% são grandes empresas (com base em relatórios das IPG de Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica, Panamá e República Dominicana).

As IPG fazem parte da [Rede Global de Aceleradoras](#) do Fórum Econômico Mundial, que reúne 30 aceleradoras nacionais atuando em cinco áreas de impacto: educação, paridade de gênero, emprego, novos mercados e habilidades. Além das nove IPG na ALC, estão sendo implementadas Aceleradoras de Paridade de Gênero na Austrália, no Egito, no Japão, na Jordânia, no Quênia e no Cazaquistão.

3 Termos e definições relevantes

Para avançar em direção a ambientes de trabalho mais equitativos e inclusivos, é importante conhecer alguns conceitos-chave. Muitas vezes, os termos igualdade e equidade são usados como sinônimos, mas não significam a mesma coisa. Enquanto a igualdade representa o objetivo final, a equidade é o meio para alcançá-la. A seguir, é apresentado um glossário, não exaustivo, de conceitos relevantes⁶.

TABELA 1 GLOSSÁRIO DE CONCEITOS EM TEMAS DE GÊNERO

Igualdade e equidade

A igualdade consiste em tratar todos da mesma forma, garantindo que cada pessoa ou grupo receba os mesmos recursos e oportunidades. Por outro lado, a equidade implica considerar as circunstâncias únicas de cada pessoa ou grupo e adequar o apoio conforme necessário para chegar a um resultado igualitário. Alcançar a igualdade pode exigir ações orientadas pela equidade.

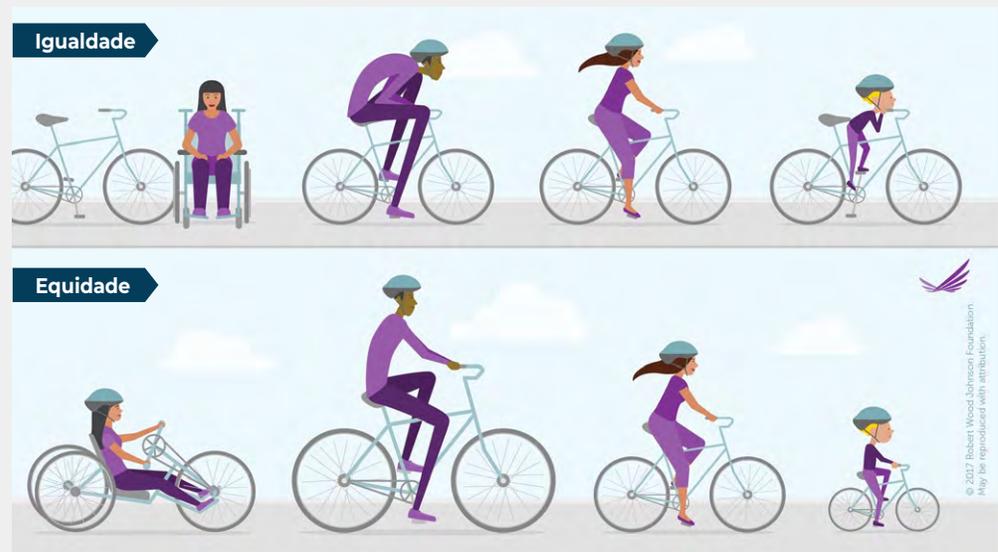


Imagem: Fundação Robert Wood Johnson.

© 2017 Robert Wood Johnson Foundation. May be reproduced with attribution.

6. Para outros conceitos que ilustram as desigualdades de gênero em ambientes de trabalho, como “tetos de vidro” ou “escadas quebradas”, consulte a Seção 4.1 deste guia.



Paridade	A paridade de gênero, especificamente no ambiente de trabalho, busca alcançar uma representação equitativa de homens e mulheres em diferentes âmbitos da organização: hierarquias, áreas, espaços de influência etc.
Diversidade	A diversidade refere-se à inclusão de pessoas de diferentes origens, contextos e características, garantindo sua representação no ambiente de trabalho. A diversidade abrange aspectos como gênero, orientação sexual, etnia, raça, nível socioeconômico, idade, deficiência, status migratório e religião. Promover ambientes de trabalho inclusivos e respeitosos requer o reconhecimento e a valorização da diversidade.
Interseccionalidade	A interseccionalidade refere-se à forma como diferentes identidades e categorias sociais se entrelaçam. Por exemplo, o gênero é uma dimensão que pode estar vinculada a outros aspectos, como nível socioeconômico, idade, deficiência, origem étnica, entre outros. Essa abordagem reconhece que as pessoas não são definidas por uma única característica e que suas experiências são influenciadas por múltiplos fatores socioculturais.
Inclusão	A inclusão é uma abordagem que promove a construção de ambientes diversos e uma cultura que reconheça, valorize e respeite as diferenças individuais, promovendo a participação plena de todas as pessoas que fazem parte de uma organização.
Transversalização de gênero	A transversalização de gênero é uma prática que busca incluir de maneira transversal a perspectiva de gênero em todas as políticas, programas e ações de uma organização. Reconhece que essa perspectiva não deve ser tratada de forma isolada, mas como um eixo transversal associado aos objetivos e estratégias corporativas.
Segregação ocupacional	A segregação ocupacional manifesta-se de duas formas: horizontal , que se refere à atribuição tradicional de papéis e ocupações entre os gêneros, normalizando a ideia de que certas atividades são próprias para homens e outras para mulheres; e vertical , que implica uma distribuição desigual na escala hierárquica, com maior representação de mulheres nos cargos inferiores e menor acesso a posições de liderança.

Fonte: elaboração própria com base no Plano de Ação de Gênero e Diversidade 2022–2025 do BID e no Glossário de Igualdade de Gênero da ONU Mulheres.



4 As dimensões da igualdade de gênero nas empresas

Nesta seção, são apresentadas as dimensões sugeridas para que as empresas avancem na implementação de iniciativas voltadas à igualdade de gênero. Cada uma das dimensões está organizada nas seguintes partes:

CONTEXTO E EVIDÊNCIAS

Identifica as desigualdades de gênero na dimensão abordada e inclui uma revisão das evidências que respaldam a efetividade de sua abordagem. Em algumas dimensões, ainda é necessário reforçar os estudos em escala regional e o enfoque específico em MPMEs. Nesse sentido, nos casos em que se apresenta evidência internacional, é importante considerar que os resultados nem sempre são extrapoláveis devido às características particulares da região.

AÇÕES POTENCIAIS

Oferece recomendações práticas para enfrentar as desigualdades de gênero na dimensão abordada. Além disso, reúne e explica as evidências disponíveis sobre a efetividade das ações sugeridas. Vale destacar que, em alguns casos, a evidência pode mostrar resultados mistos ou condicionados a fatores contextuais, e que a implementação dessas ações não garante, por si só, a eliminação das desigualdades em processos relacionados ou subsequentes à dimensão tratada.

FERRAMENTAS E RECURSOS

Sistematiza ferramentas e recursos úteis de organismos internacionais, instituições especializadas e organizações empresariais para facilitar a implementação de ações nas áreas prioritárias ou de interesse.

ESTUDOS DE CASO

Ilustra como as empresas estão abordando a dimensão em questão, com exemplos de práticas de destaque em escalas global e regional. No Anexo 5.1 são fornecidas informações detalhadas sobre esses casos.



DIMENSÃO 1

Compromisso e desenvolvimento de estratégias



4.1 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.

4.1.1 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.

4.1.2 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](#)



4.1.3 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 RECONHECIMENTOS⁷	
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.

⁷ 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.



4.1.4 Estudos de caso

Práticas empresariais em nível global e regional.



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.



DIMENSÃO 2

Atração e seleção inclusiva de talentos

4.2 Atração e seleção inclusiva de talentos

Os processos seletivos inclusivos podem ser grandes ativos para as empresas, pois contribuem para criar ambientes mais representativos, aproveitando o potencial do talento disponível.

4.2.1 Contexto e evidências

Para aumentar a participação das mulheres na força de trabalho, é necessário enfrentar as barreiras estruturais, culturais e organizacionais que limitam sua inserção e permanência no emprego. **As empresas podem ampliar seu canal de talentos ao desbloquear o potencial não utilizado ou subaproveitado das mulheres.** Como parte dessa transformação, reestruturar os processos de recrutamento e seleção pode ser um fator-chave para garantir igualdade de oportunidades nessas etapas e fomentar uma cultura de trabalho mais inclusiva.

Um processo seletivo inclusivo deve garantir que as pessoas participem e sejam avaliadas de forma justa, com base em critérios objetivos centrados nas habilidades e competências exigidas para o cargo. **É fundamental evitar avaliações subjetivas não relacionadas ao desempenho profissional, como identidade de gênero, orientação sexual, etnia, raça, status migratório, religião ou condição socioeconômica.** Para assegurar que essas etapas promovam igualdade de oportunidades, é importante abordar os vieses ou preconceitos que interferem na avaliação e na tomada de decisões. Embora esses vieses atuem de maneira inconsciente e não intencional, têm o potencial de gerar percepções distorcidas e reforçar situações de desigualdade e discriminação.

Os estereótipos afetam direta e indiretamente as oportunidades das pessoas, pois moldam as normas sociais — ou seja, as regras não escritas e expectativas sobre como as pessoas devem se comportar em diferentes contextos. As normas sociais de gênero incluem expectativas sobre diversos aspectos, como vestimenta, linguagem, papéis sociais e comportamento. **Os estereótipos de gênero estão profundamente enraizados nas percepções tanto de homens quanto de mulheres e, por isso, provavelmente influenciam não apenas decisões pessoais, mas também decisões no ambiente de trabalho.**

É necessário ampliar as pesquisas para gerar evidências específicas em escala regional, mas estudos internacionais observaram que **a adoção de uma cultura inclusiva está associada a diversos benefícios empresariais.** Segundo a Deloitte (2020), empresas com culturas inclusivas apresentam maior probabilidade de atingir ou superar suas metas financeiras. A Harvard Business Review (2013) sugere que essas empresas tendem a reportar crescimento na participação de mercado e/ou a conquistar novos segmentos de clientes por meio de soluções mais inovadoras. São achados que sugerem uma **relação positiva entre uma cultura mais inclusiva e diversa e melhorias no desempenho, na capacidade de inovação e na produtividade no ambiente de trabalho.**

4.2.2 Ações potenciais

Elementos-chave para processos seletivos inclusivos

A seguir, são apresentadas recomendações práticas para promover processos seletivos inclusivos, que as organizações podem considerar de acordo com seu contexto e objetivos específicos.

A Elaborar ofertas de vaga de forma inclusiva

Uma das primeiras barreiras para a inclusão de mulheres no mercado de trabalho pode estar na forma como são redigidas as ofertas de emprego. O uso de linguagem e de imagens enviesadas, como aquelas que mostram apenas homens em determinados cargos e ocupações, pode desestimular a candidatura de mulheres que não se sentem representadas ou identificadas com a vaga. Por exemplo, o uso do masculino genérico e de certas expressões reforça esses vieses. Utilizar uma linguagem neutra e sem preconceitos, assim como imagens diversas nas descrições das vagas, pode atrair mais candidatas e facilitar a chegada de novos talentos à organização.

Da mesma forma, destacar que a organização está comprometida com a igualdade de gênero pode incentivar a candidatura de mulheres e de pessoas que valorizam culturas organizacionais mais inclusivas. O estudo de Piras et al. (2023) conclui que **incorporar linguagem inclusiva de gênero nos anúncios de emprego aumenta em 43% a probabilidade de mulheres se candidatarem, sem desestimular os homens, cuja candidatura também cresce em 10%**. Além disso, incluir uma mensagem explícita de compromisso com a igualdade de oportunidades aumenta em 58% a probabilidade de candidatura entre mulheres e em 38% entre homens.

B Diversificar as fontes de recrutamento

As empresas frequentemente relatam dificuldades para recrutar e contratar mulheres, principalmente em áreas ou cargos tradicionalmente masculinizados. Para melhorar a efetividade desses processos, é importante diversificar tanto as práticas quanto os canais de busca. Nesse sentido, algumas estratégias que podem ser consideradas incluem:

- **Diversificar as fontes de recrutamento** para alcançar de forma mais eficaz os canais que conectam a vaga ao público-alvo.
- **Buscar candidaturas não apenas nos portais tradicionais de emprego, mas também em plataformas especializadas, centros de formação técnica e universidades.** As conexões diretas com essas instituições, por meio de bolsas, estágios e programas de recrutamento, podem favorecer a inclusão de mulheres em áreas tradicionalmente dominadas por homens, como as disciplinas STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática) e criar um canal mais robusto para atender às demandas de habilidades.
- **Oferecer anúncios de emprego centrados nas qualificações e competências essenciais** exigidas para o cargo. Anúncios com uma lista excessiva de requisitos podem levar candidatas e candidatos qualificados a se autoexcluírem do processo seletivo.



- Quando o recrutamento é **terceirizado por meio de uma agência de seleção**, é importante alinhar os objetivos quanto à escolha dos perfis e exigir o respeito à igualdade de oportunidades durante o processo.

C Implementar medidas inclusivas de seleção

Estruturar os processos de seleção para que sejam mais inclusivos pode favorecer a incorporação de mulheres nas organizações. Nesse sentido, podem ser consideradas estratégias como:

- **Estruturar as entrevistas com base em um roteiro de perguntas predefinidas.** Isso ajuda a evitar improvisações e a manter o foco em questões relevantes para o cargo, prevenindo perguntas sobre a vida pessoal do candidato ou da candidata que possam ser estereotipadas ou discriminatórias.
- **Garantir a presença de mulheres entre os perfis finalistas.** Buscar composições equilibradas que assegurem a inclusão de candidatas mulheres nas etapas decisivas do processo seletivo.
- **Ampliar e diversificar as equipes de seleção.** Promover o equilíbrio de gênero e a representação feminina nos painéis e equipes responsáveis pelos processos seletivos.
- **Considerar, para cargos de liderança, o canal de talentos da própria empresa e adotar medidas proativas para a promoção de mulheres.** Na próxima seção, são exploradas estratégias específicas para esse tipo de cargo.
- **Incluir estratégias de contratação às cegas ou processos anonimizados.** Essa prática visa aumentar a imparcialidade e a precisão nas etapas de seleção e avaliação, evitando julgamentos enviesados com base nas informações recebidas sobre as candidaturas. Nesse método, elimina-se dos currículos ou formulários de inscrição informações pessoais como nome, idade, gênero e nacionalidade antes de revisar o perfil da pessoa candidata ou de realizar entrevistas.

Diversos estudos demonstram a efetividade dessas práticas, embora também indiquem que o anonimato pode reduzir a discriminação na fase inicial da contratação, mas não garante a ausência de vieses em etapas posteriores. Por outro lado, todos os esforços para anonimizar completamente o gênero, a raça, a etnia e outras características pessoais podem ter eficácia reduzida quando as decisões são tomadas com apoio da inteligência artificial. Os algoritmos de aprendizado de máquina conseguem inferir características pessoais a partir de outros dados e podem reintroduzir o viés no modelo (BID, 2022)⁸. Esses algoritmos podem reproduzir e até intensificar os vieses humanos presentes nos conjuntos de dados com os quais são treinados. Por isso, é fundamental prestar atenção tanto ao desenvolvimento dessas ferramentas quanto à forma como se interage com elas (Trindel et al., 2019).

- **Considerar capacitações sobre vieses inconscientes para a equipe de seleção.** Embora essa prática seja amplamente adotada pelas empresas, estudos sobre sua eficácia apontam resultados variados. Ainda que essas capacitações possam aumentar temporariamente a consciência sobre os próprios vieses, seu impacto de longo prazo requer mais pesquisa. Algumas pesquisas sugerem que esse tipo de formação pode gerar resistências e apresentar efeitos limitados ou até contraproducentes (Dobbin e Kalev, 2018).

8. Estrutura Setorial de Gênero e Diversidade, dezembro de 2022.



O estudo de Duryea et al. (2024), embora não trate dos vieses de gênero, mas dos vieses raciais nos serviços públicos de emprego na Colômbia, apresenta conclusões relevantes. Identifica que, embora o viés implícito seja crucial para explicar as desigualdades raciais nos resultados laborais, não há evidência de que o feed-back sobre vieses inconscientes altere o comportamento das pessoas envolvidas nos processos seletivos.

QUADRO 4

PRINCIPAIS VIESES INCONSCIENTES E PREFERÊNCIAS SUBJETIVAS

Todas as pessoas utilizam, sem perceber, atalhos mentais — por isso, os vieses costumam ser involuntários e inconscientes. Entretanto, contar com equipes mais equitativas pode ajudar a eliminar o pensamento de grupo e a tomar decisões homogêneas.

TIPOS DE VIESES

- **Viés não verbal**

Ocorre quando a pessoa é avaliada com base em sua linguagem corporal. Isso é um erro não apenas porque não se está avaliando as aptidões da candidata ou do candidato, mas também porque uma entrevista é uma situação estressante, que pode alterar o comportamento corporal.

- **Viés de primeira impressão**

Geralmente está relacionado ao viés não verbal. Ocorre quando se avaliam as pessoas candidatas com base em como se comportam nos primeiros minutos da entrevista.

- **Viés de contraste**

Acontece quando há várias entrevistas em sequência e quem recruta tende a comparar as pessoas candidatas com base em suposições inadequadas.

- **Viés de ênfase negativa**

Manifesta-se quando quem entrevista julga a pessoa candidata com base em preferências pessoais irrelevantes, como altura, tom de voz ou penteado.

- **Viés estereotipado**

Ocorre quando a avaliação é feita com base em uma opinião estereotipada sobre o grupo ao qual a pessoa pertence.

- **Viés de afinidade**

Aparece na tendência de avaliar melhor quem é semelhante — por exemplo, por ter estudado na mesma universidade ou pertencer ao mesmo grupo social.

Fonte: elaboração própria com base em artigos da Harvard Business Review e de organizações especializadas em processos de recrutamento e seleção.



4.2.3 Ferramentas e recursos

GUIAS E INSTRUMENTOS	
Lista de verificação para processos de contratação inclusivos	<ul style="list-style-type: none">Esta ferramenta permite verificar o processo de contratação para garantir que considere os aspectos de gênero. Documento disponível apenas para empresas signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEP). Entidade: ONU Mulheres / + Explora
Guia de Gênero e Interseccionalidade no Trabalho	<ul style="list-style-type: none">Este guia aborda o conceito de interseccionalidade, explica os benefícios de incorporar essa abordagem no ambiente de trabalho e oferece diretrizes práticas para sua implementação. Entidade: GenderLab / + Explora <i>Ferramenta disponível em espanhol.</i>
Guia para a contratação inclusiva para empregadores	<ul style="list-style-type: none">Guia prático para processos de recrutamento e seleção inclusivos. Entidade: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) / + Explora <i>Ferramenta disponível apenas em inglês.</i>
Teste de Associação Implícita	<ul style="list-style-type: none">Ferramenta de avaliação cognitiva que mede os vieses inconscientes, aplicando critérios estatísticos de acordo com a tendência do cérebro de associar ou dissociar conceitos recebidos por estímulos visuais (imagens ou palavras) e medindo o tempo necessário para relacioná-los. Entidade: Universidade de Harvard / + Explora <i>Ferramenta disponível apenas em inglês.</i>

Fonte: elaboração própria.

4.2.4 Estudos de caso

Práticas empresariais em nível global e regional.



GLOBAL

Limak

Fortalecimento do canal de talentos femininos nas disciplinas STEM por meio de parcerias com escolas e universidades e da geração de oportunidades de emprego.

- **Indústria:** infraestrutura e desenvolvimento urbano.
- **País:** atuação global, com sede na Turquia.

Em 2015, a Limak lançou seu projeto emblemático **Engineer Girls of Turkey** (EGT, Garotas Engenheiras da Turquia), com o objetivo de incentivar estudantes universitárias na Turquia a seguirem carreira em STEM, com foco em engenharia. O projeto foi expandido para o Kuwait em 2017. A iniciativa, desenvolvida e implementada em colaboração com escolas locais, governos e ONGs, busca criar um sólido canal de talentos femininos nessas disciplinas, conectando-as a oportunidades de trabalho na indústria por meio de bolsas de estudo, capacitação, mentoria e emprego. Participaram do programa 53 mil alunas do Ensino Médio e 710 estudantes universitárias. Do total de universitárias graduadas, 84% conseguiram emprego em tempo integral, a maioria no setor de engenharia. A Limak contratou 16% dessas mulheres.

O caso completo desta empresa está disponível no relatório [DEI Lighthouse 2023](#), do Fórum Econômico Mundial.



REGIONAL

DHL Express Equador

Promoção da inserção de mulheres em áreas operacionais por meio de capacitações e do redesenho dos processos de atração e seleção.

- **Indústria:** serviços de logística e comércio exterior.
- **País:** atuação global; pertence ao Deutsche Post DHL Group.
- Empresa integrante do Grupo de Liderança da IPG do Equador.

Em junho de 2022, a empresa lançou o programa **Women in Operations** (Mulheres na Operação), quando a alta direção assumiu o compromisso de equilibrar as áreas operacionais e incluir mulheres nos processos centrais, com ênfase especial no setor de OPS Ground. Por meio de capacitações e da reelaboração dos processos de atração e seleção, a empresa conseguiu aumentar de 7% para 12% a presença de mulheres



nas operações. A meta prevista para 2025 é alcançar 20% de participação feminina nas operações e 40% no total do quadro de funcionários.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Holcim Ecuador

Apoio ao treinamento e à habilitação de mulheres para dirigir veículos pesados e trabalhar como motorista profissional.

- **Indústria:** insumos para construção civil.
- **País:** atuação global; pertence ao Grupo Holcim Internacional desde 2004.
- Empresa integrante do Grupo de Liderança da IPG do Equador.

Em 2022, a empresa lançou o programa **Mulheres ao Volante**, a primeira escola para motoristas profissionais de transporte e equipamentos pesados voltada exclusivamente para mulheres. A iniciativa foi criada em nível global pelo Grupo Holcim Internacional (*Women on Wheels*) e adaptada localmente pela Holcim Ecuador, com o objetivo de aumentar o número de mulheres com habilitação profissional para veículos pesados. Por meio de parcerias com diversas instituições e empresas, são criados espaços de formação técnica para que as mulheres desenvolvam competências nessas áreas. O programa funciona por meio de bolsas que cobrem 90% do custo da formação para obtenção de habilitações. Ao todo, 52 mulheres obtiveram habilitações profissionais e 86% delas foram inseridas no mercado de trabalho.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Fundação ManpowerGroup

Aprimoramento das condições de empregabilidade de grupos populacionais vulneráveis para sua integração na força de trabalho.

- **Indústria:** serviços e soluções de capital humano.
- **País:** México.
- Empresa integrante do Grupo de Liderança da IPG do México.

A Fundação ManpowerGroup promove programas de apoio ao emprego e à capacitação de pessoas com dificuldades de inserção no mercado de trabalho. O Programa **Caminhemos Juntos** trabalha com grupos vulneráveis, como mulheres com baixo nível de escolaridade, jovens sem experiência profissional, pessoas LGBTQ+, refugiados, pessoas com doenças graves, vítimas de tráfico de pessoas, idosos, pessoas com deficiência e pessoas em processo de reintegração. Iniciado há 19 anos pela ManpowerGroup México, o programa foi posteriormente ampliado globalmente como parte da abordagem de diversidade da organização. Embora o programa não tenha fins lucrativos para os beneficiários, as empresas pagam um custo moderado



pela capacitação, destinando os recursos arrecadados a iniciativas de responsabilidade corporativa. Desde 2004, a Fundação conseguiu inserir mais de 14 mil pessoas em situação de vulnerabilidade em empregos formais.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Komunika Latam

Formalização de instrumentos para uma gestão de talentos com perspectiva de gênero.

- **Indústria:** serviços de consultoria gerencial especializada em estratégia e comunicação.
- **País:** Panamá.
- Empresa participante da IPG no Panamá.

Como empresa B certificada, a Komunika Latam adotou uma estratégia de diversidade e inclusão para fortalecer suas políticas de gestão de talentos. Após a realização de um diagnóstico organizacional em 2021, a empresa identificou áreas de melhoria nos processos de recrutamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional, e, então, decidiu implementar medidas para promover a igualdade de oportunidades e evitar vieses culturais e sociais na tomada de decisões. Para documentar esses processos, criou um **Manual de Gestão de Pessoal com Perspectiva de Gênero**, com base nos achados do diagnóstico e na revisão de boas práticas empresariais. O manual estabelece diretrizes específicas para evitar qualquer forma de discriminação nos processos de gestão de talentos.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Fonte: elaboração própria, com base no relatório DEI Lighthouse 2023, do Fórum Econômico Mundial, e nas informações fornecidas pelas empresas.



DIMENSÃO 3

Desenvolvimento e liderança das mulheres

4.3 Desenvolvimento e liderança das mulheres

Mesmo contando com as competências e habilidades necessárias, as mulheres ainda enfrentam barreiras que limitam oportunidades de ocupar cargos de liderança.

4.3.1 Contexto e evidências

Apesar dos avanços das últimas décadas, ainda há muito a ser feito na região para garantir uma representação equitativa das mulheres em cargos de liderança, tanto no setor empresarial quanto nos governos e no setor público. **A ausência de mulheres nesses espaços traz não apenas custos diretos para elas como consequências mais amplas em termos de eficiência**, pois, apesar de contarem com as habilidades necessárias — ou até mesmo maior formação — muitas continuam sendo sistematicamente excluídas dos cargos de liderança nos contextos em que atuam. Esse fenômeno é conhecido como teto de vidro, ou seja, uma barreira invisível, porém intransponível, que limita o crescimento das mulheres em suas carreiras (ver [Quadro 5](#)).

Na América Latina e no Caribe, as mulheres têm níveis educacionais mais altos do que os homens. No entanto, **a carga desigual nas tarefas domésticas e no cuidado com os filhos, a falta de serviços de cuidado infantil e as normas sociais e organizacionais são alguns dos obstáculos que limitam suas trajetórias profissionais**. Trata-se de barreiras que se agravam ainda mais para determinados grupos de mulheres devido à interseccionalidade. Por exemplo, mulheres migrantes, indígenas, afrodescendentes, LGBTQ+ e/ou com deficiência enfrentam desafios adicionais. Para além disso, a falta de progressão em suas carreiras e a sub-representação nos cargos mais altos se tornam fatores determinantes da desigualdade salarial de gênero (ver [Seção 4.4](#)).

Um dos principais fatores associados à menor presença de mulheres nas lideranças empresariais se deve à formação das famílias. **Com a chegada dos filhos, as mulheres (ao contrário dos homens) sofrem penalizações no mercado de trabalho**. Os efeitos da maternidade sobre o emprego foram documentados empiricamente em países desenvolvidos como Áustria, Dinamarca, Alemanha, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos (Kleven et al., 2019). As evidências emergentes da região indicam um efeito semelhante, embora as diferenças regionais agravem esse impacto, já que **muitas mulheres não conseguem se reinserir no setor formal e acabam buscando mais flexibilidade em empregos informais, conciliando suas responsabilidades familiares e profissionais**.

Em todas as economias da região, as mulheres estão sub-representadas nesses cargos, ainda que haja diferenças entre países. Segundo Flabbi et al. (2016), **as mulheres representam, em média, 5,6% dos cargos de CEO e 10,6% dos membros dos conselhos de administração nas empresas de capital aberto da região**. Os países do Caribe apresentam maior representação, com 6,7% e 20,1%, respectivamente, enquanto os países do Cone Sul estão abaixo das médias regionais (3,9% e 7,3%).

As estimativas do BID baseadas em dados do LinkedIn de 2023 também mostram que, embora mais de 45% dos cargos de nível inicial da região sejam ocupados por mulheres, elas ocupam apenas pouco mais de 20% dos cargos de alta direção. **Quanto mais alto o nível hierárquico dentro de uma empresa, menor a**



proporção de mulheres no topo (BID, 2023)⁹. Outro estudo, realizado com grandes empresas dos Estados Unidos e do Canadá, revela uma disparidade significativa nas promoções iniciais da carreira, o que resulta em um canal de talentos (*pipeline*) mais estreito de candidatas mulheres para os patamares superiores das organizações (McKinsey e LinkedIn, 2023).

Estudos emergentes buscaram identificar o impacto de uma maior presença feminina em conselhos de administração e na direção executiva sobre o desempenho das empresas. Essas pesquisas apontam efeitos positivos, especialmente quando há um número significativo de mulheres nessas posições.

O estudo de Flabbi et al. (2016) identificou uma **correlação positiva entre a proporção de mulheres nos conselhos de empresas da região e seus resultados financeiros**, especialmente quando a presença feminina ultrapassa o patamar de 30% nesses espaços de influência. No âmbito internacional, um estudo no setor manufatureiro da Itália observou efeitos positivos no desempenho empresarial quando a liderança executiva passou a ser exercida por uma mulher: as vendas por colaborador aumentaram entre 3,2% e 18,5%, conforme crescia a proporção de mulheres na organização (Flabbi et al., 2019).

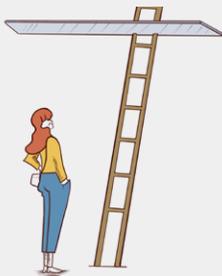
Embora barreiras culturais e sociais ainda limitem os objetivos profissionais das mulheres e dificultem suas trajetórias, os ambientes de trabalho atuais podem oferecer oportunidades para superar esses desafios e promover a igualdade de gênero nas posições de liderança. **A realidade é que não faltam mulheres com capacidade de liderar; o que geralmente falta são oportunidades para que elas ocupem esses cargos.** As mudanças tecnológicas, os modelos de trabalho flexíveis e o avanço da agenda de gênero são alguns dos fatores que podem reconfigurar as oportunidades e a forma como as mulheres exercem a liderança em seus ambientes profissionais. As organizações podem fomentar culturas mais inclusivas que promovam a equidade na liderança e ofereçam as ferramentas necessárias para que as mulheres ocupem esses espaços.

9. Para essas estimativas, a equipe do BID usou dados de 2023 obtidos do LinkedIn por meio da Data for Development Partnership.



QUADRO 5 SEIS CONCEITOS QUE ILUSTRAM AS DESIGUALDADES DE GÊNERO NOS AMBIENTES DE TRABALHO

Quando se fala em promover diversidade, equidade e inclusão nos ambientes de trabalho, é comum ouvir sobre a necessidade de eliminar os tetos e paredes de vidro ou as escadas quebradas. Mas o que significam esses termos e como impactam no desenvolvimento profissional das mulheres?



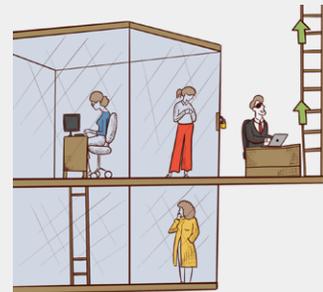
TETOS DE VIDRO

Uma barreira intangível dentro da hierarquia de uma organização, que dificulta o avanço e o desenvolvimento das mulheres em cargos de liderança. A participação feminina diminui à medida que aumenta o nível hierárquico.



TETOS DE CIMENTO

Refere-se às poucas oportunidades que as mulheres têm para chegar a cargos de liderança em setores altamente masculinizados.



PAREDES DE VIDRO

Barreiras invisíveis dentro de uma organização, que restringem as mulheres a determinadas funções (por exemplo, áreas de apoio administrativo), limitando o acesso a espaços mais estratégicos e de maior influência dentro da organização.



PENHASCOS DE VIDRO

Situações em que mulheres são promovidas a cargos mais altos quando o contexto indica maior probabilidade de fracasso. Por exemplo, isso pode ocorrer em tempos de crise, tensão política ou recessão econômica.



ESCADAS QUEBRADAS

Refere-se à interrupção das trajetórias profissionais e das carreiras das mulheres diante da necessidade de assumir tarefas de cuidado não remuneradas com crianças e pessoas dependentes.



CHÃO PEGAJOSO

Esse fenômeno pode ocorrer quando as mulheres permanecem estagnadas em cargos de menor qualificação, menos valorizados e com maiores níveis de precariedade.

Mais do que as particularidades de cada caso, esses conceitos descrevem as barreiras que limitam o acesso, a participação e o desenvolvimento das mulheres no mercado de trabalho, e reforçam a necessidade de promover iniciativas para avançar na eliminação dessas disparidades nas organizações.

4.3.2 Ações potenciais

Enfrentando as desigualdades de gênero nas lideranças

A seguir, são apresentadas algumas diretrizes flexíveis que as empresas podem adaptar aos seus contextos e realidades específicas para promover a liderança das mulheres em suas organizações.

A Acompanhamento, desenvolvimento de habilidades e networking

- **Mentorias e modelos de referência.** A mentoria é um conceito amplo que engloba uma variedade de atividades, como compartilhamento de informações, aconselhamento profissional, promoção de oportunidades de aprendizagem e atuação como modelo de referência (*role model*). Por meio dessas atividades, membros de níveis hierárquicos superiores podem aumentar a produtividade e as possibilidades de crescimento de colegas de níveis inferiores com quem interagem. **As políticas de mentoria se tornaram comuns em muitas organizações e podem ser uma forma promissora de apoiar o desenvolvimento profissional das mulheres.** No entanto, avaliações sistemáticas desses programas ainda são pouco frequentes, especialmente na região.

Alguns estudos, como o de Athey et al. (2000), analisaram os efeitos de programas de mentoria implementados especificamente entre pessoas do mesmo gênero. Essas pesquisas sustentam que tais práticas são um mecanismo poderoso para explicar a ausência de mulheres em cargos de liderança. Contudo, também podem ser uma ferramenta política importante se utilizadas de forma intencional para reduzir essa sub-representação. Ou seja, ainda que a tendência de homens darem mentoria a outros homens possa contribuir para a escassez de mulheres em posições de liderança, essa mesma estratégia, de mentoria entre pessoas do mesmo gênero, pode ser utilizada para enfrentar o problema. **Quando mulheres em posições de liderança atuam como mentoras de outras mulheres e se tornam modelos de referência, é possível aumentar a presença feminina nesses cargos, com efeitos positivos para a próxima geração de líderes¹⁰.**

- **Patrocínio (*sponsorship*).** Em contexto profissional, o patrocínio refere-se ao apoio ativo que uma pessoa com poder de influência oferece a outra para ajudá-la a progredir em sua carreira e acessar novas oportunidades de desenvolvimento profissional. Essa prática, geralmente promovida por lideranças seniores e com ampla trajetória, é uma ferramenta promissora para dar visibilidade e reconhecimento às contribuições das mulheres dentro e fora da organização, podendo facilitar o acesso a conexões em redes profissionais e sociais.
- **Formação em liderança.** Combinar diferentes momentos de formação e acompanhamento pode potencializar o aprendizado. Além das mentorias e dos patrocínios, **cursos de liderança, presenciais ou virtuais, oferecem outra alternativa para fortalecer as capacidades e habilidades das mulheres.** A modalidade virtual permite maior escalabilidade e flexibilidade, facilitando a conciliação entre os estudos e

10. Como resultado dessa perspectiva, a mentoria entre mulheres tem sido explicitamente promovida dentro de empresas e organizações para lidar com a sub-representação das mulheres em cargos de liderança. Veja, por exemplo, Hansford, Ehrich e Tennent (2004), Allen et al. (2004) e Hezlett e Gibson (2005).



as responsabilidades familiares e pessoais. Esses programas também podem ser complementados com momentos presenciais para maximizar sua eficácia.

- **Redes de contato (*networking*).** As empresas podem facilitar e incentivar as mulheres a estabelecer conexões que ampliem suas redes profissionais, tanto dentro quanto fora da organização. As mulheres costumam participar menos de momentos de *networking* do que os homens, seja por não serem convidadas, seja porque esses eventos são programados em horários pouco convenientes em razão de suas responsabilidades familiares e domésticas — o que frequentemente as exclui dessas oportunidades e dos espaços de socialização profissional.

B Representação em espaços de influência, promoções e oportunidades em cargos não tradicionais

- **Cotas.** As políticas de cotas para cargos de liderança nas empresas são uma iniciativa bastante difundida. A abordagem mais utilizada se concentra, em geral, **nos conselhos de administração, por se tratar de espaços de maior influência nas organizações e onde a sub-representação feminina é mais evidente.** As cotas geralmente são respaldadas por normas ou políticas públicas, podendo acarretar consequências legais ou administrativas em caso de descumprimento.

Embora essas práticas aumentem, de fato, a proporção de mulheres nos conselhos de administração, as evidências ainda não são conclusivas quanto ao seu impacto sobre a representação feminina em geral. No entanto, como sua implementação na região ainda é recente, pode ser prematuro avaliar e identificar com clareza seus efeitos.

Na América Latina e no Caribe, alguns países implementaram cotas obrigatórias por lei, especialmente nos conselhos de empresas públicas e entidades estatais. No entanto, um número crescente de países está promovendo cotas voluntárias para empresas privadas (ver Quadro 6). As cotas voluntárias representam metas que não implicam sanções em caso de não serem alcançadas, mas é fundamental que as organizações identifiquem e enfrentem os obstáculos que dificultam seu cumprimento e desenvolvam estratégias eficazes para avançar rumo a esses objetivos.

- **Promoções.** Os planos de sucessão ou desenvolvimento são ferramentas que ajudam a identificar cargos-chave e perfis de liderança dentro das empresas. No entanto, é importante garantir que os processos de avaliação de desempenho e potencial sejam justos e livres de vieses de gênero, para evitar que essas etapas prejudiquem as oportunidades de promoção das mulheres. Por exemplo, durante licenças prolongadas como a licença-maternidade, **é importante reavaliar os objetivos e prazos previamente estabelecidos, ajustando-os ao tempo efetivamente trabalhado.** Isso ajuda a evitar penalizações injustas nas avaliações de desempenho das mulheres, que poderiam afetar negativamente suas oportunidades de progressão na carreira.

Por outro lado, as políticas de cotas para promoções representam uma medida mais recente nas empresas. Embora as evidências ainda sejam iniciais, estudos indicam efeitos positivos sobre a representação feminina em cargos de liderança, sem comprometer a eficiência.

- **Cargos não tradicionais.** Promover a inserção de mulheres em áreas centrais ou estratégicas da organização, como as operacionais, financeiras e técnicas, pode ser benéfico para fortalecer o pipeline feminino rumo a cargos de liderança. **Ter experiência nessas áreas, principalmente em setores masculinizados, proporciona maior conhecimento da atividade específica — fator frequentemente valorizado para o**



acesso a posições hierárquicas. Parcerias e acordos com universidades e escolas técnicas podem apoiar a formação de mulheres para sua inserção nesses setores.

C Retenção em cargos de liderança

- **Flexibilidade.** Os arranjos flexíveis de trabalho podem promover uma mudança nas normas sociais e equilibrar as oportunidades no ambiente de trabalho — mas **só se forem incentivados de maneira equitativa entre homens e mulheres.** Quando esses esquemas são exclusivos ou voltados desproporcionalmente para as mulheres, podem reforçar inadvertidamente os papéis de gênero e manter as mulheres afastadas de cargos de alto nível, de aumentos salariais, de oportunidades de desenvolvimento profissional e de espaços de *networking*.

Um estudo com empresas dos Estados Unidos e do Canadá identificou que uma em cada cinco mulheres considera que a flexibilidade foi fundamental para manter seu emprego (McKinsey e LeanIn, 2023). Outras pesquisas também indicam que, após a licença-maternidade, as mulheres têm mais chances de retornar ao trabalho em tempo integral e de se candidatar a cargos mais altos quando podem adotar um formato híbrido (International Workplace Group, 2023). Esses regimes podem melhorar a conciliação entre vida pessoal e profissional para todo o quadro de funcionários e atender às expectativas das gerações mais jovens, que demonstram crescente interesse em priorizar sua vida pessoal e familiar sem abrir mão de suas metas de desenvolvimento e crescimento profissional.

- **Sensibilização.** Para garantir o reconhecimento das iniciativas e programas destinados a promover a liderança feminina, é importante divulgá-los entre todos os funcionários, bem como realizar ações de sensibilização sobre os vieses de gênero e masculinidades não restritivas. Envolver os homens — que ocupam a maioria dos cargos de liderança — como aliados na promoção da igualdade de gênero pode ser um catalisador da mudança rumo a culturas mais equitativas, que favoreçam o acesso e a permanência das mulheres em espaços de liderança.
- **Redes profissionais.** A criação de redes profissionais é uma ferramenta cada vez mais popular que pode influenciar as expectativas, percepções e normas sociais sobre mulheres líderes em áreas como ciência, política, esportes, medicina e tecnologia. Essas redes aproveitam as mídias sociais e o *networking* online para criar plataformas que promovem e destacam o trabalho de mulheres líderes em seus respectivos campos de atuação.



QUADRO 6

POLÍTICAS DE COTAS NAS EMPRESAS: EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS E REGIONAIS

EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS	
Noruega	Foi pioneira ao estabelecer em 2003 uma cota obrigatória de 40% de mulheres nos conselhos de administração de empresas de capital aberto, com sanções severas por descumprimento. Essa lei foi muito influente, impulsionando normas semelhantes na Europa e em outras partes do mundo.
União Europeia	A Diretiva da União Europeia, proposta em 2012 e aprovada uma década depois, em 2022, exige 40% de representação feminina nos conselhos de administração das empresas listadas em Bolsas de Valores.
EUA e Reino Unido	Ambos os países promovem o cumprimento voluntário de cotas de gênero em grandes empresas. No entanto, alguns estados dos EUA optaram por uma abordagem mais rigorosa de cotas obrigatórias. A Califórnia foi o primeiro estado a exigir uma cota de gênero nos conselhos de administração, em 2003.
Austrália	A Austrália foi um dos primeiros países a adotar relatórios de divulgação, em 2012. As empresas com mais de 100 funcionários devem informar a composição de gênero de seus conselhos diretivos. A abordagem da Austrália é semelhante à dos EUA e do Reino Unido do que a da União Europeia, pois não impõe cotas numéricas explícitas.
EXPERIÊNCIAS REGIONAIS	
Brasil	Por meio da Lei 12.846, de 2014, estabeleceu a obrigação de informar a composição de gênero dos conselhos de administração das empresas públicas. Essa lei não impõe uma cota obrigatória, mas promove a transparência e a igualdade de gênero nas lideranças corporativas.
Chile	Implementou uma cota de pelo menos 40% de participação de mulheres nos conselhos de administração de empresas públicas e sociedades estatais por meio da Lei 20.902, de 2016. No entanto, esses percentuais são metas, não limiares obrigatórios.
Colômbia	Estabeleceu uma cota de 30% de participação de mulheres nos conselhos de administração de empresas públicas por meio da Lei 1474, de 2010.
Costa Rica	Instituiu uma cota de 50% de participação de mulheres nos conselhos de administração de empresas públicas por meio da Lei 9343, de 2016.
Equador	Por meio da Lei Orgânica para a Igualdade de Gênero, de 2022, estabeleceu que empresas privadas com conselhos diretivos de ao menos três cadeiras devem reservar ao menos uma delas para mulheres.
México	A partir da reforma constitucional de 2019, implementou uma política de paridade obrigatória de composição de gênero nos conselhos diretivos de empresas listadas em Bolsa de Valores.
Panamá	Estabeleceu uma cota de 30% de representação de mulheres de forma obrigatória nos conselhos de administração de empresas estatais e do setor financeiro, por meio da Lei 56, de 2017.
Peru	Estabeleceu uma cota de 30% de participação de mulheres nos conselhos diretivos de empresas públicas e privadas por meio da Lei 30309, de 2015.

Fonte: elaboração própria.

4.3.3 Ferramentas e recursos

GUIAS E PROGRAMAS	
MOOC de Liderança Feminina: Potencialize suas habilidades e impulse a mudança¹¹	<ul style="list-style-type: none"> Curso de formação em liderança para mulheres inseridas no mercado de trabalho. Oferece ferramentas práticas e conhecimentos para desenvolver e fortalecer as competências e habilidades de liderança feminina. O programa é ministrado por especialistas do Grupo BID e da Escola de Negócios INCAE. É gratuito, online e tem duração de 20 horas. <p>Entidade: BID / + Explora</p> <p><i>Curso disponível em espanhol.</i></p>
Um roteiro para potencializar a liderança feminina na ALC	<ul style="list-style-type: none"> Kit de ferramentas para desenvolver e implementar um programa de liderança feminina. Além disso, oferece conselhos práticos e recomendações de ações para apoiar a igualdade de gênero no ambiente de trabalho. <p>Entidades: BID, BID Invest / + Explora</p> <p><i>Ferramenta disponível em espanhol e em inglês.</i></p>
Escola de Conselheiros	<ul style="list-style-type: none"> Programa executivo para formação de conselheiros corporativos profissionais, lançado pela Escola de Negócios da Universidad de las Américas (UDLA), no Equador, com apoio do BID Invest. Incorpora uma perspectiva de gênero com o objetivo de fortalecer as habilidades técnicas das mulheres e fomentar sua participação em conselhos diretivos. <p>Entidades: UDLA / BID Invest + Explora</p> <p><i>Ferramenta disponível em espanhol.</i></p>
Guia para mentorias no local de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> O guia baseia-se em práticas internacionais para desenvolver e implementar um programa de mentoria personalizado dentro das organizações. <p>Entidade: ONU Mulheres / + Explora</p>
Trabalho flexível com perspectiva de gênero	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de política de trabalho flexível para apoiar empresas e organizações signatárias dos WEP na criação de um sistema de trabalho remoto. <p>Entidade: ONU Mulheres / + Explora</p> <p><i>Ferramenta disponível em espanhol.</i></p>
ALIANÇAS E COMUNIDADES	
Clube dos 30%	<ul style="list-style-type: none"> Campanha global liderada por presidentes e diretores de empresas para aumentar a presença de mulheres em conselhos diretivos e comitês executivos. Está presente em mais de 20 países a nível global, incluindo Brasil, Chile e México. Sua missão é alcançar pelo menos 30% de representação feminina nesses espaços a nível mundial. <p>Entidade: Clube dos 30% / + Explora</p> <p><i>Ferramenta disponível em inglês.</i></p>

Fonte: elaboração própria.

11. MOOC é o acrônimo de *Massive Online Open Course* (curso aberto on-line massivo). Esses cursos oferecem educação pela internet a um grande número de participantes. Geralmente são gratuitos e oferecem conteúdo como vídeos, leituras, exercícios e fóruns de discussão, permitindo que os alunos aprendam em seu próprio ritmo.

4.3.4 Estudos de caso

Práticas empresariais em nível global e regional.



GLOBAL

Shiseido

Aceleração da paridade de gênero na alta liderança por meio de políticas trabalhistas inclusivas e do desenvolvimento de habilidades.

- **Indústria:** cosméticos.
- **País:** atuação global, com sede no Japão.

Em 2017, a Shiseido lançou uma campanha para alcançar 40% de representação feminina em cargos de liderança no Japão até 2020, com uma iniciativa multifacetada focada no avanço profissional das suas colaboradoras. As soluções internas da iniciativa incluíram o desenvolvimento de habilidades e mentoria para as funcionárias, treinamentos sobre vieses inconscientes para toda a organização e mudanças nas políticas de contratação e trabalho para superar as barreiras existentes. A iniciativa teve especial êxito graças à liderança do CEO e sua contribuição direta ao programa, assim como aos sólidos mecanismos de responsabilização, que vinculavam os resultados em termos de participação feminina na liderança à remuneração dos executivos seniores. A Shiseido também colaborou com empresas líderes para promover a paridade de gênero na comunidade empresarial japonesa. Entre 2017 e 2022, a empresa alcançou um aumento de 24% na proporção de mulheres em cargos de liderança e ampliou sua meta para 50% até de 2030.

O caso completo desta empresa está disponível no relatório [DEI Lighthouse 2023](#), do Fórum Econômico Mundial.



REGIONAL

FEMSA

Aprimoramento da representação de mulheres em cargos de liderança, por meio do programa de capacitação e coaching personalizado.

- **Indústria:** bebidas e comércio varejista.
- **País:** atuação global, com sede no México.
- Empresa integrante do Grupo de Liderança na IPG do México.

Como parte da estratégia global de equidade de gênero da companhia, a FEMSA lançou em 2019 o programa **Para você, Para Todas**, uma iniciativa que oferece capacitação e coaching personalizado para impulsionar o desenvolvimento profissional de mulheres em diversas unidades de negócio e países onde a empresa atua. O programa baseia-se em aprendizado vivencial e experiência em grupo, com duração de



6 meses, e inclui oficinas presenciais e sessões individuais de coaching. Seus objetivos incluem fortalecer a liderança, abordar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, identificar barreiras internas e externas à ascensão dentro da organização e definir necessidades individuais de desenvolvimento de carreira. Desde seu início, 90 mulheres participaram do programa. Nos últimos três anos, a empresa aumentou em 9 p.p. a presença de mulheres em cargos de liderança, alcançando 30%. Com esse avanço, foi estabelecida a meta de atingir 40% até 2030.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Fonte: elaboração própria, com base no relatório DEI Lighthouse 2023, do Fórum Econômico Mundial, e em informações fornecidas pelas empresas.



DIMENSÃO 4

Igualdade nas compensações

4.4 Igualdade nas compensações

A desigualdade salarial de gênero não é um fenômeno isolado, mas sim o reflexo de múltiplas desigualdades sociais, culturais e laborais.

4.4.1 Contexto e evidências

Um dos dados mais marcantes sobre as disparidades de gênero no mercado de trabalho é que, **em todos os países do mundo, as mulheres ganham, em média, menos do que os homens.** A América Latina e o Caribe não são exceções. Mas que fatores explicam essas diferenças salariais?

Na região, as mulheres ganham em média 12% a menos do que os homens. Entretanto, essa diferença não leva em consideração o fato de que elas têm um nível educacional mais alto. **Ao ajustar os dados para considerar as diferenças de escolaridade, área de estudo, experiência profissional e outros fatores relacionados, a desigualdade salarial de gênero sobe para 22%** (BID, 2022)¹². Essa diferença aumentou em 2 p.p. desde o início dos anos 2000, uma vez que o nível de escolaridade das mulheres também aumentou.

Essas desigualdades são ainda mais profundas entre determinados grupos de trabalhadoras. **Mulheres empreendedoras, as que atuam no setor informal ou as que estão em empregos de meio período enfrentam maiores disparidades salariais.** Mulheres autônomas ganham cerca de 24% a menos do que os homens; trabalhadoras informais, 26% a menos; e, mulheres com jornadas parciais recebem rendimentos 36% menores (BID, 2022)¹³.

A revisão das evidências não aponta a existência de um problema generalizado de discriminação salarial direta que explique essas desigualdades. Em outras palavras, não se observa que as mulheres recebam salários sistematicamente mais baixos do que os homens pelo mesmo trabalho. No entanto, é possível que elas sejam desfavorecidas nos processos de negociação e revisão salarial em determinados cargos ou funções (ver [Quadro 7](#)).

Uma parte, embora não a mais significativa, dessas desigualdades pode ser explicada pela **sobrerrepresentação feminina em setores e ocupações de menor remuneração**, como saúde, assistência social e educação¹⁴, e por sua menor presença em atividades com altos salários, como engenharia, ciência e tecnologia. Essa segmentação começa no sistema educacional. As mulheres representam 74% das pessoas formadas em saúde, assistência e educação, mas apenas 32% em engenharia e 27% em tecnologias da informação e comunicação (BID, 2022).

Contudo, os fatores relacionados à segregação ocupacional explicam apenas uma parcela as desigualdades salariais de gênero. O principal fator que contribui para essas diferenças entre homens e mulheres se dá na fase de constituição das famílias. **Com a chegada dos filhos, as mulheres — ao contrário dos homens — são penalizadas no mercado de trabalho.** Os efeitos da maternidade sobre o emprego já foram documentados

12. Pesquisas domiciliares harmonizadas da América Latina e do Caribe.

13. Pesquisas domiciliares harmonizadas da América Latina e do Caribe.

14. Embora esses setores tenham outras vantagens comparativas em relação a outras ocupações, como uma proporção maior de trabalhadores que pagam contribuições para a previdência social (Cruz Aguayo et al., 2019).



em países desenvolvidos como Áustria, Dinamarca, Alemanha, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos (Kleven et al., 2019). As evidências emergentes da região sugerem efeitos semelhantes, **com queda na participação das mulheres no mercado de trabalho e aumento das desigualdades salariais depois da maternidade.**

Em razão das responsabilidades com o cuidado e a educação dos filhos, muitas mulheres acabam deixando seus empregos, interrompendo suas trajetórias profissionais, reduzindo as horas dedicadas ao trabalho remunerado (o que implica perda de renda) ou buscando ocupações mais flexíveis, frequentemente no setor informal. **Esses fatores afetam a progressão de suas carreiras e dificultam o acesso a cargos mais altos, determinantes centrais da desigualdade salarial de gênero.**

Segundo Querejeta e Bucheli (2021), os salários mensais das mulheres no Uruguai caem 19% um ano após o nascimento do primeiro filho, e esse efeito não se reverte, alcançando 36% após 10 anos, sobretudo devido à redução no emprego formal. O estudo de Berniell et al. (2023) mostra que, em Chile, México, Peru e Uruguai, a maternidade provoca uma queda de 17% a 20% no emprego no curto prazo, com efeitos persistentes quatro anos após o nascimento. **A maternidade altera a inserção das mulheres no mercado de trabalho, direcionando-as para formas mais flexíveis — e mais vulneráveis — de ocupação, como jornada de meio período, trabalho autônomo e emprego informal.**

A migração das mulheres para o setor informal após a maternidade é especialmente significativa na região devido à alta prevalência da informalidade (Villanueva e Ken-Hou, 2020). Foi demonstrado que, sem esse setor, as desigualdades de gênero seriam ainda maiores. No entanto, essa transição tem custos importantes para as mulheres, não só em termos de carreira, como a longo prazo, aumentando o risco de pobreza na velhice por falta de contribuição aos sistemas de previdência social.

Diante da magnitude e complexidade dessas desigualdades, é crucial que tanto políticas públicas quanto iniciativas privadas se concentrem em mitigar esses efeitos. **Em particular, é essencial promover medidas que incentivem a corresponsabilidade nos cuidados.** Isso permitirá uma divisão mais equitativa das responsabilidades de cuidado e educação dos filhos, **permitindo que as mulheres desenvolvam suas carreiras em condições iguais às dos homens.** Dessa forma, elas terão melhores chances de manter suas trajetórias profissionais e alcançar cargos de liderança e melhores salários. Essas medidas não apenas reduzirão as desigualdades de gênero, como também permitirão que as organizações retenham e aproveitem melhor o talento feminino.



QUADRO 7

IGUALDADE SALARIAL, DESIGUALDADE SALARIAL DE GÊNERO E MARCOS NORMATIVOS

A igualdade salarial e a desigualdade salarial de gênero são conceitos relacionados, mas distintos. A igualdade salarial refere-se ao fato de que homens e mulheres devem receber o mesmo salário pelo mesmo trabalho ou por tarefas de valor equivalente. Já a desigualdade salarial de gênero mede a diferença entre o salário médio de homens e mulheres, expressa como porcentagem em relação ao salário dos homens. Essas diferenças podem ser ainda maiores quando se considera a remuneração total, que inclui não apenas o salário base, mas também os componentes discricionários das remunerações, como benefícios e bonificações. Considerando que esses elementos geralmente são negociados individualmente, as mulheres podem enfrentar mais desafios do que os homens para defender seu valor no mercado. Isso pode afetar sua renda, especialmente nos níveis médios e superiores. Neste sentido, o monitoramento da desigualdade salarial de gênero é uma ferramenta importante para avaliar o progresso de uma organização em direção à igualdade de gênero.

Marco internacional e regional sobre igualdade salarial

A Convenção nº 100, conhecida como a Convenção sobre Igualdade de Remuneração (OIT, 1951), e a Recomendação nº 111 sobre Discriminação no Emprego e Ocupação (OIT, 1958) estabelecem o princípio de salário igual para trabalho de igual valor. De acordo com esse princípio, devem ser remunerados da mesma forma tanto os trabalhos idênticos quanto aqueles que agreguem valor equivalente, independentemente do gênero da pessoa que os execute. Essa convenção foi ratificada e está em vigor em mais de 170 países, incluindo todos os países da América Latina e do Caribe.

No entanto, foram adotados diferentes enfoques para incorporar essas disposições. Enquanto alguns países, como Argentina, Costa Rica e México, conferem status constitucional à igualdade salarial, apenas Bolívia, Equador e República Dominicana incluem explicitamente o princípio de salário igual para trabalho de igual valor em suas constituições. Outros países, como Brasil, Chile e Uruguai, fazem menção geral à igualdade salarial, sem detalhar esse princípio de forma clara.

Apesar dos avanços legislativos, a implementação prática da igualdade salarial ainda enfrenta desafios. Muitas leis nacionais carecem de medidas concretas e sanções específicas para garantir esse direito. Alguns países, como Chile (2009), Colômbia (2011) e Peru (2017), promulgaram leis específicas e de cumprimento obrigatório para enfrentar essas limitações e promover a igualdade salarial, mediante mudanças em seus códigos trabalhistas (OIT, 2019).

4.4.2 Ações potenciais

Estratégias para reduzir as desigualdades salariais de gênero

As empresas podem implementar e combinar diferentes estratégias para reduzir as desigualdades salariais, o que inclui tanto iniciativas voltadas para garantir o princípio de igualdade salarial por trabalhos de igual valor quanto medidas específicas que abordem os fatores estruturais que determinam as disparidades salariais de gênero.

A Ações para promover a igualdade salarial

- **Estabelecer um compromisso formal.** As empresas podem institucionalizar uma política de igualdade salarial por trabalhos de igual valor, alinhada com o marco normativo internacional e com a legislação nacional aplicável em cada caso.
- **Definir um sistema de remuneração com critérios claros e objetivos,** que podem incluir fatores como as habilidades exigidas, o nível de esforço, as condições de trabalho e a responsabilidade associada a cada cargo.
- **Comunicar à equipe os critérios definidos** para as remunerações e facilitar o acesso a documentos explicativos.
- **Revisar as estruturas salariais e as práticas de remuneração,** além de implementar mecanismos de correção das desigualdades identificadas.
- **Assegurar processos colaborativos nas instâncias de revisão salarial,** envolvendo a equipe de benefícios e remuneração e as gerências de área correspondentes.
- **Incluir nas pesquisas de clima organizacional perguntas** específicas sobre a percepção de igualdade salarial e oportunidades de crescimento profissional.

B Ações para reduzir as desigualdades salariais de gênero

- **Monitoramento.** Monitorar os dados salariais do quadro de funcionários desagregados por gênero, incluindo os componentes adicionais das remunerações, como bônus, incentivos, benefícios e subsídios.
- **Mensuração.** Medir periodicamente as desigualdades salariais de gênero por níveis hierárquicos e áreas funcionais da organização.
- **Análise de fatores sistêmicos e medidas de correção.** Analisar se existem problemas sistêmicos ao longo do ciclo de trabalho, como vieses de gênero nos processos de recrutamento, seleção, avaliação e promoção, e adotar medidas que permitam melhorar os equilíbrios nessas etapas. Recomenda-se consultar as [seções 4.2 e 4.3](#) deste guia e o [Quadro 8](#).
- **Medidas específicas de conciliação e corresponsabilidade.** Para reduzir as desigualdades salariais de gênero nas organizações, é fundamental enfrentar as barreiras estruturais que limitam a trajetória profissional das mulheres e dificultam seu acesso aos cargos com melhores salários. As empresas podem implementar ações que promovam a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar e, principalmente, medidas que incentivem a corresponsabilidade nos cuidados. Promover a corresponsabilidade



não apenas contribui para uma distribuição mais equilibrada das responsabilidades domésticas e do cuidado com os filhos entre mães e pais como também melhora as oportunidades profissionais das mulheres e atenua os efeitos de penalização associados à maternidade. Na [seção 4.5](#) são detalhadas as ações específicas para apoiar essas dimensões.

QUADRO 8

PARA REFLEXÃO: ALGUMAS PERGUNTAS-CHAVE SOBRE PROCESSOS QUE IMPACTAM AS DESIGUALDADES SALARIAIS DE GÊNERO

- Existe equilíbrio de gênero nas contratações?
- Para quais cargos e funções estão sendo contratados homens e mulheres?
- As avaliações de desempenho estão equilibradas em termos de gênero?
- Os reajustes salariais são concedidos de forma equitativa entre homens e mulheres?
- As bonificações e os benefícios estão equilibrados em termos de gênero?
- Existe apoio equitativo para que homens e mulheres assumam responsabilidades de cuidado e educação de filhos?
- Os regimes de licença familiar são equilibrados?
- As medidas de trabalho flexível se aplicam tanto a homens quanto a mulheres?
- As mulheres em licença-maternidade são incluídas nas revisões e nos ajustes salariais?
- Existe algum tipo de penalização salarial ou em termos de oportunidades de promoção associada à maternidade?
- Os objetivos de trabalho das mulheres que retornam da licença-maternidade são ajustados para não impactar negativamente suas avaliações de desempenho?
- Existe equilíbrio de gênero no planejamento de sucessões e promoções?

Fonte: elaboração própria.



4.4.3 Ferramentas e recursos

GUIAS E METODOLOGIAS	
Ferramenta de Diagnóstico de Igualdade de Remuneração (DIR)	<ul style="list-style-type: none">Ferramenta de autoavaliação desenvolvida pela ONU Mulheres para apoiar empresas e organizações na avaliação e verificação da aplicação do princípio de “igual remuneração por trabalho de igual valor”, em conformidade com o estabelecido na Convenção nº 100 da OIT. Entidade: ONU Mulheres / + Explorar
Guia para medir a disparidade salarial de gênero	<ul style="list-style-type: none">Projeto liderado pela Embaixada Britânica no México. Metodologia para medir a disparidade salarial de gênero a partir de uma adaptação da metodologia utilizada no Reino Unido. Entidade: Embaixada Britânica no México / + Explorar <i>Ferramenta disponível em espanhol.</i>
Guia para a Análise da Disparidade Salarial de Gênero	<ul style="list-style-type: none">Guia para analisar os componentes salariais, com o objetivo de identificar os fatores que contribuem para as disparidades de gênero nas remunerações. Entidade: WGEA / + Explorar <i>Ferramenta disponível apenas em inglês.</i>
Guia para Eliminar as Disparidades Salariais de Gênero	<ul style="list-style-type: none">Guia para identificar e abordar os principais fatores que influenciam as disparidades salariais de gênero. Entidade: Coalizão Champions of Change / + Explorar <i>Ferramenta disponível apenas em inglês.</i>
ALIANÇAS E COMUNIDADES	
Coalizão Internacional pela Igualdade Salarial	<ul style="list-style-type: none">Iniciativa liderada pela OIT, ONU Mulheres e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Esta coalizão colabora com governos, setor privado, sociedade civil e academia para implementar medidas concretas que acelerem a eliminação da disparidade salarial de gênero. Entidade: OIT, ONU Mulheres e OCDE / + Explorar <i>Ferramenta disponível em espanhol, inglês e francês.</i>

Fonte: elaboração própria.

4.4.4 Estudos de caso

Práticas empresariais em nível global e regional.

GLOBAL

Schneider Electric

Alcance da equidade salarial em todos os escritórios, em mais de 100 países.

- **Indústria:** energia.
- **País:** atuação global, com sede na França.

A Schneider Electric iniciou sua trajetória em direção à paridade de gênero em 2014 com um grupo de trabalho patrocinado pelo CEO e pelos presidentes regionais. O grupo desenhou a iniciativa **Global Pay Equity** (GPE, Equidade Salarial Global) com o objetivo de reduzir a disparidade salarial de gênero para menos de 1% até 2025. A empresa avaliou as desigualdades em pontos fundamentais para mitigar sua recorrência.

Entre 2015 e 2017, a decisão da empresa foi aplicar progressivamente essa abordagem em suas operações no mundo todo, com ações proativas para corrigir e eliminar as disparidades salariais de gênero. Por meio de um marco de compensação global-local, respaldado por uma governança sólida e análises automatizadas, a iniciativa GPE foi implementada em todos os países a partir de 2018 e alcançou 99,6% de sua força de trabalho total até o final de 2020. Um impacto mais amplo: a melhoria na equidade salarial contribuiu para o avanço das metas de paridade de gênero da empresa para 2025, definidas como 50/40/30. No terceiro trimestre de 2022, as mulheres representavam 41% das novas contratações (contra 34% em 2014), 27% dos cargos de liderança de primeira linha (contra 24% em 2017), 27% dos cargos de liderança (contra 21% em 2017) e 34% da força de trabalho global (contra 30% em 2014).

O caso completo dessa empresa está disponível no relatório [DEI Lighthouse 2023](#), do Fórum Econômico Mundial.

REGIONAL

Laboratorio Bagó

Formalização de compromissos para a redução da desigualdade salarial de gênero.

- **Indústria:** farmacêutica.
- **País:** Chile.
- Empresa participante da IPG no Chile.

Desde 2015, a empresa possui certificação na Norma Chilena 3262, de Igualdade de Gênero e Conciliação. Essa certificação exige, entre outros aspectos, que a empresa avalie anualmente a desigualdade salarial de gênero. Por isso, é realizado todos os anos um diagnóstico para analisar as variações, com o objetivo de



reduzir essa desigualdade de forma progressiva. Além disso, a empresa participa de diversos estudos de compensação para ajustar suas remunerações com base no mercado. Como resultado, conseguiu reduzir a desigualdade salarial de gênero de 13,7% em 2021 para 9,2% em 2023.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Fonte: elaboração própria, com base no relatório DEI Lighthouse 2023, do Fórum Econômico Mundial, e em informações fornecidas pelas empresas.



DIMENSÃO 5

Conciliação e corresponsabilidade nos cuidados

4.5 Conciliação e corresponsabilidade nos cuidados¹⁵

As políticas que promovem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a corresponsabilidade nos cuidados podem contribuir para melhorar a gestão de talentos e aumentar as capacidades produtivas.

4.5.1 Contexto e evidências

Gênero é uma característica determinante no cuidado. **Na América Latina e no Caribe, os homens dedicam em média 11 horas semanais às tarefas domésticas e aos cuidados não remunerados, em comparação com as 22 horas das mulheres** (Bustelo et al., 2024). Essa disparidade se acentua especialmente nos lares com crianças pequenas, gerando uma sobrecarga para as mulheres que afeta sua autonomia econômica e limita sua plena inserção no mercado de trabalho.

O contexto de emergência sanitária durante a Covid-19 acelerou a urgência de abordar os temas de cuidado, evidenciando que as mulheres continuam sobrecarregadas com tarefas múltiplas e simultâneas. A nova conjuntura ofereceu uma oportunidade para a conscientização sobre o impacto dessa questão sob o ponto de vista empresarial. A pandemia revelou a crise do cuidado e seus efeitos não apenas sociais, mas também econômicos.

Segundo dados do Observatório do Mercado de Trabalho do BID, **a região perdeu mais de 31 milhões de empregos em junho de 2020, o equivalente a 14% do emprego total**. Em termos relativos, as mulheres perderam mais postos de trabalho do que os homens. **O grupo com menos de 25 anos e/ou menor nível educacional foi o mais afetado**, especialmente as mulheres em empregos informais (Aguerrevere et al., 2022). A pandemia levou ao fechamento prolongado das escolas (mais de 210 dias na região), aumentando as responsabilidades de cuidado e educação das famílias. Nesse contexto, e apesar de representarem 42% da força de trabalho, as mulheres foram responsáveis por 56% do total de perdas de emprego na região até março de 2021 (Viollaz et al., 2022).

O trabalho doméstico e de cuidado não remunerado (TDCNR) tem um peso muito importante em termos econômicos. Segundo estimativas do Banco Central do Chile, o TDCNR representou 25,6% do PIB em 2020. As mulheres contribuíram com 17,5 p.p., dedicando 2,8 vezes mais tempo do que os homens a essas tarefas. Na Argentina, estima-se que os cuidados não remunerados representaram 15,9% do PIB em 2019 e 21,8% em 2020, dos quais 75% corresponderam ao trabalho das mulheres. Elas dedicam mais de 96 milhões de horas diárias a essas atividades, sem receber compensação econômica (Ministério da Economia da Argentina, 2020).

As necessidades de cuidado da população são diversas e apresentam múltiplas dimensões, que devem ser reconhecidas e abordadas para acelerar a igualdade de gênero. Nas últimas décadas, essas necessidades se intensificaram devido ao aumento da expectativa de vida, ao envelhecimento populacional e ao crescimento do número de pessoas idosas. **A falta de acesso a serviços de cuidado de qualidade, acessíveis e**

15. A corresponsabilidade refere-se ao compartilhamento equitativo das responsabilidades de cuidado dentro da família, apelando principalmente para a participação mais ativa dos homens em suas funções de cuidado.



com preços adequados representa um obstáculo à participação econômica das mulheres e à sua inserção no mercado de trabalho.

O envelhecimento populacional aumenta a demanda por cuidados de longo prazo para pessoas idosas, uma tarefa que recai principalmente sobre as mulheres nas famílias. Um estudo no Chile mostra que, depois da primeira hospitalização por câncer de um dos pais, as filhas experimentam redução no emprego e na renda, ao contrário dos filhos. Problemas de saúde dos pais aumentam a diferença salarial de gênero em 9% e afetam as mulheres mesmo quando elas ganham mais do que seus parceiros ou irmãos. Além disso, **as penalizações se concentram entre mulheres que são mães, sugerindo uma correlação ao longo do ciclo de vida entre o cuidado dos filhos e, posteriormente, dos pais idosos** (Brito e Contreras, 2024).

Os investimentos no setor de cuidado, tanto infantil quanto de longa duração¹⁶, são fundamentais para o crescimento econômico e impactam diretamente a geração de empregos no setor formal, sobretudo nas áreas de educação e saúde. Em média, 89% dos professores, 84% dos médicos e 86% dos enfermeiros na América Latina e no Caribe contribuem para a seguridade social. Esses percentuais são superiores à média de outras ocupações (68%) (Cruz Aguayo et al., 2019).

Segundo estimativas do BID, a região precisará de 10,3 milhões de professores, 2,4 milhões de médicos e 6,2 milhões de enfermeiros nos próximos 15 anos (Cruz Aguayo et al., 2019). Isso significa que dobrará o número de empregos nos setores de educação e saúde, com impacto positivo na empregabilidade feminina, uma vez que três em cada quatro profissionais desses setores são mulheres.

Em relação às políticas de licenças familiares de maternidade, paternidade ou parentais¹⁷, os marcos normativos da região estão defasados e mantêm regimes que reforçam as desigualdades entre homens e mulheres¹⁸. **A forma mais comum de licença familiar na ALC é a licença-maternidade**. A licença-paternidade, quando disponível, é muito mais curta; e as licenças parentais são pouco frequentes.

Segundo o estudo de Bustelo et al. (2024), **apenas 16 países da região oferecem licença-paternidade com salário integral**. Em seis deles, a duração é de três dias ou menos. Muitos homens utilizam férias ou licenças não remuneradas para estender esse período. Em contraste, as licenças-maternidade são mais frequentes e extensas: **26 países oferecem licenças remuneradas com duração média de 14 semanas¹⁹**. Comparativamente, nos países da OCDE, as mães têm acesso, em média, a 50 semanas de licença remunerada e os pais, a 10 semanas.

As normas trabalhistas da região são desproporcionais e reforçam estereótipos de gênero relacionados às tarefas de cuidado, além de excluírem outras configurações familiares ao considerarem apenas modelos tradicionais de maternidade e paternidade. Essa exclusão ignora, por exemplo, os desafios enfrentados por casais do mesmo sexo. As políticas de licença-familiar também precisam ser adaptadas às mudanças de-

¹⁶. Refere-se ao cuidado das pessoas idosas dependentes e das pessoas com deficiência que precisam de cuidados.

¹⁷. Licença parental é a que pode ser dividida entre os pais após o nascimento de um filho.

¹⁸. Devido aos altos níveis de informalidade na América Latina e no Caribe, a licença-familiar remunerada está disponível apenas para cerca de metade de todos os trabalhadores.

¹⁹. Alguns países da América Latina e do Caribe ainda oferecem licença-maternidade abaixo do padrão da OIT, de um mínimo de 14 semanas (com recomendação de 18 semanas).



mográficas da região: o envelhecimento da população exige políticas que incluam o cuidado de familiares idosos, inclusive para casais do mesmo sexo.

Nesse contexto, as empresas podem ir além dos marcos legais e promover benefícios que assegurem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o direito ao cuidado e a corresponsabilidade. A abordagem da corresponsabilidade implica implementar iniciativas que desafiem os estereótipos de masculinidade e promovam ativamente o papel dos homens como cuidadores (ver Quadro 9).

Embora ainda sejam necessárias avaliações rigorosas e mais pesquisas na região, **as evidências emergentes indicam que políticas empresariais favoráveis às famílias podem contribuir para uma distribuição mais equilibrada dos cuidados e uma melhor gestão do talento.** Um estudo do UNICEF e da Equipe Latino-Americana de Justiça e Gênero (ELA) de 2017 destaca que a ampliação das licenças-familiares e a oferta de serviços de cuidado aumentam a produtividade e o desempenho das empresas, pois reduzem os conflitos entre a vida familiar e profissional, melhoram o planejamento e fomentam o comprometimento da equipe. Além disso, uma pesquisa de 2014 no México revelou que a disponibilidade de serviços de cuidado para mulheres trabalhadoras com filhos de zero a 3 anos aumentou em 4,5 p.p. a participação no mercado de trabalho e a oferta de talentos (Calderón, 2014).

Outro estudo nos Estados Unidos mostra que empresas que investem em benefícios de cuidado infantil melhoram seus retornos sobre o investimento (BCG, 2024). Além disso, uma pesquisa de 2017 da Corporação Financeira Internacional (IFC) destaca que oferecer benefícios de cuidado não apenas melhora a qualidade dos perfis que se candidatam e a agilidade nas contratações, mas também tem impacto positivo na gestão de talentos: ajuda a preservar competências, reduzir o absenteísmo e a rotatividade, e aumentar as taxas de retenção e produtividade.



QUADRO 9

NOVAS MANIFESTAÇÕES DA MASCULINIDADE: MASCULINIDADES NÃO RESTRITIVAS

A masculinidade é uma construção social ligada às expectativas sobre como os homens devem se comportar. Essas normas sociais têm efeitos negativos tanto para mulheres quanto para homens. A conformidade dos homens com normas rígidas de masculinidade pode levá-los a problemas de saúde mental, abuso de substâncias e comportamentos prejudiciais, como assédio no trabalho, assédio sexual e violência de gênero (Heilman e Barker, 2018).

As novas manifestações da masculinidade, ou masculinidades não restritivas, promovem uma reflexão sobre os estereótipos e os papéis atribuídos, permitindo identificar e tornar visíveis os custos e o peso que também recaem sobre os homens. Trata-se de incentivar atitudes, práticas e comportamentos benéficos tanto para os homens quanto para o seu entorno. Segundo um estudo do Centro de Masculinidades e Justiça Social da Equimundo²⁰, homens que adotam perspectivas mais saudáveis sobre a masculinidade experimentam maior bem-estar geral, cuidam melhor de si e dos outros e melhoram sua qualidade de vida e suas relações interpessoais, em comparação com aqueles que mantêm atitudes restritivas (Equimundo, 2022).

Além disso, um conjunto de experiências compartilhadas nas conferências da UNESCO em 2015 destaca os benefícios de abordar as **masculinidades não restritivas e seus impactos nos âmbitos do trabalho, social e familiar**²¹. No trabalho, elas promovem a redução de casos de assédio sexual e das barreiras relacionadas a estereótipos de gênero, facilitando o surgimento de lideranças mais inclusivas e o acesso dos homens a papéis tradicionalmente associados às mulheres. No ambiente familiar, incentivam a paternidade ativa e um maior envolvimento nas responsabilidades domésticas, fortalecendo os vínculos familiares e o desenvolvimento infantil, além de aliviar a carga desproporcional de tarefas assumidas pelas mulheres. No âmbito social, as masculinidades não restritivas contribuem para reduzir comportamentos violentos e prevenir a violência de gênero, promovendo relações mais saudáveis.

Engajar os homens como aliados na promoção da igualdade de gênero pode impulsionar a transformação dos ambientes sociais e de trabalho. Um estudo realizado na Espanha em 2023, que analisou os efeitos da ampliação das licenças-paternidade por meio de um experimento em larga escala em escolas secundárias²², mostra que os meninos nascidos após a mudança na política têm atitudes mais igualitárias em relação ao gênero e percebem normas sociais menos estereotipadas (Farré et al., 2023).

No que diz respeito ao ambiente de trabalho, um estudo de 2020 revelou que, embora as empresas da América Latina e do Caribe estejam implementando medidas para promover a igualdade de gênero, ainda são poucas as que envolvem os homens como aliados da mudança (BID Invest, Mercer, Promundo e IPG, 2020). Como os homens ocupam a maior parte dos cargos de alta direção, eles estão em uma posição única para implementar mudanças nas normas e práticas que limitam o acesso e o desenvolvimento das mulheres nas organizações.

Uma mudança cultural real implica repensar e aprender novos padrões de comportamento. As empresas podem trabalhar com suas equipes para reduzir resistências à igualdade, criar espaços seguros para as mulheres e promover a conscientização sobre a corresponsabilidade nos cuidados.

Fonte: elaboração própria.

20. Equimundo (antigo Promundo) é uma organização internacional sem fins lucrativos que trabalha para envolver homens e meninos como parceiros na igualdade de gênero, promover a masculinidade saudável e prevenir a violência.

21. Unesco, 2015. Vinculando os homens à conquista da igualdade de gênero na América Latina e no Caribe.

22. A partir de 2021, a licença-paternidade na Espanha passou a ser de 16 semanas, igual à duração da licença-maternidade. Tal medida foi alcançada com sucessivas reformas que aumentaram a duração da licença de duas semanas antes de 2017 para as atuais 16 semanas.

4.5.2 Ações potenciais

Promover uma cultura que reconheça as necessidades e o direito ao cuidado para todos os trabalhadores

A seguir, são apresentadas algumas medidas que as organizações podem considerar e ajustar de forma flexível aos seus contextos para promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como estratégias centradas na corresponsabilidade e na participação igualitária na criação dos filhos.

A Licenças para cuidado de crianças e ações de sensibilização

Avaliar a possibilidade de ampliar as licenças remuneradas para homens dedicados ao cuidado de crianças mediante licenças obrigatórias. Essa medida pode incentivar a corresponsabilidade no cuidado infantil, promover uma distribuição mais equitativa dessas tarefas no lar e evitar o uso discricionário do benefício e as dúvidas quanto à percepção dos colegas sobre quem o solicita. No entanto, caso as licenças sejam estendidas de forma opcional, recomenda-se promover seu uso e realizar ações de sensibilização sobre masculinidades não restritivas e o papel dos homens como cuidadores. Por outro lado, recomenda-se garantir o padrão mínimo da OIT, de 14 semanas, para as licenças concedidas às mães.

É importante considerar uma definição inclusiva das licenças de cuidado, que inclua famílias não tradicionais, como lares homoparentais, monoparentais e pais adotivos. Nesse sentido, podem ser introduzidos os conceitos de cuidador primário e secundário, com licenças que possam ser usufruídas indistintamente por homens e mulheres. Essa abordagem reflete uma mudança de paradigma orientada pela corresponsabilidade nos cuidados e que reconhece a diversidade das estruturas familiares (UNICEF/ELA, 2021).

Além disso, podem ser consideradas licenças para casos específicos como gravidez de alto risco, nascimento prematuro, nascimento de crianças com patologias severas e/ou crônicas, morte perinatal e neonatal, e cuidado de crianças com deficiência, bem como um sistema de apoio com dias de licença para tratamentos de reprodução assistida e processos de adoção.

B Renegociação de metas e monitoramento de benefícios

Em casos de licenças prolongadas, como as licenças maternidade ou paternidade estendidas, é importante revisar os objetivos previamente estabelecidos, a fim de evitar penalizações nas avaliações de desempenho. Também é relevante monitorar o uso das licenças por gênero, principalmente quando são estendidas e não obrigatórias; e medir as taxas de retorno e permanência para avaliar a eficácia das medidas.

Caso seja identificada maior recorrência de uso dessas licenças pelas mulheres, podem ser reforçadas ações de sensibilização sobre a importância da participação ativa dos homens na criação e cuidado dos filhos, assim como trabalhar com lideranças para fomentar o uso dessas licenças e servir de exemplo, ou considerar a obrigatoriedade desses benefícios para os homens.

C Flexibilidade no trabalho

A flexibilidade no trabalho é uma medida promissora para melhorar a distribuição das tarefas de cuidado e para facilitar o retorno ao trabalho após as licenças-familiares. Isso inclui esquemas como trabalho híbrido, teletrabalho, jornadas reduzidas ou retorno gradual. Atualmente, tanto homens quanto mulheres consideram a flexibilidade um dos principais benefícios oferecidos pelas empresas. Como mencionado na seção sobre liderança feminina, a adoção de acordos de trabalho flexível deve ser promovida para homens e mulheres, evitando o reforço dos papéis de gênero. Também é importante reconhecer que esses regimes não são viáveis em todas as indústrias e empresas, pois determinadas atividades e processos operacionais exigem a presença física no local de trabalho.

Um estudo do BID em Argentina, Chile, Colômbia, Peru e México em 2024 confirma que a flexibilidade no trabalho é um fator relevante na busca por emprego tanto para homens quanto para mulheres, embora as mulheres demonstrem maior disposição a aceitar uma redução salarial em troca de mais flexibilidade (Díaz et al., 2024). Além disso, um estudo nos Estados Unidos mostra que o trabalho híbrido e remoto é percebido por ambos os gêneros como uma forma de melhorar o equilíbrio entre vida e trabalho, embora essa percepção seja mais significativa entre as mulheres (McKinsey, LeanIn, 2023). Outra pesquisa, realizada em 2023 por Equimundo e MenCare nos EUA, revela que tanto homens quanto mulheres têm disposição para trabalhar menos e priorizar o tempo com os filhos. No caso dos homens, mais de dois terços dos pais que tiraram licença-paternidade considerariam reduzir a jornada de trabalho se tivessem outro filho.

D Serviços de cuidado infantil subsidiados ou creches no trabalho

As empresas podem oferecer apoio financeiro por meio de subsídios para serviços de cuidado infantil ou mesmo instalar creches no local de trabalho. Um estudo no Chile aponta que ter um centro de cuidado infantil próximo de casa ou do trabalho está positivamente associado ao aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e à redução das taxas de rotatividade (Faculdade de Economia e Negócios da Universidade do Chile, 2012). No entanto, é importante que esses benefícios não sejam oferecidos exclusivamente às mulheres, pois isso poderia aumentar os custos de contratação e gerar efeitos indesejados.

Também podem ser consideradas outras medidas complementares, como a instalação de salas de lactação e políticas de apoio à amamentação, com a oferta de tempo adicional para essa prática.

E Licenças especiais e formalização das medidas

Considerar a possibilidade de licenças para emergências familiares que exijam cuidados. Recomenda-se não apenas abordar as necessidades de cuidado da primeira infância, mas também de outros membros da família, como idosos em situação de dependência ou pessoas com deficiência que necessitem de cuidados. Além disso, podem ser incluídas permissões flexíveis para comparecer a reuniões escolares e/ou períodos de adaptação de crianças em idade escolar.

Recomenda-se que todas essas medidas sejam institucionalizadas na organização e aplicadas de forma generalizada para todos os trabalhadores, para alcançar um impacto mais amplo e evitar o uso discricionário dos benefícios.



4.5.3 Ferramentas e recursos

GUIAS E DOCUMENTOS ORIENTADORES	
Documento Técnico sobre o Futuro da Economia do Cuidado	<ul style="list-style-type: none">Documento técnico que destaca a importância de priorizar o setor do cuidado em meio às crises globais atuais. Enfatiza como superar as desigualdades sistêmicas e adaptar-se às mudanças demográficas e laborais por meio de investimentos estratégicos na economia do cuidado, argumentando sua capacidade para aumentar a produtividade e garantir a igualdade de gênero. <p>Entidades: Global Future Council on the Care Economy e Fórum Econômico Mundial / + Explorar</p> <p><i>Documento disponível apenas em inglês.</i></p>
Guia para Apoiar o Cuidado Infantil nas Empresas	<ul style="list-style-type: none">Guia prático dirigido ao setor privado para a implementação de medidas de cuidado infantil apoiadas pelas empresas. Aborda diversos aspectos, incluindo a qualidade, a sustentabilidade financeira e a medição dos resultados dessas ações. <p>Entidade: IFC / + Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível apenas em inglês.</i></p>
Conciliação trabalho-família	<ul style="list-style-type: none">Site que oferece material, informações e ferramentas para facilitar a incorporação pelas empresas de ações voltadas à conciliação entre as responsabilidades familiares e laborais. <p>Entidade: OIT / + Explorar</p>
Atrair e reter talentos por meio de políticas favoráveis às famílias	<ul style="list-style-type: none">Nota orientadora que mostra os benefícios de investir em políticas favoráveis à família. Oferece recomendações para implementar essas políticas e auxiliar pais e mães no local de trabalho, no mercado e na comunidade. <p>Entidade: ONU Mulheres / + Explorar</p>
Apoio da empresa à educação e atenção na primeira infância	<ul style="list-style-type: none">Nota orientadora para empresas sobre educação e cuidados na primeira infância, com benefícios para as empresas e para o trabalhador. <p>Entidade: ONU Mulheres / + Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível apenas em inglês.</i></p>
Novas masculinidades e sua relação com a autonomia econômica	<ul style="list-style-type: none">Módulo de capacitação. Inclui marco teórico, conceitos, definições e ferramentas de análise. <p>Entidade: ONU Mulheres / + Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível em espanhol.</i></p>
MPEs que cuidam	<ul style="list-style-type: none">Relatório que sistematiza políticas e práticas de cuidado em micro e pequenas empresas. <p>Entidade: UNICEF/ELA / + Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível em espanhol.</i></p>
Masculinidades Corresponsáveis	<ul style="list-style-type: none">Material com módulos para promover a participação dos homens no cuidado. <p>Entidade: Instituto de Masculinidades e Mudança Social, PNUD</p> <p>+ Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível em espanhol.</i></p>



Incluir os homens na igualdade de gênero no local de trabalho	<ul style="list-style-type: none">Manual de formação para promover a reflexão sobre masculinidades não restritivas e o envolvimento dos homens na igualdade de gênero nas empresas de energia. Foi utilizado em empresas na Colômbia e na República Dominicana. <p>Entidades: Equimundo e Programa Engendering Industries, da USAID + Explorar</p> <p><i>Manual disponível em espanhol.</i></p>
A igualdade precisa de todos: o papel dos homens na equidade, diversidade e inclusão	<ul style="list-style-type: none">Essa publicação analisa o papel que os homens podem desempenhar no apoio à igualdade de gênero. Inclui uma revisão de iniciativas e campanhas, painéis regionais e internacionais que envolvem os homens como aliados no empoderamento das mulheres, e oferece exemplos de boas práticas do setor privado. <p>Entidades: BID Invest, Mercer, Promundo e IPG / + Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível em espanhol e em inglês.</i></p>
ALIANÇAS E COMUNIDADES	
Conselho Futuro Global sobre a Economia do Cuidado	<ul style="list-style-type: none">Este Conselho faz parte da Rede de Conselhos Globais do Fórum Econômico Mundial, uma destacada rede de conhecimento global dedicada a fomentar um pensamento inovador para moldar um futuro mais resiliente, inclusivo e sustentável. O Conselho Global sobre o Futuro da Economia do Cuidado reúne especialistas de diversos campos para tratar das questões relacionadas à economia do cuidado. <p>Entidade: Fórum Econômico Mundial / + Explorar</p>
Aliança Global pelo Cuidado	<ul style="list-style-type: none">Comunidade global para tratar da agenda de cuidado. É uma articulação entre governos, organismos internacionais, sociedade civil, setor privado e outros atores. Facilita e promove espaços de diálogo, análise, intercâmbio de experiências sobre cuidado, seu reconhecimento como uma necessidade, um trabalho e um direito. <p>Entidades: Instituto Nacional das Mulheres do México (INMUJERES) e ONU Mulheres / + Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível em espanhol e em inglês.</i></p>
Campanha MenCare	<ul style="list-style-type: none">Campanha global para promover o compromisso de homens, governos e empregadores com uma redistribuição justa e equitativa do trabalho de cuidado. A iniciativa está ativa em mais de 60 países e fomenta a adesão ao Compromisso 50/50, para o cumprimento de ações em nível individual, governamental e empresarial. <p>Entidade: Equimundo / + Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível em inglês.</i></p>
Manzanas del Cuidado	<ul style="list-style-type: none">Programa público implementado em áreas de Bogotá, na Colômbia. Oferece serviços gratuitos de cuidado para crianças de até 5 anos, pessoas idosas e pessoas com deficiência, além de promover o desenvolvimento pessoal e profissional das mulheres através de programas de estudo, capacitação, orientação profissional, aconselhamento legal e apoio psicológico. Na esfera privada, o programa oferece apoio à implementação em instalações e equipamentos e facilita feiras de emprego para melhorar a empregabilidade das mulheres. <p>Entidade: Sistema Distrital de Cuidado de Bogotá / + Explorar</p>
Empresas que Cuidam (ECU)	<ul style="list-style-type: none">A ECU é uma plataforma digital que reúne empresas comprometidas com a agenda de cuidado e busca promover práticas inovadoras nas empresas para seus funcionários. <p>Entidade: UNICEF / + Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível em espanhol.</i></p>
Iniciativa Transforming MEN'talities	<ul style="list-style-type: none">Iniciativa que propõe mudar mentalidades e políticas por meio de práticas sobre masculinidades não restritivas. Dirigida especialmente a formuladores de políticas. <p>Entidade: UNESCO / + Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível em inglês.</i></p>

Fonte: elaboração própria.

4.5.4 Estudos de caso

Práticas empresariais destacadas em nível global e regional.

GLOBAL

McKinsey & Company

Programa de reintegração que oferece apoio a homens e mulheres que retornam da licença parental.

- **Setor:** serviços de pesquisa e gestão empresarial.
- **País:** atuação global, com sede em Nova York.

Após analisar suas métricas internas de retenção, a McKinsey observou taxas de rotatividade mais altas entre as mães que voltavam da licença em comparação com o restante dos colegas. A empresa criou um programa de reintegração que inclui um plano personalizado, coaching individual, recursos adicionais para a equipe do colega que retorna durante os primeiros seis meses depois da licença, horários de trabalho flexíveis e benefícios parentais, como o subsídio para cuidados com filhos e filhas. O objetivo é garantir que todos os colegas (homens e mulheres) recebam apoio no retorno após licenças superiores a 12 semanas. Desde o seu início, o programa experimentou uma redução de 20% na rotatividade das mães funcionárias na União Europeia no retorno da licença.

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

REGIONAL

BAC

Apoio a colaboradores em situação socioeconômica vulnerável com soluções de cuidado para seus filhos e filhas, como parte da estratégia de sustentabilidade da instituição.

- **Setor:** bancário e financeiro.
- **País:** Costa Rica.
- Empresa signatária da IPG na Costa Rica.

Em 2017, o BAC, em colaboração com a organização **Horizonte Positivo**, realizou uma pesquisa piloto para conhecer a situação dos colaboradores e suas famílias por meio da medição da pobreza multidimensional. Com base nos resultados e como parte da estratégia de sustentabilidade do banco, foi criado o programa *Rede de Cuidado* para oferecer soluções de cuidado infantil seguro e de qualidade para filhos e filhas dos funcionários. Com apoio da alta direção e da área de sustentabilidade, a iniciativa busca priorizar o cuidado infantil como uma responsabilidade empresarial-chave. O programa foca nos colaboradores em situação



de pobreza multidimensional com crianças menores de 6 anos e utiliza um sistema de coparticipação entre a empresa, o colaborador e a Associação Solidarista de Empregados do BAC (ASEBAC). Desde o início, 39 colaboradores (37 mulheres e 2 homens) participaram do programa, atendendo às necessidades de cuidado de 49 crianças.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Boston Scientific

Apoio a alternativas de cuidado seguro e de qualidade para o desenvolvimento dos filhos e filhas dos colaboradores.

- **Setor:** fabricação de dispositivos médicos.
- **País:** Costa Rica.
- Empresa signatária da IPG na Costa Rica.

A empresa identificou a necessidade de cuidado na primeira infância como uma das razões por trás da saída voluntária de funcionários, especialmente mulheres. Isso motivou a criação do programa **CuidAR**, como parte da política de DEI da empresa, desenvolvido em parceria com a AED, a Fundação Dehvi e a REDCUCI, por meio do projeto Gane Tr3s. O programa inclui um plano de vida personalizado, com metas em educação e saúde, além de capacitações e mentorias. É necessário ter um tempo mínimo de serviço, bom desempenho e passar por uma avaliação socioeconômica, com prioridade para os casos mais críticos.

Desde sua implementação, 22 mulheres e 2 homens foram beneficiados. Entre os resultados, 12 famílias alcançaram metas econômicas; 5, educacionais; 3 de saúde; 4 melhoraram sua moradia.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Comfama

Envolvimento dos homens na construção coletiva da equidade de gênero e promoção da reflexão sobre masculinidades não restritivas.

- **Setor:** caixa de compensação familiar.
- **País:** Colômbia.
- Empresa signatária da IPG na Colômbia.

Em 2018, a organização criou o programa **Homens que Cuidam**, em resposta a um diagnóstico que identificou a presença de tetos de vidro na organização. O programa, apoiado pela alta direção, inclui um laboratório de masculinidades que trabalha na transformação de imaginários e práticas que perpetuam papéis estereotipados e violências de gênero. Inicialmente voltado a líderes influentes, o programa agora



se estende a toda a organização, com participantes que se tornam mentores para outros homens no processo de aprendizado e reflexão sobre masculinidades. Mais de 360 homens já se formaram no laboratório.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Diageo

Promoção do direito de todo funcionário de planejar e desenvolver sua carreira profissional e vida familiar através de políticas e benefícios específicos.

- **Setor:** comercialização de bebidas.
- **País:** Panamá.
- Empresa signatária da IPG no Panamá.

A Diageo implementou mudanças significativas em suas políticas e benefícios para garantir o direito de cada pessoa a planejar sua carreira e vida familiar. Entre as ações, destaca-se o programa *Planejamento Familiar*, que inclui:

- **Política de licença familiar:** mínimo de 26 semanas remuneradas para mães e pais, independentemente do gênero ou tempo de serviço. Inclui também adoções. Nos últimos cinco anos, 18 homens e 9 mulheres usaram esse benefício.
- **Benefício de adoção:** assistência financeira para colaboradores que adotarem uma criança ou adolescente menor de 18 anos.
- **Diretrizes de apoio à fertilidade:** apoio a todos os colaboradores submetidos a tratamentos de fertilidade, independentemente de gênero, identidade sexual ou experiência anterior.
- **Benefícios de apoio à fertilidade:** cobertura de despesas médicas para tratamentos e congelamento de óvulos.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Grupo Danone

Promoção da corresponsabilidade nos cuidados com licenças-parentais inclusivas.

- **Setor:** produção e distribuição de alimentos e bebidas.
- **País:** México.
- Empresa integrante do Grupo de Liderança na IPG do México.

A empresa instituiu uma política de licença parental promovida pela sede global e adaptada localmente pela Danone México. A política foi elaborada com um enfoque inclusivo, que reconhece diferentes realidades



e arranjos familiares, adotando os conceitos de cuidador primário e secundário e oferecendo benefícios a homens, mulheres e casais adotantes, com licenças superiores ao prazo exigido por lei.

O cuidador primário tem direito a 18 semanas remuneradas por nascimento e 14 por adoção, incluindo as previstas por lei, além de 8 semanas opcionais. O cuidador secundário tem direito a 10 dias de licença remunerada e 4 semanas opcionais. Desde a implementação, 230 colaboradores utilizaram a política parental.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Fonte: elaboração própria, com base no relatório DEI Lighthouse 2023, do Fórum Econômico Mundial, e informações fornecidas pelas empresas.



DIMENSÃO 6

Ambientes saudáveis e livres de violência e assédio

4.6 Ambientes saudáveis e livres de violência e assédio

As empresas têm a responsabilidade de garantir ambientes seguros. No entanto, a violência e o assédio não são apenas questões legais, mas também problemas sociais profundamente enraizados nas desigualdades de gênero. Abordar essa problemática é essencial para fomentar uma cultura de respeito e inclusão.

4.6.1 Contexto e evidências

A Violência Baseada em Gênero (VBG) é um problema social, disseminado e multifacetado. **Refere-se a toda forma de violência dirigida contra mulheres, assim como à violência contra pessoas com base em sua orientação sexual ou identidade de gênero.** A VBG engloba diversos tipos de manifestações, que podem ocorrer simultaneamente. Mulheres e meninas são as mais afetadas pela VBG, embora a violência se agrave ao coincidir com outras dimensões, como raça, etnia, deficiência, status migratório, orientação sexual, idade, entre outras (ver [Quadro 10](#)).

Segundo dados da Organização Mundial da Saúde, **a prevalência média da violência física e/ou sexual por parte do parceiro ao longo da vida entre mulheres de 15 a 49 anos é de 25% na América Latina e no Caribe, e de 27% a nível mundial** (OMS, 2021). A violência praticada por parceiros ou ex-parceiros é reconhecida como a forma mais comum de violência baseada em gênero contra as mulheres. No entanto, a disponibilidade limitada de dados — devido ao medo de estigmatização, vergonha ou represálias por parte das vítimas — sugere que essas cifras podem estar subestimadas. Em relação à violência sexual cometida por terceiros (não o parceiro íntimo), as estimativas para a ALC são elevadas. A prevalência desse tipo de violência entre mulheres com 15 anos ou mais é de 11%, em comparação com uma média mundial de 6% (OMS, 2021).

A VBG tem múltiplas consequências, que vão além das vítimas diretas. **Além de violar os direitos humanos dessas pessoas, a VBG impõe custos sociais e econômicos para elas, suas famílias, a sociedade e as economias.** As vítimas de VBG enfrentam problemas físicos e de saúde mental tanto a curto como a longo prazo, o que afeta sua qualidade de vida e bem-estar geral. Além disso, a VBG afeta negativamente os resultados laborais das vítimas. A exposição à violência se reflete em dificuldades para conseguir trabalho, manter o emprego, maior absenteísmo, atrasos e redução nas horas trabalhadas.

Quanto à violência exercida no ambiente de trabalho, os dados revelam um desafio prioritário. Segundo uma pesquisa da OIT realizada em 2021, quase 23% das pessoas empregadas no mundo já sofreram violência e assédio no trabalho, seja de forma física, psicológica ou sexual. Em particular, **a América Latina e o Caribe apresentam a maior prevalência regional, com uma média de 34,3%, sendo as mulheres mais propensas a sofrer violência e assédio no trabalho em comparação com os homens (39% contra 31%).**

Por outro lado, a análise por tipo de violência mostra que os homens têm maior probabilidade de sofrer episódios repetidos de violência e assédio físico no trabalho, enquanto as mulheres são mais afetadas pela violência psicológica. **A violência psicológica é uma das formas mais comuns de VBG na região e uma das mais difíceis de medir e compreender,** manifestando-se, por exemplo, por meio de insultos, desqualificação, humilhações, manipulação, isolamento e ameaças (Roza e Martin, 2021).



O estudo da OIT também identifica que a violência e o assédio sexual impactam de forma mais desigual as mulheres ao longo de sua vida profissional: 8,2% contra 5,0% no caso dos homens, a nível mundial. A região da ALC apresenta maior prevalência desse tipo de violência em ambos os gêneros: 17,7% das mulheres e 7,2% dos homens.

Quanto à denúncia dos casos, apenas metade das vítimas de violência no trabalho contou suas experiências, geralmente depois de terem sofrido múltiplas formas de violência. **A violência e o assédio no ambiente de trabalho são fenômenos recorrentes e persistentes na região:** mais de três em cada cinco vítimas afirmam ter passado por essas situações diversas vezes.

Outras fontes de informação confirmam a prevalência da violência no trabalho. No Equador, 20,1% das mulheres com 15 anos ou mais sofreram algum tipo de violência ao longo da vida no ambiente de trabalho, das quais 17,2% vivenciaram violência psicológica, 6,8% violência sexual e 1,2% violência física (INEC, 2019). No México, 11,2% das mulheres com 15 anos ou mais que já trabalharam alguma vez foram vítimas de violência sexual ao longo da vida: 10,6% sofreram violência emocional e 1,6%, violência física (INEGI, 2016). No Uruguai, 17,9% das mulheres relataram ter vivido situações de VBG no ambiente de trabalho (INE, 2020). Na Bolívia, um estudo realizado com grandes empresas revelou que 47% das trabalhadoras sofreram violência psicológica e quase 36% relataram algum episódio de assédio sexual no trabalho (GIZ, 2022).

Prevenir a violência e o assédio no local de trabalho é uma responsabilidade fundamental das empresas para garantir ambientes de trabalho seguros. O não cumprimento dessa responsabilidade pode ter consequências negativas não apenas para as vítimas — afetando desempenho, progresso profissional e bem-estar geral —, mas também para as organizações. As denúncias de situações de violência e assédio no trabalho podem prejudicar a reputação de uma empresa e seu desempenho.

Segundo uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, **as organizações que enfrentam denúncias de assédio sexual veem sua reputação muito mais afetada do que aquelas denunciadas por outras transgressões, como má conduta financeira, por exemplo.** A percepção geral é de que uma denúncia por assédio sexual é indicativa de um problema cultural na organização, mais do que de uma pessoa ou grupo específico (Harvard Business Review, 2018).

Quanto à abordagem da violência doméstica no ambiente de trabalho, diversos estudos avaliaram os custos econômicos associados à violência de gênero. No Equador, estima-se que as empresas perdem em média 10,5 dias úteis por ano por cada trabalhadora vítima de violência de gênero (GIZ, 2019). No Peru, a violência contra as mulheres gera uma perda anual de mais de 6,7 bilhões de dólares, o equivalente a 3,7% do PIB (GIZ, 2014). Nos EUA, mulheres que sofreram violência doméstica trabalham, em média, 10% menos dias úteis por ano (IWPR, 2017).



QUADRO 10 DEFINIÇÕES DE VIOLÊNCIA BASEADA EM GÊNERO (VBG)

A VBG é um termo guarda-chuva utilizado para se referir de forma ampla a diferentes manifestações de violência. Trata-se de um problema social que abrange vários tipos de expressões potencialmente concomitantes. A pesquisa e a prática costumam distinguir diferentes tipos de VBG de acordo com a forma como é exercida e o contexto em que ocorre (Roza e Martin, 2021).

Quanto à forma como se manifesta, geralmente é classificada como **física**, que inclui todos os “atos que podem causar danos físicos à vítima” (OMS, 2021); **sexual**, que se refere a “ser forçada fisicamente a manter relações sexuais e outras formas de coerção sexual, como o assédio sexual” (OMS, 2021); **emocional**, que se refere a “insultos, humilhações constantes, ameaças e intimidação (por exemplo, destruição de objetos)” (OMS, 2012); e **de controle**, que diz respeito a ações que incluem “isolar uma pessoa da família e de amigos, monitorar seus movimentos e restringir o acesso a recursos financeiros, emprego, educação ou cuidados de saúde” (OMS, 2012). Quanto ao contexto em que ocorre, costuma-se distinguir entre **violência doméstica**, que compreende tanto a violência de parceiro íntimo quanto a violência familiar (Palermo, Bleck e Peterman, 2014); **violência de gênero online**, que inclui “qualquer ato de violência de gênero que seja cometido, facilitado ou agravado parcial ou totalmente por meio de tecnologias da informação e comunicação, como telefones celulares e smartphones, internet, plataformas de redes sociais ou e-mail” (Morales, 2020); **violência no ambiente de trabalho** e **violência em espaços públicos**, como nas ruas (Roza e Martin, 2021).

Microagressões nos ambientes de trabalho

As microagressões são uma forma de violência psicológica enraizada em preconceitos cotidianos, frequentemente presentes nos ambientes de trabalho, com impacto significativo e duradouro sobre as pessoas que as vivenciam. Essas manifestações incluem comentários e ações, muitas vezes sutis, mas igualmente prejudiciais, que desvalorizam ou menosprezam as pessoas com base em seu gênero, orientação sexual ou outros aspectos da identidade. Esse comportamento denota falta de respeito, gerando estresse e desconforto, além de consequências negativas tanto para a saúde quanto para as oportunidades profissionais de quem as sofre. As pesquisas indicam que as mulheres enfrentam um número maior de microagressões no ambiente de trabalho do que os homens, e que essas situações tendem a ser mais frequentes entre grupos com identidades interseccionais.

Fonte: elaboração própria.

4.6.2 Ações potenciais

Organizações e lideranças comprometidas com ambientes de trabalho livres de violência e assédio

A seguir, são apresentadas algumas medidas que podem orientar as empresas na prevenção e no enfrentamento da violência e do assédio no trabalho. São sugeridos diferentes eixos, para uma abordagem integral, que as empresas podem considerar e adaptar a seus contextos e necessidades específicas.

A Compromisso

- **Implementar uma política de tolerância zero à VBG que abranja todos os níveis da organização, respaldada pela autoridade máxima da empresa e com o apoio de toda a equipe de liderança.** É fundamental que essa política se estenda a toda a cadeia de valor, promovendo a transparência entre organizações e estabelecendo sistemas eficazes de prevenção e resposta.
- **Definir uma estratégia de abordagem integral** que inclua programas para prevenir a VBG, protocolos de atuação, clareza sobre os papéis e responsabilidades dos trabalhadores, das lideranças e da empresa, canais de denúncia confiáveis e confidenciais, procedimentos de investigação e mecanismos de proteção.

B Prevenção

- **Constituir um comitê ou equipe com participação de pessoal de alto nível** e referências da organização para definir uma estratégia de prevenção e enfrentamento da VBG.
- **Realizar um estudo de linha de base**, considerando, por exemplo, uma pesquisa dirigida a todo o pessoal, que investigue os conhecimentos sobre VBG, a confiança nos canais de denúncia, as experiências de violência vividas ou presenciadas na empresa, entre outros aspectos.
- **Contar com o apoio de especialistas externos** para mapear e monitorar vulnerabilidades internas e externas. Identificar práticas de trabalho e grupos de trabalhadores mais expostos, como estagiários, pessoal contratado, trabalhadores alocados em locais específicos fora do escritório ou em áreas remotas.
- **Implementar medidas de prevenção e mitigação de riscos** para aumentar a segurança no ambiente de trabalho, especialmente em empresas com operações em campo. Adequar aspectos da infraestrutura como banheiros, vestiários e dormitórios com distinção de gênero, transporte seguro para todas as pessoas empregadas, equipamentos de segurança como câmeras de monitoramento e sistemas de alarme, vigilância nas áreas de maior vulnerabilidade, segurança em áreas comuns e iluminação adequada (USAID, 2022).
- **Integrar a prevenção da VBG nos sistemas e processos de gestão de riscos e nos comitês de saúde e segurança da empresa**, garantindo uma participação equitativa de mulheres nesses espaços. Garantir que a violência psicológica esteja incluída nas avaliações de risco.
- **Oferecer capacitações periódicas para sensibilizar toda a equipe** sobre a importância de reconhecer a VBG em todas as suas formas, assim como formações específicas para lideranças sobre prevenção e abordagem de casos.



- **Articular esforços com outras empresas do setor para elaborar diagnósticos conjuntos**, que possibilitem uma compreensão mais completa e detalhada da problemática na indústria específica.
- **Trabalhar de forma colaborativa com organizações sindicais e entidades representativas do setor para incorporar cláusulas específicas** nos acordos coletivos de trabalho ou nos regulamentos internos sobre prevenção e erradicação da violência no ambiente de trabalho.

C Proteção

- **Garantir canais de denúncia que preservem a confidencialidade e o anonimato**, e estabelecer mecanismos especiais para casos de alta complexidade. Definir diferentes canais para consultas e denúncias, como linha telefônica direta, e-mail, mensagem de texto e/ou plataforma online.
- **Estabelecer um protocolo de atuação**. Oferecer apoio confidencial e anônimo por meio de um comitê de especialistas, interno ou externo, e de um programa de assistência às pessoas afetadas. Assegurar o anonimato e a proteção contra represálias, bem como garantir que os casos sejam devidamente registrados, tratados e monitorados, buscando prazos eficientes de resolução.
- **Capacitar e dar apoio a líderes** para que possam reconhecer, responder e encaminhar possíveis casos de VBG em suas equipes.
- **Estabelecer medidas disciplinares com processos claros, documentados e amplamente conhecidos**, que prevejam sanções proporcionais à gravidade do caso e que sejam aplicadas de forma consistente, a fim de fortalecer a confiança nos procedimentos.
- **Informar, em situações graves, as autoridades, com o consentimento da pessoa afetada**, para que sejam tomadas as medidas legais cabíveis, tanto penais quanto civis. Recomenda-se oferecer apoio psicossocial adequado durante esse processo e colaborar com organizações da sociedade civil para conectar as mulheres a serviços especializados.

D Transparência, registro e monitoramento

- **Tornar públicas as políticas relacionadas à VBG** e informar à equipe e às partes interessadas sobre quaisquer ações adotadas para reduzir a VBG.
- **Registrar o número de casos de violência e assédio separados por gênero** e acompanhar sua evolução.
- **Avaliar a efetividade das políticas e dos programas implementados** por meio de pesquisas regulares com os funcionários. Compartilhar os principais resultados com a equipe e partes interessadas. Garantir mecanismos de escuta para que funcionários possam compartilhar ideias e sugestões.
- **Considerar o desenvolvimento de processos de monitoramento e avaliação em parceria com universidades e organizações especializadas em VBG.**

E Colaboração

- Em determinados setores marcadamente masculinos e com atividades operacionais em campo, pode ser necessário **eleva os padrões ao longo da cadeia de valor** para construir um ecossistema mais sólido de prevenção e enfrentamento da VBG. Alguns locais de trabalho abrigam trabalhadores e suas famílias, o que estende a responsabilidade da empresa aos lares, fornecedores e comunidades.

- **Identificar partes interessadas com as quais seja possível trabalhar de forma articulada**, como prestadores de serviços médicos, forças policiais, serviços de transporte, governos locais, ONGs especializadas, entre outros. Desenvolver políticas e programas de prevenção e enfrentamento da VBG com as partes interessadas relevantes.
- **Criar redes setoriais para acordar princípios e ações conjuntas ao longo de toda a cadeia de fornecedores** e facilitar o aprendizado entre pares. Além disso, podem ser firmados acordos coletivos entre múltiplos empregadores.
- **Capacitar fornecedores e divulgar as políticas contra a VBG.** O poder de compra pode ser utilizado como instrumento para exigir mudanças de conduta, práticas e/ou o desenvolvimento de políticas específicas.
- **Trabalhar com investidores para que incluam a VBG como critério de risco em seus padrões de desempenho ambiental e social.**

F Violência intrafamiliar²³

A violência intrafamiliar é uma questão que também diz respeito ao ambiente de trabalho, pois impede a plena participação das mulheres no emprego e crescimento profissional, com profundas repercussões físicas, financeiras e psicológicas para as pessoas afetadas.

Para apoiar mulheres e outros grupos em situação de violência intrafamiliar, as empresas vêm ampliando seu compromisso para incluir o enfrentamento dessa forma de violência no âmbito do trabalho, conforme recomendado pela Convenção 190 da OIT (ver [Quadro 11](#)). Como medidas específicas, as empresas podem implementar um protocolo de atuação e atuar proativamente na identificação de sinais de alerta em fases iniciais de risco. Nesse sentido, o marco Reconhecer, Responder e Encaminhar pode ser uma abordagem útil para lideranças e organizações (Fundação Vodafone, 2020).

- **Reconhecer os sinais de violência intrafamiliar** implica estar atento a mudanças nos comportamentos individuais, queda de frequência ao trabalho e de desempenho, além de alterações físicas, como lesões, hematomas visíveis, entre outros.
- **Responder com instrumentos adequados** significa garantir que as políticas, protocolos e/ou procedimentos ofereçam apoio apropriado às vítimas, como licenças remuneradas, garantia de confidencialidade, dias de afastamento para realização de trâmites, apoio financeiro, assessoria jurídica e acolhimento psicológico.
- **Encaminhar para serviços especializados** envolve facilitar o acesso do funcionário a serviços internos confidenciais, por meio de estratégias de comunicação como e-mails institucionais, cartazes em áreas comuns, salas de descanso, sanitários, entre outros. Além disso, recomenda-se fornecer informações sobre locais especializados em violência intrafamiliar, como centros de crise e abrigos seguros.

²³ A violência intrafamiliar refere-se a qualquer comportamento dentro de um relacionamento íntimo ou familiar que cause danos físicos, sexuais ou psicológicos, incluindo: agressão física, coerção sexual, abuso psicológico e comportamentos de controle (ONU).



QUADRO 11 NORMAS INTERNACIONAIS SOBRE VBG

Em 1992, o Comitê para a Eliminação da Discriminação contra a Mulher (CEDAW) declarou, por meio de sua [Recomendação nº 19](#), que a violência contra as mulheres é uma forma de discriminação dirigida às mulheres por sua condição de ser mulher e que as afeta de maneira desproporcional. Em 2017, na [Recomendação nº 35](#), o Comitê da CEDAW reconheceu que a proibição da violência de gênero contra as mulheres evoluiu até se tornar um princípio de direito internacional consuetudinário.

Em 2019, a OIT adotou a [Convenção nº 190](#) e a [Recomendação nº 206](#) para combater a violência e o assédio, incluindo a violência de gênero e o assédio sexual, no trabalho. Essas normas são instrumentos vinculantes que estabelecem um marco claro e um mandato global para prevenir e enfrentar a violência e o assédio. Reconhecem o direito de toda pessoa a um trabalho livre de violência e assédio, e definem que essas situações podem ocorrer de forma isolada ou repetitiva, afetando principalmente mulheres e grupos diversos. Seu alcance é amplo: aplica-se a todas as pessoas trabalhadoras, dos setores público e privado, em empregos formais e informais, e em áreas urbanas e rurais.

A Convenção 190 foi adotada por dez países da ALC: Antígua e Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Equador, El Salvador, México, Panamá, Peru e Uruguai. No caso do Chile, embora a Convenção já tenha sido ratificada, ainda não entrou em vigor. Em relação às organizações empregadoras, a Convenção defende a adoção de ferramentas para prevenir e enfrentar a violência e o assédio no âmbito do trabalho. Enfatiza a importância de realizar diagnósticos para entender em que ponto a empresa se encontra. Promove capacitações para o pessoal e a institucionalização de políticas e protocolos contra a violência e o assédio, e destaca a necessidade de reconhecer e abordar o impacto da violência intrafamiliar no ambiente de trabalho.

Antecedentes na América Latina e no Caribe

Em 1994, a Assembleia Geral da Organização dos Estados Americanos (OEA) aprovou a Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher, também chamada [Convenção de Belém do Pará](#). Reconhecendo o direito de toda mulher a uma vida livre de violências, tanto no âmbito público quanto no privado, a Convenção de Belém do Pará é o primeiro instrumento do sistema interamericano a abordar as violências contra as mulheres. Embora a Convenção utilize o termo “violência contra a mulher”, os avanços sociais e culturais permitem ampliar o conceito e compreendê-lo como VBG, abrangendo também grupos diversos.

Fonte: elaboração própria.



4.6.3 Ferramentas e recursos

GUIAS E DOCUMENTOS ORIENTADORES	
ELSA – Espaços de Trabalho sem Assédio	<ul style="list-style-type: none">Ferramenta digital de diagnóstico e intervenção para prevenir o assédio sexual no ambiente de trabalho. Busca promover uma cultura de prevenção e aprendizado que contribua para consolidar espaços de trabalho livres de assédio sexual. Entidade: BID / + Explorar
Violência e assédio no trabalho. Guia prático para empresas	<ul style="list-style-type: none">Guia com orientações práticas para empresas e líderes para desenvolver políticas e sistemas que permitam gerenciar as questões relacionadas à violência e ao assédio no local de trabalho. Entidade: OIT / + Explorar <i>Ferramenta disponível em espanhol.</i>
Como as empresas podem abordar a violência de gênero no mundo do trabalho	<ul style="list-style-type: none">Kit de ferramentas com plano de ação em cinco etapas para auxiliar as empresas a abordar a violência de gênero no local de trabalho. Inclui sugestões, ferramenta de diagnóstico e estudos de caso. Entidade: ONU Mulheres / + Explorar
Modelo de política sobre violência de gênero e assédio no trabalho	<ul style="list-style-type: none">Modelo de política e plano para abordar a violência e o assédio por motivos de gênero nas empresas signatárias dos WEPs. Ajuda a reconhecer e avaliar os riscos associados a essas situações no ambiente de trabalho e a desenvolver políticas específicas. Entidade: ONU Mulheres / + Explorar
Modelo de política e plano de procedimentos para abordar a violência doméstica	<ul style="list-style-type: none">Modelo de política e plano de procedimentos para abordar a violência doméstica nas empresas signatárias dos WEPs. Oferece orientação para detectar sinais de violência doméstica. Entidade: ONU Mulheres / + Explorar
Pequenos passos, grandes diferenças	<ul style="list-style-type: none">Relatório analisa boas práticas das empresas que integram o FTSE 100, o índice de referência da Bolsa de Valores de Londres, composto pelas 100 maiores empresas do Reino Unido listadas em Bolsa de Valores. Entidade: ONU Mulheres, HeForShe, 2024 / + Explorar <i>Relatório disponível apenas em inglês.</i>
Caixa de ferramentas sobre violência doméstica e abuso no trabalho: Reconhecer, Responder e Encaminhar	<ul style="list-style-type: none">Caixa de ferramentas para abordar a violência doméstica no ambiente de trabalho, com base no marco Reconhecer, Responder e Encaminhar. Entidade: Fundação Vodafone / + Explorar <i>Ferramenta disponível apenas em inglês.</i>
PreViKit: Caixa de ferramentas empresarial para prevenir a violência contra as mulheres	<ul style="list-style-type: none">PreViKit é uma caixa de ferramentas para enfrentar a violência contra as mulheres. Permite desenvolver capacidades e facilitar estratégias, medidas e ações no ambiente empresarial. Entidades: Agência Alemã de Cooperação Internacional (GIZ) e Ministério da Justiça e Transparência Institucional da Bolívia / + Explorar <i>Ferramenta disponível em espanhol.</i>



Guias para abordar a VBG no mundo do trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Como as empresas podem abordar a violência de gênero no mundo do trabalho: um guia para a ação (2019) / + Explorar• Abordar a violência e o assédio por motivo de gênero: Boas práticas emergentes para o setor privado (2020) / + Explorar <p>Entidade: IFC</p> <p><i>Ferramentas disponíveis apenas em inglês.</i></p>
ALIANÇAS E COMUNIDADES	
Iniciativa Spotlight	<ul style="list-style-type: none">• Campanha conjunta da União Europeia e das Nações Unidas voltada para eliminar todas as formas de violência contra mulheres e meninas. <p>Entidades: União Europeia e ONU Mulheres / + Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível em espanhol, inglês e francês.</i></p>
Campanha do Laço Branco (White Ribbon)	<ul style="list-style-type: none">• Iniciada no Canadá em 1991, essa campanha é um dos maiores movimentos contra a violência de gênero liderados por homens, com foco em seu compromisso ativo para erradicá-la. <p>Entidade: Campanha do Laço Branco (White Ribbon) / + Explorar</p>
Iniciativa de Pesquisa sobre Violência Sexual	<ul style="list-style-type: none">• Rede de pesquisa global sobre a violência contra mulheres e meninas, que reúne pesquisadores, profissionais, doadores, ativistas e formuladores de políticas. <p>Entidade: Iniciativa de Pesquisa sobre Violência Sexual (<i>Sexual Violence Research Initiative</i>) / + Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível em inglês.</i></p>

Fonte: elaboração própria.

4.6.4 Estudos de caso

Práticas empresariais destacadas em nível global e regional.

GLOBAL

Tata Steel

Avanço rumo à paridade de gênero em indústrias não tradicionais, por meio de ambientes de trabalho inclusivos e seguros.

- **Setor:** mineração e manufatura.
- **País:** atuação global, com sede na Índia.

Focando em melhorar a diversidade de gênero em funções-chave da mineração e fabricação, a organização se propôs a tornar tanto o ambiente físico quanto as equipes mais inclusivas. A Tata Steel reforçou os protocolos de segurança nas minas com a inclusão de monitoramento por câmeras, guardas de segurança do sexo feminino e transporte com GPS para mulheres em seus turnos. Também construiu instalações de cuidado infantil, banheiros neutros em termos de gênero, máquinas de distribuição de absorventes e outras medidas inclusivas em determinados locais.

Em termos de cultura, elaborou ações de sensibilização para sua força de trabalho de 35 mil pessoas para combater preconceitos que impactam negativamente as mulheres, e nomeou agentes de conformidade para criar um canal direto de consultas sobre comportamentos não inclusivos. A empresa alcançou um aumento de 18% na diversidade geral entre 2020 e 2022, um crescimento de 88% na contratação de mulheres em cargos de diretoria e um aumento de 95% entre as mulheres que se candidataram ao programa de bolsas de engenharia.

O caso completo dessa empresa está disponível no relatório [DEI Lighthouse 2023](#), do Fórum Econômico Mundial.

REGIONAL

Gildan

Monitoramento e supervisão de práticas de trabalho para assegurar o respeito aos direitos humanos e a prevenção da violência, por meio de programas de conformidade social e mecanismos confidenciais de comunicação.

- **Setor:** indústria têxtil e de confecções.
- **País:** Honduras.
- Empresa integrante do Grupo de Liderança na IPG de Honduras.



O **Programa de Conformidade Social** surgiu da necessidade de supervisionar e monitorar as práticas de trabalho da empresa, assegurando o respeito aos direitos humanos e o cumprimento dos códigos de conduta e leis locais e internacionais por parte das fábricas, contratados e fornecedores externos. Por sua vez, o **Programa de Mecanismos de Comunicação** propicia canais confidenciais para a comunicação tanto interna quanto externa, em conformidade com os princípios do Código de Conduta da empresa. Essas iniciativas fazem parte da estratégia global da companhia em relação aos temas ambientais, sociais e de governança (ESG).

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Laboratorio Bagó

Abordagem da violência intrafamiliar no ambiente de trabalho, com programas de monitoramento e formação voluntária do pessoal para prevenção e apoio.

- **Setor:** farmacêutica.
- **País:** Chile.
- Empresa participante da IPG no Chile.

Desde 2009, o Laboratorio Bagó tem implementado um protocolo trabalhista para tratar da violência intrafamiliar, motivado por um caso de feminicídio de uma funcionária. Esse evento despertou a preocupação dos líderes da empresa, que acreditam no papel que o ambiente de trabalho pode desempenhar na prevenção e enfrentamento dessa violência. O Laboratorio Bagó capacitou funcionários em medidas preventivas e oferece serviços de apoio e assistência a pessoas que enfrentam situações de violência intrafamiliar. Além disso, disponibiliza licenças, apoio econômico e realocação geográfica para resguardar a integridade física e psicológica das vítimas. A empresa iniciou um programa de formação para voluntários internos, que atuam como **Monitores de Violência Intrafamiliar**, com o objetivo de liderar na prevenção desse tipo de violência, fornecendo informações, respondendo perguntas e encaminhando casos ao pessoal especializado em Gestão de Pessoas, conforme necessário. No âmbito deste programa, oito mulheres e quatro homens foram capacitados como monitores de VIF, detectando quatro casos de violência intrafamiliar no quadro de funcionários.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Fonte: elaboração própria, com base no relatório DEI Lighthouse 2023, do Fórum Econômico Mundial, e informações fornecidas pelas empresas.



DIMENSÃO 7

Design inclusivo de produtos e serviços

4.7 Design inclusivo de produtos e serviços

A integração da perspectiva de gênero no design de produtos e serviços pode abrir novas oportunidades comerciais e gerar soluções rentáveis para segmentos de mercado pouco explorados.

4.7.1 Contexto e evidências

O desenvolvimento de soluções adaptadas às necessidades e preferências das mulheres pode gerar novas oportunidades comerciais ao aproveitar de maneira mais eficaz o potencial de mercado disponível. **As mulheres controlam aproximadamente um terço da riqueza mundial (BCG, 2013) e influenciam até 80% das decisões de compra** (Deloitte, 2020).

Embora medir com precisão os diferentes segmentos de mercado seja uma tarefa complexa, existe uma oportunidade potencialmente atrativa para expandir a oferta de produtos e serviços das empresas a partir de uma perspectiva de gênero. No entanto, muitas organizações podem estar deixando essa possibilidade passar, com um custo de oportunidade ao negligenciar determinados segmentos de mercado.

Segundo um estudo de 2024 do BID Invest e da iniciativa We-Fi (*Women Entrepreneurs Finance Initiative*), **apenas 25% das instituições financeiras da América Latina e do Caribe reconhecem que o segmento feminino lhes permitiria ampliar sua base de clientes ou se diferenciar da concorrência.** A pesquisa conclui que, embora os programas voltados para o segmento feminino estejam amplamente disseminados entre as instituições financeiras, **a maioria das propostas de mercado surge a partir de uma missão social e de desenvolvimento, e não com um enfoque voltado ao valor comercial**²⁴. Apenas as empresas de tecnologia financeira ou fintechs se destacam como exceção, já que a maioria (67%) considera o mercado feminino uma oportunidade de negócio, priorizando investimentos nesse segmento.

Em especial, as instituições financeiras que reconhecem o valor comercial do segmento feminino destacam que a oferta e o uso de serviços não financeiros (uma necessidade comum entre esse público) fortalecem a fidelidade à instituição. Isso, por sua vez, estimula a demanda por produtos financeiros e facilita a venda cruzada com outros serviços, como os seguros.

Além da falta frequente de reconhecimento do valor comercial ou das razões para adotar uma abordagem diferenciada no desenvolvimento de produtos e serviços, existem outros desafios que podem dificultar uma estratégia segmentada de mercado. Entre eles estão o desconhecimento das necessidades e preferências de um público consumidor mais amplo, a limitada disponibilidade de dados de mercado desagregados por variáveis como gênero e idade, e a escassez de recursos e estruturas internas voltadas para o desenvolvimento de produtos específicos e campanhas de marketing dirigidas a novos clientes.

A decisão e o compromisso da alta direção de explorar novos segmentos de mercado e aprender com as experiências de outras empresas que integraram com sucesso uma perspectiva de gênero em suas estratégias comerciais são elementos fundamentais para superar essas barreiras.

24. Este estudo analisa dados de mais de 240 instituições financeiras em 13 países da América Latina e do Caribe.



QUADRO 12

COMUNICAÇÃO SEM VIESES NAS ESTRATÉGIAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS DIFERENCIADOS

A prática de uma comunicação sem vieses pode fortalecer a reputação da marca e sua capacidade de alcançar outros segmentos de mercado, melhorando os indicadores comerciais. Segundo uma pesquisa realizada em 2018 pela Associação Nacional de Anunciantes (ANA), a associação mais antiga e importante da indústria publicitária dos Estados Unidos, no âmbito de sua iniciativa [#SeeHer](#), as marcas que optam por anúncios livres de vieses de gênero demonstraram estar associadas a uma intenção de compra mais elevada, superando 25% entre todos os consumidores e alcançando 45% quando se trata especificamente de mulheres²⁵.

Diversos estudos apontam os benefícios de incluir a perspectiva de gênero nas estratégias comerciais e publicitárias, reconhecendo sua influência no mercado e a importância de alinhar os valores da marca com os valores compartilhados pelos consumidores. Contudo, ainda há uma grande margem para que as empresas aprimorem seus aspectos de marketing e estratégias de comunicação. De acordo com uma pesquisa realizada em 2017 por IPSOS²⁶ e ONU Mulheres em 26 países, 60% das pessoas entrevistadas afirmaram que ainda há muitos papéis tradicionais de gênero nos anúncios publicitários. Além disso, 63% das pessoas participantes consideram que essas representações impactam na percepção e assimilação de papéis por parte dos jovens.

Por isso, é importante que as empresas avancem na construção de uma comunicação sem vieses e colaborem estreitamente com agências externas para promover campanhas mais inclusivas e livres de estereótipos. Isso implica garantir que tanto a linguagem quanto as imagens, gráficos e demais elementos utilizados na comunicação reflitam a diversidade, incluindo a representação de pessoas com diferentes identidades de gênero, etnias, orientações sexuais, idades etc.

Fonte: elaboração própria.

25. ANA, 2018. What marketers need to know.

26. Empresa de pesquisa de mercado.

4.7.2 Ações potenciais

Novas oportunidades de mercado por meio do design de produtos e serviços inclusivos

Para incorporar a perspectiva de gênero no desenvolvimento de produtos e serviços, é possível implementar e combinar diferentes ações. Estas vão desde a identificação e análise das preferências e necessidades do segmento, até a formação das equipes de design e vendas, assim como o desenvolvimento de campanhas de marketing e aspectos de uma comunicação sem viés. A seguir, são apresentadas algumas estratégias flexíveis.

A Análise e identificação do segmento

- **Definir o público-alvo e identificar as preferências e necessidades específicas** do segmento que não estão sendo atendidas.
- **Utilizar diferentes ferramentas como pesquisas, estudos de mercado e/ou grupos focais**, entre outros instrumentos que permitam conhecer os padrões de consumo desse grupo populacional.
- **Realizar parcerias e colaborações com organizações e comunidades que representem esses grupos** e tenham conhecimentos específicos sobre suas necessidades e/ou preferências.

B Design de produtos e serviços e comercialização

- **Promover a diversidade nas equipes criativas e áreas comerciais** para ampliar as percepções sobre necessidades e preferências de um público mais amplo de consumidores.
- **Garantir que o design do produto ou serviço não reproduza estereótipos de gênero e/ou estereótipos vinculados a grupos diversos.**
- **Capacitar as equipes de vendas para evitar vieses inconscientes** e potencializar o alcance do produto ou serviço ao público-alvo.
- **Realizar testes de uso ou testes de conceito do produto ou serviço com o público-alvo** para obter feedback direto sobre seu design, funcionalidade, distribuição e acesso.
- **Considerar no design do produto o uso de formatos acessíveis para pessoas com deficiência.**

C Marketing e comunicação

- **Explorar estratégias de marketing e comunicação que tenham um efeito positivo sobre o segmento-alvo.**
- **Assegurar que essas estratégias não reproduzam estereótipos de gênero e/ou estereótipos vinculados a grupos diversos.**
- **Desenvolver um guia de comunicação sem vieses que inclua diretrizes para a linguagem verbal, escrita e visual.** Ao colaborar com agências externas, é importante compartilhar esse recurso e priorizar aquelas organizações que demonstrem experiência prévia nessa área.



- **Oferecer informações sobre o produto ou serviço em formatos acessíveis para pessoas com deficiência visual ou auditiva** e opções de comunicação não verbal. Considerar também a tradução para diferentes idiomas.

D Mensuração e transparência

- **Medir e analisar os dados de receita e benefícios derivados do desenvolvimento do segmento específico.**
- **Informar as partes interessadas** sobre as receitas e benefícios obtidos por meio desse segmento.



4.7.3 Ferramentas e recursos

GUIAS E DOCUMENTOS ORIENTADORES	
Como os bancos podem se beneficiar da economia feminina	<ul style="list-style-type: none">O estudo analisa o potencial de mercado dos serviços bancários voltados para o segmento de mulheres, o valor dessas propostas e por que são importantes. Entidade: Aliança Financeira para Mulheres (Financial Alliance for Women) / + Explorar <i>Estudo disponível apenas em inglês.</i>
Empreendedoras em ascensão	<ul style="list-style-type: none">A pesquisa explora como as instituições financeiras podem aproveitar o potencial do banco da mulher na América Latina e no Caribe. Entidades: BID Invest e Women Entrepreneurs Finance Initiative (We-Fi) / + Explorar <i>Pesquisa disponível em espanhol e inglês.</i>
Publicidade e estereótipos: uma relação de alto risco	<ul style="list-style-type: none">O estudo investiga como e quanto as mensagens sexistas podem afetar as marcas e sua imagem comercial. Realizado na Argentina, por meio de uma pesquisa online autoadministrada com uma amostra composta por 1.000 casos publicitários. Entidade: ONU Mulheres / + Explorar
Guia para o uso de uma linguagem inclusiva de gênero	<ul style="list-style-type: none">Guia sobre redação, edição e tradução de documentos com sensibilidade de gênero. Entidade: ONU Mulheres / + Explorar
Guia para a representação de gênero na publicidade	<ul style="list-style-type: none">Guia para a indústria publicitária. Fornece evidências e ferramentas para que o setor adote práticas inclusivas quanto à representação de gênero na publicidade. Entidade: Federação Mundial de Anunciantes (WFA) / + Explorar <i>Ferramenta disponível apenas em inglês.</i>
ALIANÇAS E COMUNIDADES	
Aliança sem estereótipos (Unstereotype Alliance)	<ul style="list-style-type: none">Iniciativa promovida por ONU Mulheres que reúne líderes do setor de marketing e publicidade para eliminar os estereótipos de gênero nos meios publicitários. Entidade: ONU Mulheres / + Explorar <i>Conteúdo disponível em inglês.</i>

Fonte: elaboração própria.

4.7.4 Estudos de caso

Práticas empresariais de destaque a nível regional.



REGIONAL

Banco Pichincha

Eliminara lacuna de financiamento entre homens e mulheres com políticas internas, design de produtos e serviços específicos para mulheres e emissão de bônus de gênero para empreendedoras.

- **Indústria:** bancos e finanças.
- **País:** Equador.
- Empresa integrante do Grupo de Liderança na IPG do Equador.

Desde 2011, o Banco Pichincha tem colaborado com organizações internacionais na elaboração de uma estratégia institucional focada na equidade de gênero. Inicialmente, identificou-se que apenas 43% das mulheres no Equador tinham acesso a uma conta bancária. A empresa percebeu o crescimento de seu segmento de mercado feminino como uma oportunidade de negócio, mas também como um meio para impulsionar o impacto e a inclusão financeira nas comunidades com as quais colaborava.

Para enfrentar as disparidades de gênero no acesso aos seus produtos e serviços, o Banco Pichincha implementou uma série de políticas internas e externas. Para as mulheres casadas que solicitavam financiamento, foi eliminado o requisito de solvência creditícia dos seus maridos. Também foi introduzida uma variedade de produtos e serviços financeiros voltados para mulheres, entre eles, um bônus de gênero de US\$ 100 milhões destinado ao financiamento de mulheres empreendedoras. Entre dezembro de 2020 e maio de 2023, o banco reduziu a lacuna de financiamento entre homens e mulheres em 16%. Atualmente, elas representam 48% da clientela do banco, o que representa um aumento de 54% na carteira de MPMEs femininas.

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

BHD

Consolidando-se como entidade líder regional e internacional no segmento de banco para mulheres.

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



No âmbito de sua Estratégia de Gênero Mulher, o BHD criou o **Programa Mulher Mulher** para atender de forma diferenciada às necessidades financeiras e não financeiras das mulheres, oferecendo propostas de valor que contribuam para seu desenvolvimento. Esse programa surgiu como uma ampliação da abordagem de gênero que o banco já havia explorado anteriormente com a criação do **Cartão Mulher**, em 2013. Trata-se de um produto inovador e emblemático que inclui taxas de juros competitivas e assistência em diversas áreas de interesse das mulheres, como saúde, educação, lar, mobilidade e negócios. O BHD conseguiu se posicionar como uma entidade líder em serviços financeiros voltados 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 mulheres, com taxa média de crescimento anual superior a 13%. Além disso, a média de produtos por cliente aumentou de 1 para 3, e houve um aprofundamento do conhecimento financeiro, refletido em variáveis como saldos e carteira de clientes mulheres.

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 informações fornecidas pelas empresas.



DIMENSÃO 8

Cadeias de valor inclusivas

4.8 Cadeias de valor inclusivas

A integração da perspectiva de gênero nas cadeias de valor não só beneficia as empresas como promove a equidade nos mercados, impulsionando um comércio mais justo e sustentável.

4.8.1 Contexto e evidências

Apesar dos avanços na implementação de políticas de equidade de gênero dentro das empresas, **ainda é um desafio expandir essas práticas para todo o ecossistema organizacional**. Para enfrentar esse desafio, podem ser consideradas diversas estratégias: 1) ampliar e fazer cumprir os padrões e políticas de gênero entre fornecedores, contratados e parceiros comerciais; 2) diversificar o conjunto de empresas fornecedoras, incluindo aquelas de propriedade de mulheres e com práticas inclusivas; e 3) desenvolver produtos e serviços com uma abordagem de gênero, conforme detalhado na [seção 4.7](#).

Integrar à cadeia de valor empresas de propriedade de mulheres e aquelas que adotam práticas inclusivas pode ser um diferencial que agrega valor às propostas de produtos e serviços oferecidos. Além disso, desenvolver uma base diversificada de fornecedores favorece a disponibilidade de insumos, facilita a aquisição de produtos especializados e a introdução de novas soluções.

No entanto, apesar dos potenciais benefícios, há desafios significativos que podem dificultar a integração dessa abordagem nos negócios, especialmente em relação à inclusão de empresas lideradas ou de propriedade de mulheres nas cadeias de valor.

Cerca de um quarto de todas as empresas da região são dirigidas por mulheres. Essas empresas são, em média, três vezes menores do que as lideradas por homens e concentram-se principalmente em setores menos inovadores, como comércio varejista e serviços. São empresas com **maior propensão a operar na informalidade e tendem a surgir por necessidade**, dada a escassez de oportunidades de trabalho (Cuberes e Teignier, 2017).

De acordo com o relatório 2023–2024 do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*²⁷, que coleta dados sobre empreendedorismo nos setores formal e informal, **a América Latina e o Caribe apresentam taxas elevadas de empreendedorismo feminino em comparação com outras regiões, mas concentradas em estágios iniciais. Equador, Chile, Guatemala, Panamá e Colômbia se destacam pelos altos níveis de atividade empreendedora nesse estágio.**

Isso se traduz em baixa inserção nas cadeias de valor e participação limitada nos processos de compras das grandes empresas. **Apenas 1% dos gastos relacionados a esses processos corresponde a empresas de propriedade de mulheres** (López e Persson, 2023). Entre as empresas exportadoras da região, apenas 14% são de propriedade de mulheres; os conselhos administrativos têm uma participação feminina de 15%; e apenas em 11% das empresas há uma mulher ocupando cargo gerencial (Basco et al., 2021).

²⁷ O projeto de pesquisa Global Entrepreneurship Monitor é uma avaliação anual do nível nacional de atividade empresarial em vários e diversos países. Atualmente, o estudo inclui 115 países e dados longitudinais que remontam a mais de 20 anos.



As empreendedoras enfrentam múltiplas barreiras, incluindo preconceitos de gênero, dificuldades para estabelecer redes comerciais e acesso limitado a financiamento. Essas dificuldades são agravadas pela informalidade, pelo porte reduzido de suas empresas e pela menor disponibilidade de garantias e conhecimentos financeiros. Um estudo sobre o mercado de crédito ao consumidor do Chile revelou que as mulheres tinham 18% menos chances de ter seus pedidos de empréstimo aprovados, mesmo quando os pedidos eram idênticos aos dos homens (Montoya et al., 2020).

Para além dos desafios financeiros, as mulheres empresárias enfrentam riscos relacionados à segurança. Um estudo realizado em Honduras revelou que empresárias sofrem diversas formas de violência e discriminação, incluindo **o estigma dentro de suas famílias e comunidades por trabalhar fora de casa, assim como a vulnerabilidade ao assédio sexual por parte de contatos e colegas profissionais.** São barreiras que operam em níveis institucionais, comunitários, familiares e individuais, dificultando tanto seu desenvolvimento pessoal quanto o crescimento de seus negócios (De Filippo et al., 2022).

Superar essas limitações e **fortalecer as capacidades produtivas das empresárias não só facilitaria sua inserção no comércio, como também melhoraria a qualidade dos produtos e serviços oferecidos nas cadeias de valor locais, regionais ou globais²⁸.** A inclusão de empresas lideradas ou de propriedade de mulheres nessas cadeias de valor não só diversifica o conjunto de fornecedores, como também fortalece a resiliência organizacional diante de desafios de mercado.

28. O BID desenvolveu a plataforma Mulheres ConnectAmericas para promover a capacidade de exportação das mulheres empresárias da ALC e sua inserção nos mercados globais: <https://connectamericas.com/pt/mulheres>.



QUADRO 13

TAXONOMIA DE EMPRESAS DE PROPRIEDADE OU DIRIGIDAS POR MULHERES

A classificação de empresas de propriedade ou dirigidas por mulheres é o primeiro passo para melhorar os registros internos e para avaliar a possibilidade de oferecer um tratamento específico a essas empresas nas cadeias de suprimentos. Embora existam diferentes definições, os critérios mais utilizados concentram-se em aspectos de titularidade, controle, gestão e independência da empresa.

A Organização Internacional de Normalização (ISO, na sigla em inglês) ressalta as seguintes definições:

- **Empresa de propriedade de mulheres:** mais de 50% da empresa pertence a uma ou mais mulheres; sua gestão e controle estão a cargo de uma ou mais mulheres; e uma mulher é signatária dos documentos legais da empresa e das contas financeiras. A organização opera de forma independente de empresas que não sejam de propriedade de mulheres.
- **Empresa dirigida por mulheres:** pelo menos 25% da empresa pertence a uma ou mais mulheres; sua gestão e controle estão a cargo de uma ou mais mulheres; pelo menos um terço do conselho de administração é composto por mulheres (caso exista esse órgão); e uma mulher é signatária dos documentos legais da empresa e das contas financeiras. A organização opera de forma independente de empresas que não sejam de propriedade nem dirigidas por mulheres.

+ [Explorar](#) (em espanhol).

Por outro lado, é importante destacar os critérios que o BID Invest aplica em suas operações com o setor empresarial, assim como nas ferramentas projetadas para medir e quantificar os vieses de gênero. Considera-se que uma empresa é liderada por mulheres quando pelo menos 51% de sua propriedade está nas mãos delas (controle acionário majoritário) ou quando há uma mulher em um cargo de máxima responsabilidade, como Diretora Executiva (CEO), Diretora de Operações (COO), Gerente Geral, Presidente ou outro cargo similar.

Fonte: elaboração própria.

4.8.2 Ações potenciais

Potencializando os esforços em igualdade de gênero com partes interessadas ou *stakeholders*

A seguir, são apresentadas algumas diretrizes flexíveis para incluir a perspectiva de gênero nas cadeias de valor. Essas recomendações podem ser adaptadas pelas empresas de acordo com seu contexto e realidade específicos:

A Padrões para fornecedores, contratados e parceiros comerciais

As empresas podem multiplicar o impacto de seus esforços em igualdade de gênero incentivando a adoção dessa perspectiva em sua cadeia de valor. Dessa forma, as companhias podem ampliar e fazer cumprir seus padrões e políticas de gênero junto a fornecedores, contratados e parceiros comerciais. Entre essas ações, sugere-se:

- **Solicitar a adesão ao código de ética e à política de igualdade de gênero da empresa.**
- **Estimular a adoção de uma estratégia ou programa integral em igualdade de gênero na cadeia de valor** que inclua dimensões relevantes desta agenda.
- **Estender o compromisso de tolerância zero** a qualquer tipo de violência e assédio no ambiente de trabalho para fornecedores, contratados e parceiros comerciais.
- **Avaliar as empresas fornecedoras, contratadas e parceiras comerciais para conhecer sua cultura organizacional.** Auditar produtos, serviços e instalações para assegurar que não sejam utilizados com fins de exploração trabalhista ou sexual.
- **Reconhecer e valorizar os selos e certificações** que demonstrem que os fornecedores, contratados e parceiros comerciais seguem práticas inclusivas.

A Diversificar a cadeia de suprimentos com empresas de propriedade de mulheres e empresas com práticas inclusivas

Facilitar a inserção de empresas de propriedade de mulheres e empresas com práticas inclusivas na cadeia de abastecimento pode fortalecer a resiliência desses processos ao diversificar o grupo de fornecedores e agregar novas perspectivas e habilidades à gestão da cadeia de suprimentos. Algumas medidas sugeridas incluem:

- **Estabelecer programas de aquisições com perspectiva de gênero e ampliar as relações comerciais com empresas de propriedade de mulheres.** Dar apoio para o desenvolvimento de suas capacidades e melhorias produtivas, com orientação técnica, financeira e assessoria empresarial.
- **Conhecer a composição da base de fornecedores.** Classificar e categorizar as empresas por sua propriedade, elaborar registros e medir os progressos. Identificar e reconhecer os provedores que seguem práticas inclusivas.
- **Considerar a inclusão de objetivos que incluam uma porcentagem das compras provenientes de empresas lideradas ou de propriedade de mulheres.**



- **Simplificar os procedimentos e requisitos para apresentação de propostas**, sem comprometer os padrões de qualidade. Racionalizar, padronizar e consolidar os procedimentos de propostas e contratação para facilitar a gestão.
- **Limitar, sempre que possível, o tamanho dos contratos** para evitar agrupar múltiplos requisitos que dificultem o acesso das empresas de propriedade de mulheres.
- **Estabelecer critérios de adjudicação que não se baseiem apenas no preço; mas também no valor agregado que as propostas oferecem.**
- **Capacitar a área de aquisições e realizar os ajustes necessários nos sistemas e processos que intervenham.** Considerar o uso de sistemas que permitam identificar as empresas de propriedade de mulheres.
- **Comunicar e divulgar as estratégias, programas e objetivos de compras e contratações estabelecidos.**
- **Apoiar estratégias para melhorar os canais de informação para empresas de propriedade de mulheres** (participação em feiras de fornecedores, divulgação pública de políticas e procedimentos de aquisição etc.).
- **Consultar fontes de informação e bases de dados internacionais**, como as fornecidas pela WEConnect, sobre empresas de propriedade de mulheres (ver [seção 4.8.3](#)).
- **Apoiar a formalização de empreendimentos liderados por mulheres.** Facilitar instâncias de capacitação e assessoria para empreendedoras e empresas informais vinculadas à cadeia de valor. Essas instâncias podem incluir: a) capacitação em processos contábeis, tributários e legais, de acordo com as normas específicas de cada país; b) capacitação sobre processos de aquisições e compras; c) oficinas sobre experiências e exemplos de boas práticas na gestão empresarial; d) informações sobre as ferramentas tecnológicas mais atualizadas para a gestão e administração de negócios.



4.8.3 Ferramentas e recursos

GUIAS E DOCUMENTOS ORIENTADORES	
O poder das aquisições: como adquirir produtos e serviços de empresas de propriedade de mulheres	<ul style="list-style-type: none">• Guia sobre aquisições com perspectiva de gênero para empresas. Inclui recomendações práticas sobre a compra e venda de produtos, contratação e seleção de empresas fornecedoras lideradas ou de propriedade de mulheres. <p>Entidade: ONU Mulheres / + Explorar</p> <p><i>Guia disponível em espanhol.</i></p>
Ferramenta de avaliação de compras com perspectiva de gênero	<ul style="list-style-type: none">• Ferramenta de autoavaliação para empresas signatárias dos WEPs, composta por 31 perguntas, que permite analisar o progresso das políticas e práticas de aquisições com enfoque de gênero. Esta ferramenta está desenhada para guiar as empresas na implementação do Princípio nº 5 dos WEPs: Desenvolvimento empresarial, cadeia de suprimentos e práticas de marketing. <p>Entidade: ONU Mulheres / + Explorar</p>
Aquisições com perspectiva de gênero	<ul style="list-style-type: none">• Notas de orientação sobre aquisições com perspectiva de gênero. Oferece diretrizes sobre diferentes fatores a serem considerados ao transformar o processo de compras: pessoas, políticas, práticas, comunicação, conhecimento e gestão das partes interessadas. <p>Entidade: ONU Mulheres / + Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível apenas em inglês.</i></p>
Princípio 5: Desenvolvimento empresarial, cadeia de suprimentos e práticas de marketing	<ul style="list-style-type: none">• Seminário online sobre como implementar práticas inclusivas na cadeia de suprimentos, além de trabalhar aspectos de marketing e comunicação para mudar percepções e crenças. Inclui estudos de caso. <p>Entidade: ONU Mulheres / + Explorar</p> <p><i>Vídeo disponível em espanhol.</i></p>
Prestação de serviços com perspectiva de gênero	<ul style="list-style-type: none">• Guia para fornecedores de serviços financeiros e de desenvolvimento empresarial. <p>Entidade: OIT / + Explorar</p> <p><i>Guia disponível em espanhol, inglês e francês.</i></p>
Engenharia inclusiva: infraestrutura para todos	<ul style="list-style-type: none">• Publicação voltada para a igualdade de gênero e inclusão no setor de infraestrutura. Ferramentas, estratégias e estudos de caso práticos para as diferentes etapas das operações. Inclui recursos e notas de orientação para desenvolver relações comerciais com empresas de propriedade de mulheres e fornecedores com práticas inclusivas. <p>Entidade: IFC / + Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível apenas em inglês.</i></p>



PLATAFORMAS, REDES E DIRETÓRIOS

WEConnect International	<ul style="list-style-type: none">• Rede empresarial global dedicada a conectar empresas de propriedade de mulheres com compradores em nível mundial. Identifica, capacita, registra e certifica empresas de propriedade de mulheres. <p>Entidade: WEConnect International / + Explorar</p> <p><i>Conteúdo disponível em inglês.</i></p>
Connect Americas	<ul style="list-style-type: none">• Rede empresarial para a América Latina e o Caribe criada pelo BID, dedicada a promover o comércio exterior e a inserção internacional de empresas. Facilita o acesso a informações sobre atividades, programas empresariais, serviços especializados, anúncios de compra etc. <p>Entidade: BID / + Explorar</p>
Mujeres Connect Americas	<ul style="list-style-type: none">• Plataforma de conexão criada pelo BID para promover a capacidade exportadora de mulheres empresárias na América Latina e no Caribe e sua inserção em mercados globais. <p>Entidade: BID / + Explorar</p>
Comércio inclusivo. Uma nova agenda possível	<ul style="list-style-type: none">• Site focado em comércio internacional e gênero na América Latina e no Caribe. Inclui publicações, eventos e relatos de experiências notórias, entre outros materiais de interesse. <p>Entidade: INTAL BID / + Explorar</p>
Iniciativa de Financiamento para Mulheres Empreendedoras (We-Fi)	<ul style="list-style-type: none">• Aliança para promover e destravar o financiamento e o acesso a mercados para empresas de propriedade ou lideradas por mulheres. We-Fi é um programa internacional formado por 14 governos e com 6 bancos multilaterais de desenvolvimento como parceiros implementadores: BID, Banco Mundial, Banco de Desenvolvimento da Ásia, Banco de Desenvolvimento Islâmico, Banco Europeu e Banco de Desenvolvimento da África.• No âmbito desta iniciativa, há o Código de Financiamento para a Mulher Empresária (WeCode), com o objetivo de ampliar os fundos destinados às MPMEs lideradas por mulheres em nível global. O BID Invest está apoiando sua implementação na América Latina e no Caribe. <p>Entidade: We-Fi / + Explorar / + WeCode</p> <p><i>Ferramentas disponíveis em inglês.</i></p>

Fonte: elaboração própria.



4.8.4 Estudos de caso

Práticas empresariais destacadas em nível global e regional.



GLOBAL

Baker Hughes

Compromisso em apoiar empresas lideradas por mulheres e grupos diversos na rede de fornecedores.

- **Setor:** energia.
- **País:** atuação global, com sede nos Estados Unidos.

Em 2019, a Baker Hughes implementou um programa global de diversidade voltado para fornecedores com o objetivo de apoiar empresas locais e globais que sejam de propriedade e/ou controladas e operadas por mulheres e grupos diversos. O programa foca em dois componentes principais: ampliar a diversidade dentro da rede de fornecedores e oferecer apoio a empresas para implementar ou melhorar suas práticas internas de diversidade e inclusão. Além disso, como um esforço complementar, a Baker Hughes destinou US\$ 50 milhões para apoiar Instituições Depositárias de Minorias (MDIs, na sigla em inglês) e promover o crescimento de pequenas empresas de propriedade de pessoas afro-americanas, hispânicas e latinas. Desde 2023, a empresa aumentou as oportunidades para empresas pequenas e diversas em sua rede de fornecedores, passando de 1% para 3%, e registrou um crescimento de 181% no gasto direto com essas empresas, passando de US\$ 83 milhões em 2021 para US\$ 233 milhões em 2022.

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



REGIONAL

Cervecería Nacional

Aliança entre empresas líderes do setor industrial de consumo massivo na ALC para promover a empregabilidade e inclusão de mulheres em áreas operacionais.

- **Setor:** produção, distribuição e venda de bebidas.
- **País:** República Dominicana.
- Empresa participante da IPG na República Dominicana.

A **Aliança Inclusão em Ação** foi lançada em março de 2023 pela Cervecería Nacional, juntamente com outras 11 organizações líderes do setor de consumo massivo na América Latina e Caribe. Trata-se de um compromisso de alto nível que busca melhorar a empregabilidade das mulheres dominicanas em áreas



operacionais, além de promover ambientes de trabalho seguros e a equidade de gênero no acesso a oportunidades de desenvolvimento. A aliança concentra-se em quatro objetivos: 1) aumentar a participação feminina nos diferentes níveis da organização; 2) assegurar equidade salarial; 3) prevenir a violência e o assédio no trabalho; e 4) criar aliados da inclusão por meio de ações de sensibilização e treinamento. A Cervecería Nacional oferece às empresas aliadas cápsulas em vídeo com materiais sobre inclusão de mulheres, masculinidades não restritivas, pessoas com deficiência e comunidade LGBTQ+. Em 2023, a empresa aumentou em 11 p.p. a contratação de mulheres em operações, passando de 14% para 25% das novas admissões.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Elcatex

Fortalecimento das capacidades das empresas fornecedoras lideradas ou de propriedade de mulheres para promover sua inclusão na cadeia de valor da indústria têxtil.

- **Setor:** têxtil.
- **País:** Honduras.
- Empresa integrante do Grupo de Liderança na IPG de Honduras.

Com o apoio do BID Invest e do programa Iniciativa de Financiamento para Mulheres Empreendedoras (We-Fi), a Elcatex implementa desde 2019 uma estratégia de gênero para aumentar a participação de empresas lideradas ou de propriedade de mulheres em sua cadeia de suprimentos. Isso envolveu uma análise detalhada de fornecedores para identificar e mapear MPMEs lideradas por mulheres, assim como a melhoria de ferramentas tecnológicas e a parametrização de dados na área de compras. Em 2020, foram realizadas consultorias com a Fundex e a WeConnect para sensibilizar a equipe de compras e fortalecer as habilidades das empresárias fornecedoras, com o compromisso ativo da alta liderança e da equipe técnica. A seleção de fornecedores é monitorada com base em critérios como a empresa ser de propriedade de mulheres, a composição da força de trabalho por gênero e a presença de mulheres em cargos diretos e no conselho administrativo.

A empresa conseguiu incluir 79 MPMEs lideradas ou de propriedade de mulheres em sua cadeia de suprimentos, superando a meta de 2023, que era de 56 empresas. A companhia aumentou o número de operações, volume de compras e faturamento dessas organizações.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.



Ecopetrol

Estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão para Fornecedores.

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

A Ecopetrol promove a melhoria do desempenho em Diversidade, Equidade e Inclusão entre fornecedores e contratados por meio de:

- Adoção da política DEI da empresa.
- Promoção do emprego inclusivo, com objetivos de gênero e diversidade.
- Apoio a empresas lideradas por mulheres e outros grupos vulneráveis.
- Criação de escolas DEI para fornecedores e empreendedores.
- Reconhecimento de práticas DEI e de sustentabilidade por meio de prêmios como o Fornecedor Icônico e Sustentável.
- Fomento ao desenvolvimento rural inclusivo e apoio à incubação de empresas.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

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

5 Anexos

5.1 Estudos de caso de empresas que integram as IPG na América Latina e no Caribe

Resumo das práticas identificadas por dimensão

DIMENSÃO	EMPRESA	INICIATIVA	IMPACTO
Compromisso e desenvolvimento de estratégias	Ecopetrol IPG Colômbia	Sem Fronteiras Uma aposta no presente para o futuro: da infância até o conselho de administração. Um programa dentro da estratégia de DEI da empresa, que abrange diversas ações ao longo do ciclo de vida das mulheres, da infância até o conselho.	<ul style="list-style-type: none"> • Maior participação de mulheres em todos os níveis: gestão, liderança e conselho. • +12,4 pontos percentuais de aumento de mulheres em carreira média em 4 anos, chegando a 30%. • Maior representação de mulheres em programas de sucessão de altos potenciais (de 36% a 48%) e de sucessão de liderança (de 30% a 36%).
	BHD IPG República Dominicana	Estratégia de Gênero Mulher Programa institucionalizado por meio de um comitê diretivo de alto nível, liderado pelo presidente do banco. Inclui 3 eixos: cultura interna, proposta de valor de produtos e serviços para mulheres e reconhecimento do trabalho social das mulheres.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da base de clientes em todos os segmentos do banco. • +125 mil novas clientes, com taxa de crescimento médio anual superior a 13%. • Posicionamento do banco como referência em serviços financeiros para mulheres.
Atração e seleção inclusiva de talentos	DHL Express IPG Equador	Women in Operations Inclusão de mulheres em áreas operacionais por meio de capacitações e redesenho de processos de atração e seleção.	12% de mulheres em operações em 2023 contra 7% no início do programa.
	Holcim IPG Equador	Mulheres ao Volante Treinamento e habilitação para mulheres dirigirem veículos pesados e sua inserção no setor de motoristas profissionais.	<ul style="list-style-type: none"> • 52 mulheres certificadas como motoristas profissionais. • 86% das mulheres certificadas foram inseridas.
	KOMUNIKA LATAM IPG Panamá	Manual de Gestão de Pessoal com Perspectiva de Gênero Procedimento formal para promover a igualdade de oportunidades no acesso, promoção e desenvolvimento profissional do pessoal.	A empresa tem conseguido fortalecer um clima de integração e inclusão em suas equipes, assegurando ambientes de trabalho respeitosos.
	Manpower Group Fundación IPG México	Programa Caminhemos Juntos Voltado para capacitar e integrar à força de trabalho pessoas em situação de vulnerabilidade, por meio da participação de empresas, organizações da sociedade civil e governo.	14 mil pessoas em situação de vulnerabilidade conseguiram se inserir em empregos formais desde 2004.



DIMENSÃO	EMPRESA	INICIATIVA	IMPACTO
Desenvolvimento e liderança das mulheres	FEMSA IPG México	Para você, para todas Programa de capacitação e coaching personalizado para mulheres da empresa, com foco em potencializar suas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.	<ul style="list-style-type: none">+90 mulheres participaram do programa desde 2019.Aumento de 10 p.p. na representação de mulheres em cargos de liderança em três anos.Definição de uma meta pública de 40% de mulheres em cargos de gerência e direção até 2030 (25% em 2022).
Conciliação e corresponsabilidade nos cuidados	BAC IPG Costa Rica	Rede de Cuidados Programa inserido na dimensão social da estratégia de sustentabilidade corporativa. Seu objetivo é apoiar colaboradores em situação socioeconômica vulnerável que necessitam de solução de cuidado para seus filhos e filhas.	<ul style="list-style-type: none">37 mulheres e 2 homens assistidos desde a implementação do programa.Essas pessoas relataram redução de ausências e atrasos, maior bem-estar e produtividade, melhor conciliação trabalho-família e maior motivação para retomar os estudos.
	Boston Scientific IPG Costa Rica	Programa CuiDAR Programa de serviços de cuidado seguro e de qualidade para os filhos e filhas dos funcionários da empresa.	<ul style="list-style-type: none">Redução do absenteísmo, maior retenção de talentos e melhor desempenho.24 beneficiários (22 mulheres e 2 homens).100% de retenção desse talento.
	Comfama IPG Colômbia	Homens que cuidam – Laboratório de novas masculinidades Programa focado em envolver os homens na construção coletiva da equidade de gênero e na reflexão sobre masculinidades, com o objetivo de transformar imaginários e práticas que perpetuam as violências de gênero.	<ul style="list-style-type: none">+360 homens formados no laboratório de masculinidades.Melhoras em fatores preventivos da violência de gênero e homens mais envolvidos como promotores de mudança na organização.
	Diageo IPG Panamá	Planejamento Familiar Conjunto de políticas e benefícios oferecidos ao pessoal para respaldar o direito de planejar e desenvolver sua carreira profissional e vida familiar.	Nos últimos 5 anos, 18 homens e 9 mulheres utilizaram o benefício da licença parental, com impacto positivo na corresponsabilidade no cuidado de filhos e filhas.
	Grupo Danone IPG México	Política de Licença Parental Prática inclusiva de apoio ao cuidado infantil que reconhece cuidadores primários e secundários, independentemente do gênero, oferecendo o benefício a homens, mulheres e casais adotantes além do estabelecido por lei.	Homens, mulheres e pessoas não binárias acessaram a licença como cuidadores primários, cumprindo o objetivo da política.



DIMENSÃO	EMPRESA	INICIATIVA	IMPACTO
Convivência saudável e livre de violência e assédio	Gildan IPG Honduras	Programa de Conformidade Social e Programa de Mecanismos de Comunicação Esses programas permitem garantir o respeito aos direitos humanos em todas as etapas das operações e oferecem canais de comunicação seguros e confidenciais a todo o pessoal e partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none">• Maior capacidade para identificar riscos e corrigir em tempo qualquer violação aos direitos humanos.• Melhoria do clima laboral e da reputação da empresa.• Força de trabalho mais empoderada.• Operações mais eficientes e resilientes.• Maior credibilidade perante as partes interessadas.
	Laboratorio Bagó IPG Chile	Monitores de Prevenção da Violência Intrafamiliar Programa voluntário de formação para prevenção e abordagem da violência intrafamiliar no contexto laboral.	<ul style="list-style-type: none">• Prevenção da violência intrafamiliar e identificação de casos nas fases iniciais de risco.• 8 mulheres e 4 homens capacitados como monitores VIF.• 4 casos de violência intrafamiliar detectados entre os funcionários.
Igualdade nas compensações	Laboratorio Bagó IPG Chile	Mensuração da diferença salarial de gênero No contexto da Certificação da Norma Chilena 3262 de Igualdade de Gênero e Conciliação, a empresa implementou a medição da diferença salarial de gênero e faz diagnósticos para revisar e reduzir desigualdades de maneira progressiva. Para ajustar a remuneração, participa de estudos de compensações.	Redução gradual da diferença salarial de gênero: <ul style="list-style-type: none">• 13,7% (2021)• 11,3% (2022)• 9,2% (2023)
Design inclusivo de produtos e serviços	BHD IPG República Dominicana	Programa Mulher Mulher No marco de sua Estratégia de Gênero Mulher, o BHD criou o Programa Mulher Mulher para abordar de maneira segmentada as necessidades financeiras e não financeiras das mulheres, oferecendo propostas de valor que contribuam para seu desenvolvimento.	<ul style="list-style-type: none">• +125 mil novas clientes, com taxa de crescimento médio anual superior a 13%.• Desde o início da iniciativa, o número médio de produtos por cliente aumentou de 1 a 3, e houve um aumento significativo no conhecimento financeiro, o que teve impacto em variáveis como saldos e carteira de clientes mulheres.



DIMENSÃO	EMPRESA	INICIATIVA	IMPACTO
Cadeias de valor inclusivas	<u>Cerveceria Nacional</u> IPG República Dominicana	Aliança Inclusão em Ação Aliança entre empresas líderes do setor industrial de consumo massivo, presentes em cinco países da região, para promover empregabilidade e inclusão de mulheres em áreas operacionais.	Aumento de 11% na contratação de mulheres em operações em 2023, passando de 14% para 25% das novas admissões.
	<u>Elcatex</u> IPG Honduras	Inclusão de MPMEs lideradas por mulheres na cadeia de valor Iniciativa voltada ao fortalecimento das capacidades das empresas fornecedoras lideradas ou de propriedade de mulheres, para promover sua inclusão na cadeia de valor.	<ul style="list-style-type: none">• 79 MPMEs lideradas ou de propriedade de mulheres incluídas na cadeia de suprimento, superando a meta de 56 empresas estabelecida em 2023.• A empresa aumentou o número de fornecedores, volume de compras e faturamento com essas empresas.
	<u>Ecopetrol</u> IPG Colômbia	Estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão para Fornecedores A Ecopetrol promove a melhoria do desempenho em DEI entre fornecedores e contratadas por meio de múltiplas intervenções na cadeia de valor.	Fortalecimento das ações em DEI com fornecedores e contratadas.

Fonte: elaboração própria.

Ecopetrol

ENERGIA • COLÔMBIA



Compromisso e desenvolvimento de estratégias

Sem Fronteiras

Uma aposta no hoje para garantir o futuro. Este programa faz parte da estratégia de DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão) da empresa. Inclui múltiplas ações que abrangem todo o ciclo de vida das mulheres, desde a infância até o conselho de administração.

ECOPETROL EM NÚMEROS

Quadro total

9.800 funcionários diretos; 19 mil no Grupo e 90 mil contratados.

Tipo de organização

Empresa multinacional. Presença na Colômbia, Estados Unidos, América Latina e Ásia.

Mulheres na empresa



do quadro total



nos cargos de liderança

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

Em 2019, a Ecopetrol lançou seu [Programa de DEI](#), com uma estratégia integral que aborda seis dimensões e 36 iniciativas. Dentro da dimensão de gênero, foi criada a iniciativa **Sem Fronteiras**, que leva em conta todo o ciclo de vida das mulheres, promovendo seu empoderamento, liderança e acesso a cargos sub-representados. A iniciativa inclui ações desde a infância até o Conselho de Administração da Ecopetrol e de suas 327 empresas controladas diretas e indiretas. Os projetos incluídos nesta iniciativa são:

Infância: Ela é Astronauta. Programa cocriado por Ecopetrol, She Is Foundation e o Space Center da NASA, com o objetivo de fomentar o interesse de meninas de comunidades vulneráveis por áreas STEM. A meta é alcançar 600 meninas colombianas.

Outros programas de infância: Se pode ser; Protegendo meu Planeta; Mentoria Young Professionals e Missão Liberdade.

Novas gerações: Viveiros diversos. Um impulso ao primeiro emprego com paridade de gênero e diversidade regional. A equipe de jovens recebe formação durante dois anos com mentorias, tutoriais, visitas nacionais e formação integral através da Universidade Ecopetrol, do TEC de Monterrey e do Energy Council. A iniciativa inclui elementos de recrutamento inclusivo, diretrizes para mitigar vieses inconscientes na seleção e nas entrevistas. Números do programa: 46% mulheres, 20 estados do país representados, representação étnica e de orientação sexual e identidade de gênero, entre outros.



Carreira Média: Liderança e sucessão de talentos. Foi estabelecida como ação afirmativa a exigência de pelo menos uma candidata mulher nos processos de seleção. Por meio dessa iniciativa, nos últimos quatro anos, a participação de mulheres em cargos de liderança aumentou de 18% para 30%.

Conselho de Administração: Estatutos do Conselho. O estatuto foi ajustado para incluir critérios de DEI na composição do conselho de administração. Em 2021, foi incorporada a necessidade de garantir a participação de pelo menos uma mulher no conselho e foi aprovada a [Política de Diversidade e Inclusão para o Conselho de Administração](#). Atualmente, o conselho conta com 33% de mulheres.

IMPACTO E METAS

A estratégia implementada por meio do Programa de DEI permitiu gerar impacto nos seguintes aspectos: 1) promoção de talentos mais diversos, refletida no aumento do número de mulheres apoiadas pelo Grupo Ecopetrol em comunidades, emprego inclusivo direto e na cadeia de valor; 2) criação de experiências mais inclusivas para homens e mulheres; 3) estabelecimento de altos padrões de diversidade, com melhores resultados na adoção de práticas de DEI alinhadas a normas nacionais e internacionais; 4) fortalecimento da cooperação e apoio a iniciativas globais e locais em parceria com governos, câmaras de comércio e organismos multilaterais.

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

A área de Diversidade, Equidade e Inclusão trabalha com equipes multidisciplinares de gestão de pessoas, desenvolvimento territorial e assuntos corporativos. O monitoramento das diversas iniciativas do Programa de DEI inclui indicadores de resultados.

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

A iniciativa é desenvolvida internamente com a participação dos responsáveis pelos processos em todas as fases. Para implementar ações afirmativas, conta-se com colaboradores da rede de aliados do Programa de DEI da empresa.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

- Infância: 530 meninas de contextos vulneráveis participaram de imersão em STEM; 60 viajaram ao Centro Espacial de Houston; 200 meninas foram capacitadas em realidade virtual e 10 receberam bolsas da Ecopetrol.
- Novas gerações: 46% das participantes do programa Viveiros Diversos são mulheres e 180 jovens iniciaram o primeiro emprego.
- Carreira média: a participação de mulheres passou de 18% a 30% (2018–2022).
- Alto potencial: a proporção de mulheres cresceu de 36% para 48% (2018–2022).
- Sucessão: a participação feminina no pool sucessório cresceu de 30% para 36% (2018–2022).
- Conselho de administração: 33% de representação feminina (2023). Ecopetrol aderiu ao “Club 30%”, que promove a presença de mulheres em conselhos.



- Recrutamento e desenvolvimento inclusivo: nos últimos quatro anos, as candidaturas femininas aumentaram de 27% para 38%, e as contratações de mulheres, de 29% para 38%.

ÁREAS DE MELHORIA

Articular esta iniciativa dentro de um programa ainda mais amplo de DEI, que promova uma mudança cultural em torno de ações de sensibilização, comunicação e adoção de padrões para a sustentabilidade das práticas.

RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS

- Contar com o respaldo e o compromisso da alta liderança.
- Desenvolver uma abordagem integral das medidas afirmativas, considerando formação, sensibilização, regulamentação, monitoramento e articulações com os responsáveis pelos processos envolvidos.

RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

A empresa vem alcançando resultados cada vez melhores na adoção dos mais altos padrões de práticas de equidade de gênero, tanto nacionais quanto internacionais, tais como: *Global Diversity, Equity and Inclusion Benchmark*, *Ranking de empresas inclusivas SOGI*, *Dow Jones Sustainability Index*, *Women Empowerment Principles (WEP)*, *Equipares*, *Ranking Par*.

+ [Explorar](#)

OUTRAS PRÁTICAS DA EMPRESA

Cadeias de valor inclusivas

Estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) para Fornecedores.

A Ecopetrol incentiva fornecedores e contratadas a avançarem em seu desempenho em DEI por meio das seguintes ações:

- Socialização das políticas de DEI: mais de 4 mil empresas alcançadas.
- Política de promoção de emprego inclusivo, incentivando contratos futuros para fornecedores que estabeleçam e alcancem metas de participação de mulheres e grupos sub-representados.
- Capacitação e apoio a empresas locais de propriedade de mulheres e outros grupos vulneráveis.
- Base de dados de empresas responsáveis, com 2.100 pequenas empresas e empreendedores.
- Escolas DEI para fornecedores e empreendedores, para apoiar o fechamento de lacunas de gênero e diversidade identificadas em rodadas comerciais.
- Prêmio *Fornecedor Icônico e Sustentável*: para reconhecer práticas de destaque em DEI e sustentabilidade.
- Desenvolvimento rural inclusivo e apoio à incubação de empresas. Por meio de projetos de investimento social, promove-se o desenvolvimento de habilidades locais e encadeamentos produtivos em zonas rurais com mulheres beneficiárias.

Banco BHD

BANCO E FINANÇAS • REPÚBLICA DOMINICANA



Compromisso e desenvolvimento de estratégias

Estratégia de Gênero Mulher

Programa institucionalizado por meio de um comitê diretivo de alto nível, liderado pelo presidente do banco. Inclui três eixos: cultura interna, proposta de valor de produtos e serviços para mulheres e reconhecimento do papel social das mulheres.

BHD EM NÚMEROS

Total de colaboradores

+5.400 colaboradores e colaboradoras

Tipo de organização

Empresa de capital dominicano, com mais de 50 anos de presença no país.

Mulheres na empresa



da força de trabalho total



dos cargos de liderança direta



dos cargos de alta gerência



dos cargos da área comercial

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

A **Estratégia de Gênero Mulher** foi lançada em 2015 a partir do compromisso das mais altas autoridades da entidade e em colaboração com a organização Global Banking Alliance for Women (GBA), hoje conhecida como [Financial Alliance for Women](#). O programa surgiu como uma ampliação do enfoque de gênero previamente explorado pelo banco com a criação do **Cartão Mulher**, no ano de 2013. Este é o produto emblemático e inovador da entidade, que inclui taxas de juros competitivas e assistência para soluções em múltiplas áreas de interesse para as mulheres, como saúde, educação, casa, mobilidade e negócios.

A Estratégia de Gênero Mulher baseia-se em três componentes, que abrangem tanto as dimensões internas como as práticas externas da entidade: cultura interna de equidade de gênero, proposta de valor de produtos e serviços para as mulheres e premiação anual para reconhecer o papel social das mulheres na comunidade.

No âmbito dessa estratégia, foi criado o **Programa Mulher Mulher** para atender de forma diferenciada as necessidades financeiras e não financeiras das mulheres, oferecendo propostas de valor que contribuem com seu desenvolvimento.



IMPACTO E METAS

- Transformação do banco em um modelo de negócios baseado na inteligência de gênero, o que impulsionou um sólido crescimento no segmento feminino.
- Posicionamento da entidade como referência em serviços financeiros para o segmento feminino.
- Aumento da base de clientes mulheres em todos os segmentos do banco.

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

A Estratégia de Gênero Mulher é gerida por meio do Comitê de Gênero, que garante sua integração no banco todo. Este órgão é interdepartamental e é composto por pessoal gerencial de alto nível das áreas estratégicas, operacionais e de execução, sendo presidido pelo presidente da entidade. Conta com a figura de um coordenador que assegura que todos os integrantes estejam atualizados e integrem novos projetos neste espaço. O banco monitora o progresso do programa e seu impacto comercial por meio do acompanhamento de indicadores em quatro áreas-chave: Diversidade e Inclusão, Serviços Financeiros, Serviços Não Financeiros e Participação da Clientela. A equipe de vendas e a gerência comercial têm KPIs associados a esses desempenhos.

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Quando a liderança do banco decidiu expandir o segmento feminino, criou uma proposta de valor que implicou adaptar seu modelo de negócios e operações. Para isso, modificou sua estratégia de segmentação, desenhou novos produtos, atualizou os sistemas internos, inovou em suas técnicas de marketing e capacitou líderes e a equipe de vendas, identificando embaixadores em cada região.

Com o apoio da Corporação Financeira Internacional (IFC), foi realizada uma pesquisa para entender as motivações e necessidades das mulheres. Através de grupos focais, entrevistas e exercícios de imersão, foram identificados quatro eixos de atenção: independência econômica, administração do tempo, bemestar familiar e individual.

Outro ponto fundamental foi a realização de um marketing segmentado em quatro grupos de mulheres para dirigir as mensagens de maneira eficaz (assalariadas, profissionais, chefes de família e proprietárias de MPMEs). As pesquisas também concluíram que as mulheres não desejavam mensagens estereotipadas, razão pela qual as campanhas de publicidade e branding buscaram abordar as necessidades e preferências reais de cada grupo.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

Desde o início da estratégia, o banco alcançou mais de 125 mil novas clientes, com taxa média de crescimento anual superior a 13%. Seus esforços permitiram posicionar-se como banco de referência para as mulheres dominicanas, segundo as pesquisas de mercado, e fortaleceram sua capacidade de se tornar um banco de serviços múltiplos centrado em todos os segmentos de clientes. Desde o início da iniciativa, a média de produtos por cliente aumentou de 1 para 3, e houve uma intensificação no conhecimento financeiro, refletido em variáveis como saldos e carteira de clientes, com crescimentos exponenciais.



“O componente social é outro grande elemento da estratégia. Com o prêmio Mulheres que Transformam o Mundo conseguimos dar visibilidade a mulheres que não eram conhecidas para além de suas comunidades e destacar seu trabalho como modelos positivos e inspiradores.”

Josefina Navarro

Vice-presidente Sênior de Comunicação Corporativa e Responsabilidade Social.

+ [Explorar](#)

ÁREAS DE MELHORIA

Estabelecer uma linha de base de referência e desenvolver dados precisos para o acompanhamento do Programa Mulher Mulher foi um desafio para o banco. O maior obstáculo foi gerar informação sobre empresas lideradas por mulheres, razão pela qual foi definida uma taxonomia própria com base no gênero da pessoa proprietária da empresa com maior número de ações. Uma vez identificadas as mulheres titulares de contas individuais e de MPMEs, foi estabelecida a linha de base para medir o crescimento do programa.

RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS

- Identificar e analisar as necessidades específicas das mulheres em cada país para poder atendê-las.
- Capacitar líderes e equipes para entender melhor essas necessidades.
- Não pensar apenas na proposta de valor, mas sim no modelo de negócio para cumpri-la.
- Considerar que um programa com estas características pode ser uma ferramenta para motivar a mudança dentro da organização e transformar paradigmas nas áreas operacionais.

RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

Primeira empresa dominicana a obter a certificação Igualando RD, promovida pelo Ministério da Mulher e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). O BHD alcançou a certificação Platina, por ter completado o Selo Ouro por dois períodos consecutivos. Essa certificação consiste no cumprimento de oito dimensões que avaliam a solidez e sustentabilidade das iniciativas de igualdade e equidade de gênero desenvolvidas pelas empresas.

DHL Express

SERVIÇOS DE LOGÍSTICA E COMÉRCIO EXTERIOR • EQUADOR



Atração e seleção inclusiva de talentos

Women in Operations

Inclusão de mulheres em áreas operacionais, por meio de capacitações e reformulação dos processos de atração e seleção.

DHL EM NÚMEROS

Total de colaboradores

189 colaboradores e colaboradoras.

Tipo de organização

Empresa multinacional pertencente ao Deutsche Post DHL Group, com mais de 40 anos de presença no Equador.

Mulheres na empresa



do total de funcionários



em cargos gerenciais e de supervisão



em OPS Ground

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

O programa começou em junho de 2022, quando a alta liderança da empresa assumiu o compromisso de equilibrar as áreas operacionais e incluir mulheres nos processos centrais, até então quase totalmente masculinizados. O programa foca especialmente na inclusão de mulheres no setor OPS Ground, por meio de capacitações e da revisão dos processos de atração e seleção. O Código de Conduta, em seu pilar de diversidade e inclusão, e o Conselho de Equidade, Diversidade e Inclusão da empresa permitiram alavancar essa iniciativa. A empresa analisou os fatores que influenciam negativamente a atração de mulheres nesses cargos e a viabilidade de sua inclusão, melhorando as condições de empregabilidade por meio da formação. O compromisso da equipe gerencial e dos supervisores foi determinante para o avanço da iniciativa.

IMPACTO E METAS

Mulheres no setor OPS Ground

- Antes do programa: 0%
- 2022: 7% no início da iniciativa
- Atual: 12% (2023)
- Meta: 20% (2025)

Como meta global, a empresa aspira alcançar 40% de participação feminina em 2025, atuando também para equilibrar a representação de gênero em outras áreas, tanto feminizadas (RH) quanto masculinizadas (Sistemas).



GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

As áreas responsáveis pelo programa são a Direção de Operações e a Gerência de RH. O acompanhamento da iniciativa inclui indicadores de monitoramento e é supervisionado pelo Conselho de Equidade, Diversidade e Inclusão da empresa.

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

- Capacitações anuais em vieses inconscientes para líderes e equipes, em coordenação com a sede regional.
- Convênio com a escola de condução e treinamento Espol, para capacitação e emissão de licenças profissionais para mulheres.
- Adequação da infraestrutura para inclusão e retenção de mulheres.
- Buscas ativas que incorporam uma abordagem inclusiva e apresentação obrigatória de candidatas.
- Comunicação interna e externa.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

- Melhoria do clima organizacional, conforme medições realizadas pela empresa por meio de suas pesquisas (pesquisa global da DHL e pesquisa do Great Place to Work).
- Melhorias na produtividade; melhorias na dinâmica, confiança e harmonia das equipes; redução de horas extras; maior integração e participação em atividades sociais.

ÁREAS DE MELHORIA

- Promover a concessão de bolsas de estudo para aumentar o número de candidatas capacitadas.
- Dar maior visibilidade ao programa e impactar na comunidade para fomentar a atração de mulheres para essas formações: mostrar que elas podem ser motoristas profissionais e que há oportunidades de carreira.

RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS

“Diagnosticar, analisar como estão compostas as equipes e definir o plano de ação crítico para determinar onde pode haver mudança e como isso pode ter impacto maior. Depois vem a fase de implementação e de pensar como inserir esse novo grupo de mulheres e garantir sua retenção e permanência na empresa.”

Edith Villavicencio
Gerente Geral da DHL Ecuador.

RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

- Great Place to Work no Equador. Distinção 2023.
- [Selo Empresa Segura](#), livre de violência contra as mulheres. Edição 2022.
- [Prêmio Violeta](#), para empresas que promovem igualdade de gênero e prevenção da violência contra as mulheres, 2021.

Holcim

SOLUÇÕES INOVADORAS E SUSTENTÁVEIS PARA A CONSTRUÇÃO • EQUADOR



Atração e seleção inclusiva de talentos

Mulheres ao Volante – MAV

Programa de treinamento e habilitação para mulheres dirigirem veículos pesados, visando sua inserção no setor de motoristas profissionais.

HOLCIM EM NÚMEROS

Total de colaboradores

1.105 colaboradores e colaboradoras (89% quadro fixo e 11% terceirizado)

Tipo de organização

Empresa multinacional, com mais de 100 anos de presença no Equador. Desde 2004, pertence ao Grupo Holcim Internacional.

Mulheres na empresa



do total de colaboradores



dos cargos de liderança



do comitê de liderança



do pessoal operacional

- Atualmente, a empresa conta com mulheres nas posições de CEO e Presidente do Conselho.

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

Atualmente, a empresa conta com mulheres nas posições de CEO e Presidente do Conselho.

Trata-se de um programa criado globalmente pelo Grupo Holcim Internacional (*Women on Wheels*) e adaptado localmente pela Holcim Equador, com o objetivo de aumentar o número de mulheres treinadas na condução de maquinário pesado (veículos). Por meio de parcerias com diferentes instituições e empresas, são gerados espaços de formação técnica para que as mulheres adquiram competências nessas áreas.

Mulheres ao Volante é uma iniciativa que se insere e é implementada sob o pilar de Atração e Retenção de Talentos Femininos, um dos três pilares definidos pelo Comitê de Diversidade, Equidade e Inclusão da empresa. O programa funciona com bolsas que cobrem 90% do custo da formação necessária para a obtenção das habilitações para motoristas.

+ [Explorar](#)



IMPACTO E METAS

Mulheres na força de trabalho operacional

- Atual: Cerca de 20% (2023)
- Meta: 25% (2025)

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

CEO, Recursos Humanos, Comunicações e Responsabilidade Social Corporativa. A empresa gerencia desde lançamento, convocação, seleção, acompanhamento e monitoramento do ciclo de formação até a obtenção da licença e a inserção laboral das mulheres, tanto na própria empresa quanto em empresas parceiras.

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

- Em 2022, a empresa lançou o programa Mulheres ao Volante, a primeira Escola de Habilitação Profissional de Transporte e Equipamentos Pesados para Mulheres, em parceria com a empresa Nirsa, a Escola de Habilitação Profissional da Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) e com o apoio da ONU Mulheres.
- 52 mulheres obtiveram suas licenças profissionais, tipos G e E, nas duas edições do programa.
- Ampliação de parcerias com outras organizações para a segunda edição (Bimbo, Cervecería Nacional, Conexpet e Conduespol).
- Processos seletivos ativos especialmente voltados para a inserção de mulheres.
- Capacitação de lideranças em vieses e inclusão de gênero.
- Divulgação do programa em canais de massa, imprensa, meios digitais e redes sociais.

+ [Explora](#)

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

- +1.300 candidaturas nas duas primeiras edições do programa.
- 52 mulheres certificadas com licenças profissionais reconhecidas pela Autoridade Nacional de Trânsito, para condução de equipamentos pesados.
- 86% das mulheres certificadas foram inseridas no mercado de trabalho na área de condução profissional, gerando progresso e independência econômica para suas famílias.
- 52% de mulheres (operárias) na planta Loma Alta (unidade de agregados da Holcim Equador).
- +130 espaços de mídia na primeira edição do programa, com cobertura em canais de massa e digitais.
- Posicionamento como empresa comprometida com a igualdade de gênero e melhoria da reputação da empresa no país.

“Concretizamos a intenção de contratar talento feminino em cargos tradicionalmente liderados por homens, marcando um antes e depois na diversidade de áreas técnicas. As mulheres selecionadas no programa são parte de um legado — queremos que deixem uma marca positiva para continuar promovendo essas práticas.”

Dolores Prado
CEO Holcim Ecuador.



ÁREAS DE MELHORIA

Escalar o programa, tornando-o uma iniciativa mais ampla para potencializar os resultados, atuando em novas parcerias com escolas técnicas e empresas que compartilhem a mesma intenção e necessidade de recrutar mulheres para cargos operacionais.

RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS

- Identificar a necessidade, desenhar um plano de trabalho e acompanhá-lo, trabalhar na visibilidade da iniciativa e gerar alianças estratégicas com outras organizações para somar esforços.
- Realizar uma *after action review* (revisão pós-ação) após cada edição do programa para ajustar e melhorar a iniciativa.

RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

A empresa foi reconhecida em 2022 como uma das cinco empresas do Equador com melhor reputação positiva. Também recebeu distinções de diversas entidades por suas práticas em prol da igualdade de gênero: Câmara de Indústrias de Guayaquil, Câmara de Comércio de Guayaquil, Câmara de Comércio de Quito, revista Ekos Violeta, e o Pacto Global da ONU.

+ [Explorar](#)

KOMUNIKA LATAM



Affiliated to



SERVIÇOS DE CONSULTORIA GERENCIAL ESPECIALIZADA EM ESTRATÉGIA E COMUNICAÇÃO · PANAMÁ

Atração e seleção inclusiva de talentos

Manual de Gestão de Pessoas com Perspectiva de Gênero

Procedimento formal para promover igualdade de oportunidades no acesso, promoção e desenvolvimento profissional da equipe.

KOMUNIKA LATAM EM NÚMEROS

Total de colaboradores

30 colaboradores e colaboradoras.

Tipo de organização

PME de capital nacional.

Mulheres na empresa



da força de trabalho total



dos cargos de liderança

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

Como empresa certificada B Corp, a Komunika Latam formalizou uma estratégia de diversidade e inclusão para avaliar e melhorar seus processos, fortalecendo suas políticas de gestão de talentos. Com base em um diagnóstico de gênero elaborado em 2021, a empresa identificou áreas de melhoria em recrutamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional. A Komunika implementou medidas para abordar essas necessidades, promovendo a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Seu objetivo é prevenir a discriminação em todos os processos de gestão de talentos, evitando vieses culturais e sociais e baseando as decisões em critérios objetivos.

Para documentar os processos e avanços da empresa, a Komunika desenvolveu um *Manual de Gestão de Pessoas* que incorpora a perspectiva de gênero com base em boas práticas empresariais e nos achados do diagnóstico. Esse manual inclui o processo de recrutamento e uma matriz de competências para garantir que as contratações sejam baseadas em critérios objetivos, experiência e conhecimento. Define diretrizes a serem seguidas para evitar qualquer tipo de discriminação nos diversos processos de gestão de talentos.



O processo descrito no manual inclui: 1) elaboração e revisão de perfis; 2) identificação de necessidades de contratação; 3) redação e publicação de vagas; 4) pré-seleção e testes de seleção; 5) contratação; 6) integração. O processo é acompanhado por uma pesquisa de clima organizacional aplicada duas vezes ao ano.

IMPACTO E METAS

A Komunika está comprometida com uma gestão interna livre de vieses e com a formação de suas lideranças com uma visão integrada e sustentável.

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

As lideranças de cada unidade de negócios são responsáveis pela execução da iniciativa.

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

O desenho e a implementação da iniciativa exigiram diferentes ações. Foram contratados serviços especializados para o desenvolvimento do manual, além de realizadas capacitações internas voltadas à equipe gerencial para garantir processos livres de vieses, oficinas de comunicação e linguagem não sexista, jornadas de sensibilização sobre vieses inconscientes, inclusão de pessoas LGBTQ+ e pessoas com deficiência, além de formações no marco do programa MujerES para potencializar habilidades.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

A Komunika conseguiu fortalecer um ambiente organizacional de integração e diversidade por meio do desenvolvimento de práticas inclusivas, aumentando a lealdade e a produtividade da equipe. Por meio de compromissos formais, promove a igualdade de oportunidades sem discriminação de qualquer tipo e garante ambientes de trabalho seguros e respeitosos.

ÁREAS DE MELHORIA

A Komunika continuará aprofundando a medição e o avanço de suas práticas, reportando seu progresso em matéria de equidade de gênero, diversidade e inclusão, com ferramentas como a GAP Analysis Tool, o Ranking PAR, a Avaliação de Impacto B, a Iniciativa de Paridade de Gênero (IPG) do Panamá, o Pacto do Pride Connection do Panamá e os Princípios do Pacto Global das Nações Unidas.

RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS

É importante gerar uma mudança de perspectiva dentro do conselho diretor, para aumentar a conscientização na organização sobre o impacto dos vieses de gênero tanto no ambiente interno quanto no desenvolvimento do negócio. Contar com o compromisso da alta liderança é essencial para a implementação efetiva de projetos e iniciativas relacionadas a essa agenda.



RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

A Komunika recebeu, em 2022, o prêmio *Meio Digital em Positivo*, pela iniciativa Propósito Panamá. Seu objetivo é gerar conscientização sobre o papel social e econômico que o setor privado exerce na construção de um tecido empresarial que contribua para o desenvolvimento do país.

A Komunika também passou a integrar a rede Pride Connection Panamá, comprometendo-se com os Princípios do Pacto do Panamá, que garantem a proteção dos direitos humanos e a igualdade das pessoas LGBTQ+ dentro e fora das empresas.

ManpowerGroup

SERVIÇOS E SOLUÇÕES DE CAPITAL HUMANO • MÉXICO

Atração e seleção inclusiva de talentos



ManpowerGroup®

Programa Caminhemos Juntos – Fundação ManpowerGroup

Voltado para capacitar e integrar pessoas em situação de vulnerabilidade ao mercado de trabalho, por meio da participação de empresas, organizações da sociedade civil e governo.

MANPOWERGROUP MÉXICO EM NÚMEROS

Quadro total

1.355 colaboradores e colaboradoras

Tipo de organização

Empresa multinacional, com mais de 50 anos de presença no México, de onde gerencia a região da América Latina.

Mulheres na empresa



do quadro total



na equipe de direção

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

A Fundação ManpowerGroup tem como missão contribuir e apoiar programas voltados à promoção do emprego, autoemprego ou capacitação de pessoas com dificuldades de acesso ao mercado de trabalho. O programa Caminhemos Juntos trabalha com grupos em situação de vulnerabilidade, capacitando-os e criando pontes para sua integração laboral (jovens sem experiência laboral, pessoas com defasagem educacional, comunidade LGBTQ+, pessoas refugiadas, pessoas em tratamento de doenças complexas, vítimas de tráfico de pessoas e trabalho forçado, idosos, pessoas com deficiência, mães e pais solteiros, e pessoas egressas do sistema prisional). A iniciativa surgiu na ManpowerGroup México há 19 anos e se expandiu e se integrou globalmente como parte do eixo de diversidade. O programa é gratuito para os participantes, e os cursos de capacitação e sensibilização ministrados às empresas para a inserção e retenção dessas pessoas têm um custo moderado, sendo incluído nas ações de responsabilidade corporativa.

IMPACTO E METAS

O programa não estabelece metas quantitativas, mas conseguiu impactar mais de 14 mil pessoas em situação de vulnerabilidade, inserindo-as no mercado de trabalho.



GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

A Fundação acompanha as pessoas inseridas no mercado de trabalho no âmbito do programa e monitora sua permanência nesses empregos. São realizados acompanhamentos após um mês, três meses, seis meses e um ano da contratação, para verificar a integração e sugerir às empresas contratantes os ajustes necessários.

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Equipes capacitadas e formadas em cada um dos temas abordados para diagnosticar necessidades e propor ações eficazes.

A Fundação conta com uma equipe de profissionais internos setORIZADOS em áreas específicas (recrutamento, alianças, entrevistas, avaliação e diagnóstico etc.).

Alianças com organizações especializadas nos grupos vulneráveis atendidos.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

Desde 2004, a Fundação conseguiu inserir em empregos formais mais de 14 mil pessoas em situação de vulnerabilidade, garantindo a sustentabilidade dessa prática por quase 20 anos. Também se consolidou como referência em diversidade no mercado, recebendo distinções e estabelecendo alianças com organizações interessadas em apoiar a iniciativa.

ÁREAS DE MELHORIA

Ampliar e incluir mais organizações e empresas no programa.

RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS

“A gestão da diversidade exige pensar em perguntas-chave, como por que queremos ser uma empresa inclusiva, qual é o objetivo, para que fazemos isso. Depois é preciso avaliar nossas fortalezas e fraquezas, definir uma estratégia e formalizar as iniciativas.”

Gabriela Medina Ocampo
Diretora da Fundação ManpowerGroup e Responsabilidade Social.

RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

- Empresa Socialmente Responsável (CEMEFI, Centro Mexicano de Filantropia), desde 2002.
- Empresa Inclusiva “Gilberto Rincón Gallardo” Nível Ouro, desde 2005.
- Empresa Familiarmente Responsável, desde 2006.
- Certificação em Igualdade Laboral e Não Discriminação, desde 2011, conforme norma NMX-R-025-SC-FI-2015.
- Ranking Par em Equidade de Gênero, desde 2019 – Top 10 na edição de 2022.
- Human Rights Campaign, HRC Equidad MX, desde 2019.
- Healthy Place to Work, desde 2022.

FEMSA



INDÚSTRIA DE BEBIDAS E COMÉRCIO VAREJISTA • MÉXICO

Desenvolvimento e liderança das mulheres

Para você, para todas

Programa de capacitação e coaching personalizado para mulheres da empresa, com o objetivo de potencializar suas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

FEMSA EM NÚMEROS

Total de colaboradores

392.968 colaboradoras e colaboradores a nível global (72% no México).

Tipo de organização

Empresa multinacional, com mais de 130 anos de trajetória e presença em 21 países da ALC e Europa. Possui diferentes unidades de negócios: bebidas (Coca-Cola FEMSA), comércio varejista e digital.

Mulheres na empresa



do total de colaboradores



dos cargos de tomada de decisão

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

O programa *Para você, para Todas* é implementado desde 2019 e faz parte da estratégia global Equidade de Gênero. Dentro dessa estratégia, são inseridas diferentes ações-chave baseadas nos pilares de Justiça, Equidade, Diversidade e Inclusão (JEDI). Essa estratégia tem como foco ajustar os sistemas internos da organização para garantir oportunidades para todos os funcionários e incluir diferentes intervenções para maximizar a equidade entre os gêneros e o desenvolvimento integral de grupos minoritários. Para você, para Todas faz parte dessas ações fundamentais.

O programa é voltado principalmente para mulheres líderes táticas de todas as unidades de negócio e países onde a empresa atua. Baseia-se em uma metodologia de aprendizagem vivencial, ontológica e de experiência grupal com duração de seis meses, que inclui duas jornadas de oficinas presenciais e quatro sessões de coaching individual, com acompanhamento de líderes da organização. Entre seus objetivos principais estão: fortalecer práticas de liderança; reconhecer comportamentos que favorecem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; identificar barreiras internas e externas que limitam o papel de liderança; e distinguir os espaços de aprendizagem necessários para o desenvolvimento individual de cada mulher.

As mulheres que passam pelo programa posteriormente realizam atividades de mentoria voltadas a outras mulheres da empresa, para garantir que os aprendizados sejam sistêmicos e cheguem a outras participantes. É realizado um trabalho com as lideranças para que, de maneira direta, possam influenciar, cons-



cientizar e promover as mudanças necessárias para o crescimento das participantes e de outras mulheres na organização.

IMPACTO E METAS

No marco de sua estratégia de Equidade de Gênero, a empresa conseguiu aumentar a representação de mulheres em 10 pontos percentuais em três anos, e definiu uma meta pública de 40% em cargos executivos de gerência e direção até 2030 (partindo de 20% em 2022).

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

O programa é gerido pela área de Justiça, Equidade, Diversidade, Inclusão. A iniciativa é monitorada periodicamente e inclui métricas.

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

A iniciativa conta com orçamento específico para seu desenho e execução. Foram contratados serviços externos como facilitadores.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

Foram realizados cinco ciclos do programa, com um total de 90 participantes, com expectativa de incluir mais 50 mulheres ao longo de 2024 em três novas edições. Além dos benefícios individuais da formação, o programa gera uma rede de articulação e apoio entre mulheres de diferentes unidades de negócio e países onde a empresa atua.

ÁREAS DE MELHORIA

Trabalha-se na ampliação do programa para impactar mais mulheres na empresa, uma vez que seu projeto atual possui uma metodologia personalizada que limita as possibilidades de escalonamento da iniciativa.

RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS

- Contar com o apoio da alta direção.
- Contar com o acompanhamento das lideranças da organização.
- Integrar o programa a uma estratégia corporativa, evitando que seja uma ação isolada.

RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

A FEMSA foi incluída pelo terceiro ano consecutivo no Índice de Igualdade de Gênero da Bloomberg, por seus resultados na implementação de projetos e plataformas de igualdade de gênero e em processos de contratação, promoção e desenvolvimento de mulheres no âmbito laboral. A FEMSA também é reconhecida por seus programas desenvolvidos junto à Corporação Financeira Internacional (IFC) e é signatária do Pacto Global da ONU.

BAC

BANCOS E FINANÇAS • COSTA RICA

Conciliação e corresponsabilidade nos cuidados



Rede de Cuidados

Programa inserido na dimensão social da estratégia de sustentabilidade corporativa com o objetivo de oferecer apoio aos colaboradores e colaboradoras que se encontram em situação socioeconômica vulnerável e precisam de uma solução de cuidados para seus filhos e filhas.

BAC EM NÚMEROS

Total de colaboradores

5.219 colaboradores e colaboradoras.

Tipo de organização

Empresa regional, com operações na América Central e presença na Costa Rica desde 1968.

Mulheres na empresa



do quadro total



em cargos de liderança

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

Em 2017, em parceria com a organização [Horizonte Positivo](#), foi realizado o primeiro projeto piloto da aplicação do Índice de Pobreza Multidimensional Empresarial (IPME), com o objetivo de entender a situação dos funcionários e de suas famílias. O BAC foi uma das primeiras organizações da Costa Rica a sistematizar os resultados dessa pesquisa. A partir dos resultados, foram desenvolvidas soluções focadas nas necessidades dos funcionários, o que levou à criação da *Rede de Cuidados*, inserida na dimensão social da estratégia de sustentabilidade do banco. Seu objetivo é oferecer apoio aos colaboradores e colaboradoras em situação socioeconômica vulnerável que precisem de uma solução de cuidados para seus filhos.

A iniciativa conta com o apoio da alta gestão e da área de Sustentabilidade da instituição. Segundo Laura Moreno Ramírez, vice-presidente de Relações Corporativas, Sustentabilidade e Marketing: *“Colocar os cuidados com a infância como uma prioridade empresarial pode combater diversos problemas sociais que ameaçam os direitos das crianças e o acesso a um cuidado de qualidade.”*

O programa tem um foco proativo e diferencial, priorizando mulheres em situação de pobreza multidimensional com filhos de até 12 anos. Também prevê, de forma reativa, apoio a qualquer colaborador ou colaboradora que precise de apoio para equilibrar responsabilidades familiares com sua vida profissional. A assistência está sujeita à demonstração de necessidade e definida a partir do sistema de coparticipação,



com a empresa, a pessoa colaboradora e a Associação Solidarista de Empregados do BAC (ASEBAC), caso a pessoa seja filiada.

IMPACTO E METAS

A iniciativa conseguiu reduzir as chances de que o cuidado de crianças se torne um fator de exclusão do mercado de trabalho, especialmente para as mulheres, a quem tradicionalmente esse papel tem sido atribuído. A partir de uma abordagem de sustentabilidade, o BAC reconhece suas colaboradoras e colaboradores como parte fundamental de sua gestão e, com uma visão integral, apoia não apenas o bem-estar individual dessas pessoas, mas também o de suas famílias.

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

O programa conta com o respaldo da alta gestão e da área de Sustentabilidade do Banco. A gestão da Rede de Cuidados está a cargo da pessoa que coordena o programa Possibilidades BAC, dentro da Gerência de Sustentabilidade. Além disso, trabalha-se em conjunto com a área de Talento Humano para a aprovação do benefício e com a Associação Solidarista de Empregados do BAC Costa Rica (ASEBAC) para a gestão administrativa do pagamento compartilhado e do aporte econômico. O programa conta com uma série de indicadores e metas estabelecidas, que são monitorados mensalmente, tanto em nível local quanto regional. Da mesma forma, no Fórum de Sustentabilidade, composto pela alta gestão, é avaliado o cumprimento desses indicadores e seu impacto na estratégia de sustentabilidade do Banco.

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

- Recursos humanos. Foi designada uma pessoa da área de Sustentabilidade como coordenadora do programa e responsável pelo plano de trabalho, implementação e monitoramento.
- Recursos econômicos e parcerias. Foi estabelecido um orçamento anual para o programa, atribuído à área de Sustentabilidade, para cobrir o pagamento dos centros infantis e o serviço prestado por terceiros especializados. Firmou-se uma parceria com a Fundação Talana para a realização de estudos socioeconômicos e o acompanhamento das pessoas beneficiárias no processo de seleção do centro infantil e no monitoramento da qualidade do serviço. Para cobrir os custos dos centros infantis, foi implementado um sistema de copagamento, no qual o Banco contribui com a maior parte do valor total e a pessoa beneficiária, com uma parte menor. Caso a pessoa faça parte da ASEBAC e tenha mais de um ano de vínculo, recebe o benefício do valor diferencial por parte da associação.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

A partir de uma pesquisa de percepção sobre os benefícios do programa, realizada em 2023 pela Fundação Talana, as pessoas assistidas — em sua maioria mulheres — conseguiram identificar redução em ausências ou atrasos, aumento da produtividade, maior sensação de bem-estar e a oportunidade de retomar os estudos. Graças ao serviço da Rede de Cuidados, fortaleceu-se a relação e o compromisso das pessoas beneficiárias com o Banco, pois garantir ambientes de cuidado seguros para seus filhos impacta diretamente no bem-estar integral de suas famílias. Além disso, graças ao apoio financeiro oferecido pelo BAC,



os colaboradores conseguem um alívio econômico que lhes permite melhorar suas condições financeiras. Desde o início da iniciativa, 39 colaboradores (37 mulheres e 2 homens) foram incluídos no programa, atendendo às necessidades de cuidado de 49 menores de idade.

ÁREAS DE MELHORIA

O BAC tem como objetivo fortalecer os espaços de informação e sensibilização com as lideranças, para que possam atuar como promotoras do programa e, de forma proativa, identificar colaboradoras e colaboradores em suas equipes que necessitem do apoio oferecido.

RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS

- Definir o objetivo e o impacto que a empresa deseja alcançar.
- Definir o público-alvo e os critérios de ingresso e permanência no programa.
- Estabelecer um procedimento e diretrizes claras para sua implementação.
- Contar com um diagnóstico que permita identificar a real necessidade de apoio.
- Definir os recursos econômicos, materiais e humanos necessários.
- Determinar se a empresa possui os recursos humanos e conhecimentos necessários para gerir o programa ou se necessita de serviços externos especializados.
- Estabelecer mecanismos de acompanhamento que permitam avaliar a satisfação com o serviço e documentar indicadores de impacto.
- Implementar uma estratégia de sensibilização e comunicação do programa.

RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

Menção honrosa 2023, categoria colaboradores, Prêmio Responsabilidade Social em Ação e Alberto Martín Chavarría da AMCHAM.

Boston Scientific

FABRICAÇÃO DE DISPOSITIVOS MÉDICOS • COSTA RICA

Conciliação e corresponsabilidade nos cuidados



Programa CuiDAR

Programa de serviços de cuidado seguro e de qualidade para o desenvolvimento dos filhos e filhas dos funcionários da empresa.

BOSTON SCIENTIFIC COSTA RICA EM NÚMEROS

Total de colaboradores

7.600 colaboradores e colaboradoras.

Tipo de organização

Empresa de origem norte-americana, com presença na Costa Rica desde 2004. Constitui um dos principais exportadores de dispositivos médicos do país e o principal empregador do setor.

Mulheres na empresa



do quadro total



em posições de liderança



em cargos de estágio

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

A empresa analisou as causas das saídas voluntárias de seus colaboradores e os custos associados, observando que a necessidade de cuidado dos filhos e filhas na primeira infância era um dos principais motivos, afetando sobretudo as mulheres. Nesse contexto, foi criado o programa *CuiDAR*, que oferece apoio aos trabalhadores em situação socioeconômica crítica para o cuidado seguro e de qualidade de seus filhos e filhas.

Este programa, integrado à Política de Diversidade, Equidade e Inclusão da empresa, é desenvolvido em colaboração com a AED (Alianças Empresariais para o Desenvolvimento), Fundação Talana e REDCUCI (Rede Nacional de Cuidados e Desenvolvimento Infantil) por meio do projeto Gane Tr3s. Este último é um programa de corresponsabilidade público-privada destinado a melhorar a qualidade dos serviços de desenvolvimento infantil e a fomentar a inserção laboral feminina.

Dentro do programa *CuiDAR*, também se desenvolve um plano de vida para cada participante, com o objetivo de melhorar as condições de bem-estar de sua família. São estabelecidas metas em áreas-chave como educação, moradia e saúde. Além disso, são oferecidas capacitações e mentorias segundo os interesses dos participantes, como, por exemplo, em gestão ou inclusão financeira.



Para participar do programa, exige-se um mínimo de seis meses de antiguidade na empresa, bom desempenho e cumprimento com o estudo socioeconômico realizado por um assistente social independente. No início do ano letivo, é avaliada a criticidade da situação do funcionário com poucos recursos para priorizar sua inclusão no programa. A Fundação Talana articula a inserção das crianças nos centros de cuidado e gerencia o sistema de coparticipação pelo qual funciona o programa.

IMPACTO E METAS

O programa promove o desenvolvimento infantil precoce, possibilita a inserção e permanência principalmente de mulheres no mercado de trabalho, favorece o alcance de metas familiares em áreas-chave e estimula uma maior estabilidade econômica dos beneficiários. Em nível corporativo, promove a redução de ausências ou atrasos, melhora o desempenho e a produtividade e estimula uma maior retenção de talentos.

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

O programa é gerido pela área de Diversidade, Equidade e Inclusão no âmbito da estratégia ESG da empresa. A iniciativa é monitorada de forma integrada por meio da aliança estabelecida com a Fundação Talana. O departamento Financeiro da empresa acompanha as melhorias socioeconômicas dos participantes.

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

- Alianças com entidades público-privadas especializadas para a articulação, gestão e acompanhamento do programa com os centros de cuidado.
- Capacitação trimestral das áreas de produção e talento humano para reforçar conhecimentos sobre o programa e sua importância.
- Alocação de um orçamento anual que permita o desenvolvimento do programa.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

- 24 colaboradores beneficiados pelo programa (22 mulheres e 2 homens).
- Retenção de 100% dos talentos assistidos no âmbito do programa.
- 12 famílias cumpriram sua meta proposta na área econômica.
- 5 famílias cumpriram sua meta proposta na área educacional.
- 3 famílias cumpriram sua meta proposta para melhorar a saúde.
- 4 famílias cumpriram sua meta proposta para melhorar a moradia.

ÁREAS DE MELHORIA

O programa está em evolução, espera-se aprofundar o apoio, impactando outros colaboradores, e avaliar futuramente a ampliação da iniciativa para incluir o cuidado de idosos e pessoas dependentes.



RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS

- Contar com o compromisso da alta liderança e dos líderes da organização.
- Procurar apoio da área financeira para quantificar e traduzir a proposta em números.
- Definir a vinculação estratégica do programa com os objetivos corporativos.

RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

A empresa foi certificada com a norma INTE G38 do Instituto de Normas Técnicas da Costa Rica (INTECO), obtendo o Selo de Igualdade de Gênero promovido pelo Instituto Nacional das Mulheres (INAMU). Entre outros reconhecimentos, a empresa destaca-se a nível mundial como uma das melhores empresas empregadoras, segundo a lista *World's Best Employers*, da Forbes.

Comfama



FUNDO DE COMPENSAÇÃO FAMILIAR DE ANTIOQUIA • COLÔMBIA

*Conciliação (entre vida pessoal e profissional)
e corresponsabilidade nos cuidados*

Homens que cuidam - Laboratório de Masculinidades

Programa institucionalizado na organização, com o objetivo de envolver os homens em uma construção coletiva de equidade de gênero e refletir sobre masculinidades, a fim de transformar imaginários e práticas que perpetuam a violência de gênero.

COMFAMA EM NÚMEROS

Alocação total

5.800 colaboradores e colaboradoras.

Tipo de organização

Fundo de compensação familiar.

Mulheres na empresa



do quadro total



nos cargos de liderança

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

O programa *Homens que Cuidam* foi um projeto voltado, em um primeiro momento, para os líderes da organização, sobretudo aqueles com maior impacto nas práticas culturais. A partir de um diagnóstico de gênero que revelou a existência de algumas disparidades, incluindo tetos de vidro na organização, foi identificada a necessidade de trabalhar a liderança das mulheres. No entanto, esses desafios não poderiam ser abordados em ambientes e conversas distantes das questões de cuidado, levando em conta a distribuição desigual dessas tarefas e seu impacto na carreira das mulheres. Isso motivou o surgimento do programa em 2018 e a necessidade de envolver os homens em uma construção coletiva de equidade de gênero.

Homens que Cuidam é um programa institucionalizado na organização, com um forte compromisso da alta direção. David Escobar Arango, Diretor Geral, foi o primeiro porta-voz dessa iniciativa. O Laboratório de Masculinidades faz parte desse programa e inclui sessões de capacitação, autoconhecimento e reflexão sobre a construção da masculinidade, com o propósito de transformar imaginários e práticas que perpetuam a violência de gênero e ressignificar a masculinidade para construir relações de gênero mais saudáveis e equitativas. O programa agora é estendido a toda a organização, e muitos homens que passaram pela experiência se tornaram modelos de aprendizado, porta-vozes e mentores para outros que iniciam o processo.



IMPACTO E METAS

Mais de 360 homens passaram pelo Laboratório de Masculinidades. O objetivo é continuar expandindo o alcance.

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

Cultura Organizacional e Recursos Humanos são as áreas responsáveis pelo gerenciamento do programa. É implementada uma metodologia de mensuração vinculada a modelos de gestão de mudanças. Também é feito um diagnóstico dos participantes, antes e depois do fim do processo, e a mudança cultural é monitorada através de comportamentos, conversas etc. que devem ser modificados e aqueles que se espera observar no futuro.

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

- A organização reservou um orçamento específico para a agenda de diversidade e inclusão, da qual o programa Homens que Cuidam faz parte.
- A primeira coorte foi realizada com instituições aliadas, para construir o caminho e a experiência, já que a organização não possuía capacidades naquele momento. Ter uma rede de instituições aliadas foi fundamental. A organização trabalha com acadêmicos, especialistas e o coletivo de masculinidades, junto de um profissional interno de diversidade.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

- Melhorias nos fatores preventivos da violência baseada em gênero.
- Mais mulheres participando das tomadas de decisões.
- Círculo virtuoso e de confiança: homens gerando conscientização em outros, como promotores de mudanças.
- Visibilização de masculinidades não hegemônicas e invisibilizadas, que devem ser ressignificadas para que se alcance a equidade de gênero.

ÁREAS DE MELHORIA

Embora se tenha muito progresso, é preciso continuar trabalhando para gerar mudanças nos contextos e processos para possibilitar mudanças culturais sustentáveis e exponenciais ao longo do tempo.

RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS

Um dos aspectos mais importantes da implementação de um programa como esse é o comprometimento da alta direção para que isso se espalhe por toda a organização. É necessário um questionamento interno que procure mudar as realidades organizacionais e incentivar a reflexão interna. Também é imprescindível fortalecer a rede de aliados.

RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

Selo Friendly Bizz e certificação como empresa Diversa, promotora de ambientes livres de discriminação, concedido pela Câmara de Diversidade.

Diageo

DIAGEO

COMERCIALIZAÇÃO DE BEBIDAS • PANAMÁ

Conciliação e corresponsabilidade nos cuidados

Planejamento familiar

Um conjunto de políticas e benefícios oferecidos a todos os funcionários para apoiar e sustentar o direito de planejar e desenvolver sua carreira e vida familiar.

DIAGEO EM NÚMEROS

Alocação total

106 colaboradores e colaboradoras.

Tipo de organização

Empresa multinacional, com 12 anos de presença no Panamá.

Mulheres na empresa



Quadro de funcionários



Conselho de Administração



Posições de liderança e gerência



Cargos de gerência média



Pessoal operacional



Pessoal administrativo

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

Para promover uma verdadeira inclusão e alcançar a igualdade de gênero, a Diageo implementou mudanças fundamentais em suas políticas e benefícios, removendo barreiras para as mulheres nas comunidades onde atua. A empresa acredita que todas as pessoas têm o direito de planejar e desenvolver tanto sua carreira quanto sua vida familiar para dar o melhor de si em casa e no trabalho. Por isso, a empresa implementou uma série de políticas e benefícios destinados a oferecer o apoio necessário.

Política de licença parental. Essa política, líder no setor, oferece a todos os novos pais um mínimo de 26 semanas de licença remunerada, independentemente do gênero ou da antiguidade no emprego. Contempla casos de adoção de crianças. Nos últimos cinco anos, 18 homens e nove mulheres utilizaram esse benefício.

Benefício por adoção. Inclui apoio financeiro para funcionários que concluíram o processo de adoção legal de uma criança com menos de 18 anos.

Diretrizes de apoio à fertilidade. Oferece suporte a todos os funcionários em tratamento de fertilidade, independentemente de gênero, sexualidade ou experiência pessoal de fertilidade.



Benefícios de apoio à fertilidade. Cobre despesas médicas para tratamentos de fertilidade e congelamento de óvulos.

IMPACTO E METAS

A empresa realiza uma pesquisa interna anual chamada Your Voice (Sua Voz), através da qual o Índice de Diversidade é medido. A meta é atingir ao menos 90% nas questões relacionadas à diversidade, meta atingida em abril de 2024.

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

Recursos Humanos e Relações Corporativas.

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

- Recursos financeiros para cobrir os custos de licença familiar, custos de adoção, tratamentos de fertilidade e congelamento de óvulos.
- Campanhas de comunicação interna sobre políticas e benefícios.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

Dos resultados mais recentes da pesquisa Your Voice, destacam-se os seguintes resultados:

- 92% dos funcionários têm orgulho de trabalhar na Diageo.
- 38% consideram a inclusão como um dos comportamentos mais predominantes na empresa.

ÁREAS DE MELHORIA

A empresa não possui um sistema específico de monitoramento e medição para avaliar o impacto das políticas implementadas. O sistema possibilitaria melhores indicadores e retroalimentação para vincular a cultura e a satisfação com as políticas de DEI.

RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS

- Ouvir todos os funcionários para desenvolver e ajustar políticas e benefícios para atender às suas necessidades.
- Estabelecer metas claras, mensuráveis e alcançáveis.
- Implementar um sistema de monitoramento e medição para avaliar e relatar o sucesso da implementação da política.

RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

Reconhecida em 2024 pela Revista Summa como uma das empresas mais diversas, equitativas e inclusivas.

Grupo Danone



PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS E BEBIDAS • MÉXICO

Conciliação e corresponsabilidade nos cuidados

Política de licença parental

Prática institucionalizada na empresa com uma abordagem inclusiva. Dirigida a cuidadores primários e secundários, independentemente do gênero, para se referir àqueles que cuidarão da criança, seja por meio de gravidez ou adoção. Essa política oferece benefícios acima e além do que é exigido por lei.

GRUPO DANONE MÉXICO EM NÚMEROS

Alocação total

15.000 de colaboradores e colaboradoras.

Tipo de organização

Empresa multinacional, com 50 anos de presença no México.

Mulheres na empresa



Quadro de funcionários



Cargos de direção



Cargos de gerência



Cargos de prevenção



Cargos de armazenamento

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

Trata-se de uma política promovida globalmente e adaptada localmente pela Danone do México, que promove a corresponsabilidade nos cuidados e a conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares. Foi elaborada sob uma abordagem inclusiva que considera as diferentes realidades e configurações familiares. Inclui os conceitos de cuidador primário e secundário e oferece benefícios para homens, mulheres e casais adotantes, com licença parental que está acima do que é estabelecido por lei.

O cuidador principal tem direito a 18 semanas de licença remunerada por nascimento e 14 semanas de licença remunerada por adoção, ambas incluindo as 12 semanas previstas em lei. Além disso, são proporcionadas oito semanas opcionais. O cuidador secundário tem 10 dias de licença remunerada - incluindo os cinco dias concedidos por lei - e quadro semanas opcionais adicionais.



IMPACTO E METAS

Homens, mulheres e pessoas não binárias utilizaram a licença como cuidadores primários, cumprindo o objetivo da política; atualmente, são mulheres as que mais usam o benefício como cuidadoras primárias. Isso mostra a necessidade de continuar trabalhando na expansão da comunicação para difundir seu uso.

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

A área de Benefícios é a principal responsável pela implementação da política, enquanto Diversidade, Parceiros de Negócios e Folha de Pagamento são áreas de apoio. São realizadas medições e monitoramento regulares de quantos funcionários fazem uso da política e das licenças aplicáveis.

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

- Capacitação da equipe, incluindo aspectos administrativos e procedimentos relacionados à política.
- Divulgação dos benefícios entre os colaboradores e colaboradoras da empresa e em entrevistas de seleção.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

- Favorece a reputação da marca e a retenção de talentos e reduz o absenteísmo, com impacto na produtividade.
- Fortalece o senso de pertencimento dos colaboradores, fazendo com que elas e eles se sintam acompanhados pela empresa em uma das etapas mais importantes de sua vida pessoal e familiar.
- Desde a implementação da iniciativa, 230 colaboradores fizeram uso da política parental, seja como cuidador principal ou secundário.

ÁREAS DE MELHORIA

Continuar trabalhando em instâncias regulares de conscientização e sensibilização para que mais pessoas possam fazer uso do benefício como cuidadores primários. E explorar outros horizontes para os quais essa política possa ser estendida para continuar acompanhando todos os cuidadores.

RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS

- Quantificar os impactos financeiros para avaliar que ampliação pode ser feita na política de benefícios parentais.
- Considerar um enfoque inclusivo na elaboração do instrumento.
- Realizar ações de conscientização para sensibilizar os funcionários.



RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

A Danone México se destaca no Ranking Mãe Trabalhadora (*Mamá Godín*) pelo terceiro ano consecutivo como uma das melhores empresas que atraem, retêm e promovem o desenvolvimento de colaboradores e colaboradoras por meio de políticas parentais. O ranking inclui uma autoavaliação que aborda diferentes eixos: de liderança ocupadas por mulheres/cuidadores de crianças, licença parental equivalente, benefícios, processos ágeis para solicitação de benefícios e o compromisso da organização com o 5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

[+ Explorar](#)



Gildan

GILDAN®

INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO • HONDURAS

Convivência saudável, livre de violência e assédio

Programa Global de Conformidade Social e Programa de Mecanismos de Comunicação

São programas que garantem o respeito aos direitos humanos em todas as etapas das operações e fornecem canais de comunicação seguros, oportunos e confidenciais a todos os funcionários da empresa e a partes interessadas.

GILDAN HONDURAS EM NÚMEROS

Alocação total

15.000 colaboradores e colaboradoras.

Tipo de organização

Empresa verticalmente integrada de origem canadense, presente em Honduras desde 1997. Conta com mais de 20 fábricas próprias em Honduras, Nicarágua, República Dominicana e Bangladesh.

Mulheres na empresa



Quadro de funcionários



Posições de direção



Cargos de gerência



Cargos de supervisão

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

O Programa Global de Conformidade Social faz parte do sistema global de supervisão e monitoramento das práticas trabalhistas da empresa, garantindo o respeito aos direitos humanos em todas as operações e assegurando que tanto as fábricas quanto os parceiros comerciais cumpram o Código de Conduta da empresa, as leis locais e internacionais e os códigos de boas práticas do setor: Fair Labor Association (FLA), SEDEX Members Ethical Trade Audit (SMETA), Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP) e Better Work (quando aplicável).



O *Programa de Mecanismos de Comunicação* está baseado em um dos princípios estabelecidos no Código de Conduta da empresa, fornecendo canais confidenciais de comunicação para todos os trabalhadores e partes interessadas externas.

Tais programas fazem parte da estratégia geral de ESG, que inclui cinco áreas prioritárias: 1) clima, energia e água, 2) circularidade, 3) capital humano (direitos humanos, saúde e segurança, diversidade, equidade e inclusão), 4) criação de valor de longo prazo (comunidades) e 5) transparência e divulgação. Nesse contexto, diferentes programas são estruturados para promover o empoderamento das mulheres em todos os níveis (operacional, gerência média, diretores, vice-presidentes): Programa EMPODERA; Programa MALKIA; Programa Women in Leadership, Programa Leading the Gildan Way (misto), Programa ASPIRE (misto) e Programa Piloto para Homens (MEN); entre outros.

+ [Explorar](#)

IMPACTO E METAS

A empresa estabeleceu a meta de alcançar a paridade de gênero em cargos de direção e supervisão até 2027.

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

As questões de direitos humanos e trabalhistas são monitoradas por diferentes departamentos da empresa, principalmente Cidadania Corporativa, Recursos Humanos, Qualidade e Manufatura. Por meio de auditorias sociais, a área de Conformidade Social monitora os indicadores de trabalho relacionados a direitos humanos, saúde e segurança. Em coordenação com a gerência da fábrica, se trabalha na implementação de planos de ação para identificar riscos e solucionar violações de direitos humanos, se for o caso. Os riscos potenciais também são identificados através dos vários canais de comunicação. Externamente, as auditorias são realizadas por organizações como Sedex Members Ethical Trade Audit (SMETA), Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP), Better Work (quando aplicável), Fair Labor Association (FLA) e Social & Labor Convergence Program (SLCP).

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

O *Programa de Conformidade Social* foi criado em cooperação com especialistas externos. Junto com eles, foram desenvolvidos o Código de Conduta e os sistemas de monitoramento das condições de trabalho seguras e do bem-estar dos trabalhadores. Da mesma forma, foi feito um investimento em um banco de dados para armazenar auditorias sociais e ambientais, bem como métricas de recursos humanos e de saúde e segurança. Por sua vez, o Programa de Mecanismos de Comunicação Global foi desenvolvido de acordo com as exigências internacionais e as melhores práticas do setor.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

- Melhor ambiente de trabalho e operações mais eficientes e eficazes.
- Força de trabalho mais empoderada.



- Maior capacidade de identificar riscos e remediar violações de direitos humanos em tempo hábil.
- Maior transparência e mais credibilidade perante as partes interessadas (clientes, investidores, funcionários etc.).
- Melhor reputação e imagem da empresa para atrair e reter talentos.

ÁREAS DE MELHORIA

- Continuar reforçando a formação da equipe em direitos trabalhistas e humanos em todos os níveis.
- Garantir maior confiabilidade dos mecanismos de comunicação.
- Manter relacionamentos sólidos com as partes interessadas.
- Procurar fornecer respostas em tempo hábil e soluções rápidas e efetivas.
- Avaliar a efetividade dos processos.

RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS

- Contar com o compromisso da alta direção e das partes interessadas.
- Assegurar uma boa estrutura de governança, institucionalizando códigos, políticas e procedimentos específicos e garantindo a conformidade em toda a empresa.
- Identificar os canais de comunicação acessíveis aos trabalhadores e monitorar sua eficácia.

RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

O *Programa de Conformidade Social* é monitorado pela Fair Labor Association (FLA) e está sujeito a revisões periódicas. Foi credenciado novamente pela FLA em 2019, após uma extensa revisão das práticas e políticas implementadas pela Empresa para garantir práticas trabalhistas justas em sua cadeia de suprimentos. A Gildan foi a primeira fabricante de roupas verticalmente integrada do mundo a ter seu *Programa de Conformidade Social* credenciado pela FLA em 2007. Para manter seu credenciamento, a Gildan está sujeita a auditorias periódicas para garantir que os sistemas e procedimentos estejam em vigor e alinhados com os padrões da FLA na cadeia de fornecimento. Além das auditorias periódicas, a empresa deve se submeter a um processo de credenciamento, a pedido da FLA.

Laboratorio Bagó de Chile S.A.

INDÚSTRIA FARMACÉUTICA • CHILE

Convivência saudável, livre de violência e assédio



Monitores de prevenção da violência doméstica

Programa de treinamento voluntário para prevenir e abordar a violência doméstica no contexto de trabalho.

LABORATORIO BAGÓ EM NÚMEROS

Alocação total

537 colaboradores e colaboradoras.

Tipo de organização

Empresa multinacional.
Iniciou suas operações no Chile em 1978.

Mulheres na empresa



Quadro de funcionários



Cargos de liderança e gerência



Gerência média



Equipe operacional



Equipe administrativa

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

Desde 2009, o Laboratorio Bagó implementou um protocolo para lidar com a violência doméstica no âmbito do trabalho, depois de um trágico incidente de violência doméstica que afetou uma das empregadas (feminicídio). Esse acontecimento gerou preocupações nos níveis mais altos da empresa, que acredita firmemente no papel que o local de trabalho pode desempenhar na erradicação e prevenção desse tipo de violência.

Nesse contexto, a empresa Bagó tem enfrentado esse fenômeno ao educar seus funcionários sobre medidas preventivas, serviços de apoio e acompanhamento, bem como o compromisso em fornecer apoio e assistência àqueles que se encontram em situações de violência doméstica e precisam de atenção especial no ambiente de trabalho, o que se traduz na concessão de licença durante o horário de trabalho, apoio financeiro, realocação geográfica do lugar de trabalho, entre outras medidas destinadas a salvaguardar a integridade física e psicológica das pessoas que sofrem violência doméstica.

Como parte de sua busca contínua por aperfeiçoamento, surgiu a iniciativa de convocar voluntários dentro da empresa para se tornarem Monitores de Violência Doméstica (VIF), com o objetivo de atuarem como líderes em prevenção, sendo encarregados de levar informações às suas respectivas áreas de trabalho, responder a perguntas e encaminhar os casos para a equipe especializada em Gestão de Pessoas, quando um acompanhamento mais aprofundado for necessário.

IMPACTO E METAS

O convite para se tornarem monitores de violência doméstica foi estendido a todos os membros da empresa. Até o momento, homens e mulheres de vários níveis hierárquicos foram capacitados. É importante observar que essa iniciativa não está sujeita a metas predefinidas.

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

A área de Gestão de Pessoas gerencia a iniciativa. Anualmente, se mantém um registro confidencial dos casos de violência doméstica tratados pela empresa, classificados por tipo de violência e gênero.

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

A iniciativa começa com uma campanha de divulgação para reunir possíveis interessados em potencial e explicar os objetivos do programa de formação. Na sequência, o programa inclui uma capacitação ministrada por uma agência especializada no tema para fornecer conhecimentos essenciais sobre o assunto, bem como por parte da equipe da empresa encarregada de lidar com a questão. Por fim, se prevê o fornecimento da infraestrutura, dos recursos tecnológicos e do tempo necessários para a realização das sessões de capacitação.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

A iniciativa é uma alternativa muito eficaz para abordar a prevenção da violência doméstica, pois facilita a difusão da mensagem preventiva e do apoio oferecido pela empresa para um número maior de pessoas. Os indivíduos capacitados como monitores são promovidos dentro da organização para que sejam reconhecidos por seus colegas, os quais podem abordá-los para discutir questões específicas ou esclarecer dúvidas. No âmbito desse programa, 12 pessoas (8 mulheres e 4 homens) foram capacitadas como monitores e foram detectados 4 casos de violência doméstica entre os funcionários.

ÁREAS DE MELHORIA

É essencial manter um acompanhamento constante daqueles que foram capacitados como monitores, garantindo que se sintam confortáveis em sua função e avaliando a necessidade de ferramentas ou capacitações adicionais para desempenhar a função com eficácia.

RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS



Sugere-se que a capacitação inclua técnicas de primeiros socorros psicológicos, pois é comum que a pessoa afetada sinta um abalo emocional ao relatar esse tipo de situação. Nesse caso, é essencial que o monitor esteja capacitado para conter e lidar com a situação de forma adequada. É importante entender que a função do monitor não envolve proporcionar terapia psicológica ou aconselhamento. Em vez disso, sua função é facilitar a difusão de informações, esclarecer dúvidas e fazer encaminhamentos para profissionais especializados em Gestão de Pessoas para tratar o problema de forma mais aprofundada.

RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

- Certificação da Norma Chilena 3262 sobre Igualdade de Gênero e Conciliação.
- Selo Igualdade Serviço Nacional da Mulher e da Equidade de Gênero.
- Prêmio WEP da ONU Mulheres.
- Reconhecimento da Fundação Mulheres no Setor.

OUTRAS PRÁTICAS DA EMPRESA

Igualdade na remuneração

Desde 2015, a empresa é certificada na Norma Chilena 3262 sobre Igualdade de Gênero e Conciliação (entre vida pessoal e profissional) que, entre outros aspectos, exige uma avaliação anual da diferença salarial entre gêneros na empresa. Portanto, a cada ano é realizado um diagnóstico para analisar as variações para reduzir progressivamente essa disparidade. Além disso, a empresa participa de vários estudos de remuneração para ajustá-la ao mercado, e conseguiu reduzir a diferença salarial entre homens e mulheres de 13,7% em 2021 para 9,2% em 2023.

Cervecería Nacional



FABRICAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E VENDA DE BEBIDAS •
REPÚBLICA DOMINICANA

Cadeias de valor inclusivas

Aliança Inclusão em Ação

Aliança entre empresas líderes no setor industrial de consumo de massa, presentes em cinco países da região, para promover a empregabilidade e a inclusão de mulheres nas operações.

CERVECERÍA NACIONAL EM NÚMEROS

Alocação total

2.500 colaboradores e colaboradoras.

Tipo de organização

Empresa multinacional, de propriedade do Grupo AmBev, com 94 anos de presença na República Dominicana.

Mulheres na empresa



Quadro de funcionários



Cargos de liderança



Área de vendas



Área de suprimentos



Área de logística

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

A *Aliança Inclusão em Ação* foi proposta pela Cervecería Nacional, em março de 2023, em conjunto com outras 11 organizações líderes do setor com presença em diferentes países da região. Trata-se de um compromisso de alto nível que busca intensificar os esforços para melhorar a empregabilidade das mulheres dominicanas, especialmente em funções em que não têm maior participação, como nas áreas de logística, manufatura e vendas, assim como a promoção de ambientes de trabalho seguros e a equidade no acesso a oportunidades de crescimento. A Aliança se concentra em quatro objetivos:

- 1) Aumentar a participação das mulheres em diferentes níveis da organização.
- 2) Garantir a equidade salarial.
- 3) Proporcionar um ambiente seguro para as mulheres e evitar o assédio no trabalho.
- 4) Formar aliados da inclusão por meio de sensibilização e capacitação.



Sobre o intercâmbio de programas e iniciativas entre organizações: a Cervecería Nacional disponibilizou cápsulas de vídeo para empresas parceiras com material de treinamento e sensibilização para operações, sobre inclusão de mulheres, masculinidades não restritivas, pessoas com deficiência e comunidade LGBTQ+.

IMPACTO E METAS

A partir da implementação da iniciativa, no início de 2023, houve um aumento de 11% no recrutamento de mulheres em operações, passando de 14% para 25% dos novos recrutamentos.

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

A iniciativa é liderada pelo departamento de Diversidade e Inclusão da Cervecería Nacional, em coordenação com seu departamento de RH e os das empresas parceiras. São realizadas três reuniões por ano para acompanhar a contratação de mulheres nas áreas operacionais. Toda a linha de processo é analisada: fábrica, logística, distribuição, vendas, suprimentos etc.

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

- Consultorias especializadas para suporte em temas específicos.
- Pesquisa interna como departamento.
- Capacitações para mulheres em áreas operacionais.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

- Ter líderes parceiros para adaptar essas iniciativas às suas empresas.
- Aprimorar e repensar o processo de recrutamento.
- Impactar as famílias e suas comunidades.

ÁREAS DE MELHORIA

Expandir a rede de aliados para aumentar o impacto da iniciativa.

RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS

- Contar com o compromisso da alta liderança.
- Buscar sinergias com aliados comerciais e outras empresas da cadeia de valor setorial.
- Conscientizar e capacitar os departamentos internos.
- Identificar lideranças em empresas parceiras para alavancar os impactos.

RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

A empresa foi reconhecida no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar na República Dominicana em 2022 (Revista Mercado, ranking MEPT). Esse reconhecimento destaca organizações e diretores que se comprometeram com mudanças focadas na diversidade e na inclusão de pessoas. [+ Explorar](#)



Elcatex

INDÚSTRIA TÊXTIL · HONDURAS

Cadeias de valor inclusivas

GRUPO **ELCATEX**

Textiles · Manufactura · Parques Industriales · Innovación Tecnológica · Energía

Inclusão de PMEs femininas na cadeia de valor

Iniciativa focada no fortalecimento das capacidades de empresas fornecedoras cujas proprietárias e líderes são mulheres e, assim, promover sua inclusão na cadeia de valor.

ELCATEX EM NÚMEROS

Alocação total

13.315 colaboradores e colaboradoras.

Tipo de organização

Capital hondurenho-americano, fundada em 1960 e pioneira do setor têxtil em Honduras. A empresa diversificou suas operações em quatro unidades de negócios: Manufatura Têxtil, Inovação Tecnológica, Imóveis e Energia.

Mulheres na empresa



Quadro de funcionários



Cargos de liderança

CONTEXTO E OBJETIVO DA INICIATIVA

Com o apoio do BID Invest e do programa *Women Entrepreneurs Finance Initiative* (We-Fi, Iniciativa de Financiamento para Mulheres Empreendedoras), a Elcatex começou a trabalhar em 2019 no desenvolvimento de uma estratégia de gênero destinada a aumentar o número de operações com empresas lideradas ou de propriedade de mulheres em sua cadeia de fornecimento.

A Elcatex analisou sua base de fornecedores para identificar e mapear as PMEs lideradas ou pertencentes a mulheres e seus setores de atividade. As ferramentas tecnológicas para o gerenciamento dessas informações foram aprimoradas e atualizadas e os dados da área de compras foram parametrizados. Em 2020, foram realizadas duas consultorias, por Fundes e WeConnect, com o objetivo de analisar políticas e processos internos, sensibilizar a equipe interna de compras, e atrair fornecedoras para serem capacitadas e, assim, fortalecer suas competências. A iniciativa contou com o comprometimento da alta direção, gerência e equipe técnica da área de compras, que colaborou ativamente com as empresas capacitadas por meio de mentorias.

A seleção das empresas fornecedoras é monitorada com base no cumprimento de um dos seguintes critérios: 1) a empresa é de propriedade de mulheres; 2) mais de 50% da força de trabalho é feminina; 3) a gestão do setor de compras deve estar a cargo de uma mulher; 4) pelo menos 30% dos membros do conselho de administração são mulheres.

IMPACTO E METAS

As metas são específicas para cada quesito, estabelecendo uma referência anual que identifica as áreas e suas características. A Fundes prestou assistência técnica para o desenvolvimento dessa referência. Inicialmente, a meta para 2023 era contar com 56 PMEs; essa meta foi superada, com 79 empresas até o final daquele ano. Os setores atingidos são muito variados, como serviços e tecnologia, materiais, ferragens, produtos químicos, suprimentos e acessórios em geral, peças de reposição, projetos específicos, transporte, acessórios de costura, analista de laboratório, pintura, entre outros.

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

Os departamentos de Compras e de Responsabilidade Social são as áreas responsáveis pela implementação do programa. A iniciativa conta com o compromisso da alta direção e da equipe administrativa.

RECURSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

O apoio do BID Invest e do programa Women Entrepreneurs Finance Initiative (We-Fi) permitiu a identificação de áreas de oportunidade e o desenvolvimento de um plano de ação para melhorar o acesso das mulheres fornecedoras à cadeia de fornecimento da Elcatex, incluindo campanhas de conscientização e capacitação para a alta direção e a equipe de compras para fortalecer o sistema de recrutamento e monitoramento de fornecedores. A política e o sistema de compras foram revisados, adaptando as ferramentas tecnológicas para o gerenciamento de informações de fornecedores separados por gênero, o que possibilitou a sistematização dessas empresas e dos procedimentos de busca e identificação.

BENEFÍCIOS E RESULTADOS

A Elcatex aumentou o número de operações com empresas de liderança e propriedade de mulheres em sua cadeia de suprimentos, com maior volume de compras e níveis de faturamento. As metas anuais estabelecidas em 2023 foram atingidas e superadas, chegando a 79 empresas, em comparação com a meta inicial de 56 empresas até o final daquele ano.

ÁREAS DE MELHORIA

Fortalecer a disponibilidade de informações sobre empresas pertencentes e lideradas por mulheres. É necessário expandir o banco de dados e acessar novos diretórios para ampliar o impacto da iniciativa.

RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS

- Contar com o compromisso da alta direção e da equipe técnica que implementará a iniciativa.
- Realizar ações de sensibilização para a equipe que liderará e implementará o projeto.
- Estabelecer uma estratégia para gerar resultados sustentáveis de longo prazo e adotá-los como modelo dentro da organização.



RECONHECIMENTOS E CERTIFICAÇÕES

Em 2023, a Trust for the Americas, uma organização sem fins lucrativos afiliada à Organização dos Estados Americanos (OEA), concedeu à Elcatex o Prêmio Cidadão Corporativo das Américas em reconhecimento às suas iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade social. Entre outras indicações, a empresa apresentou o projeto Mulheres PMEs na Cadeia de Valor, que recebeu o primeiro lugar em reconhecimento ao seu impacto e alcance. + [Explorar](#)

6 Referências

- Acevedo, I., Castellani, F., Lotti, G., e Székely, M. (2022). [Gender gaps in the labor market in times of COVID-19 in Latin America and the Caribbean](#), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).
- Aguerrevere, G., Araujo, M. C., Bosch, M., Mendoza, M., Ortega, A., Picón, P., Ripani, L., e Villanueva, M. T. (2022). [The Big Opportunity: From Crisis to the Transformation of Women's Employment](#), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).
- Almonacid, A., Sánchez Casares, C., Silva Porto, M. T., e Uribe, I. (2023). [Business strategies to reduce gender gaps in Panama: diagnosis and recommendations for the Gender Parity Accelerator](#), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).
- Araujo, M. C. (2024). Caridad Araujo. [How and why create a leadership program for women](#). Blog: *E se conversássemos sobre igualdade?*, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).
- Athey, S., Avery, C., e Zemsky, P. (2000). [Mentoring and Diversity](#). *The American Economic Review*, set. 2000, Vol. 90, No. 4 (set. 2000), pp. 765–786.
- Banco Central do Chile (2021). [Estimation of unpaid domestic work](#).
- Basco, A. I., Barral Verna, A., Monje Silva, A., Barafani, M., Sant Anna Torres, N., e Oueda Cruz, S. (2021). [An unequal olympiad. Gender equity in Latin American and Caribbean companies](#), INTAL, BID Invest.
- BCG (2013). [Managing the Next Decade of Women's Wealth](#).
- BCG (2024). [Moms First. The employee benefit that pays for itself](#)
- Berniell, I., Berniell, L., De la Mata, D., Edo, M., & Marchionni, M. (2023). [Motherhood and flexible jobs: Evidence from Latin American countries](#), *World Development*, Volume 167, julho de 2023.
- Bertay, A. C., Dordevic, L. e Sever, C. (2020). [Gender Inequality and Economic Growth: Evidence from Industry-Level Data](#), Fundo Monetário Internacional (FMI).
- BID (2022). [Harmonized Household Surveys of Latin America and the Caribbean](#).
- BID (2022). [Documento Quadro do Setor de Gênero e Diversidade](#).
- BID Invest e We-Fi (2024). [Women entrepreneurs on the rise. A study on the potential of women's banking in Latin America and the Caribbean](#).
- BID Invest, Mercer, Promundo e IPG (2020). [Equality needs everyone. The role of men in equity, diversity and inclusion](#).
- Bourke, J. e Titus, A. (2019). [Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One](#), *Harvard Business Review*, Harvard Business Review.
- Brito, E. e Contreras, D. (2024). [The Caregiving Penalty: Caring for Sick Parents and the Gender Pay Gap](#), Universidade Brown.

- Bustelo, M., Flabbi, L., Piras, C. e Tejada, M. (2019). [Female Labor Force Participation, Labor Market Dynamic and Growth in LAC](#), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).
- Bustelo, M., Frisancho, V. e Viollaz, M. (2023). [What is the labor market like for women in Latin America and the Caribbean](#), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).
- Bustelo, M., Suaya, A., Viollaz, M. e Martínez, K. (2024). [Incorporating men in caregiving tasks. Breaking down barriers and rethinking roles in Latin America and the Caribbean](#), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).
- Calderón, G. (2014). [The effects of child care provision in Mexico](#). Working Papers, No. 2014-07, Banco do México.
- Cruz Aguayo, Y., Robles, M., Schady, N., Zuluaga, D., Fuertes, N. e Kang, M. (2019). [The future of work in Latin America and the Caribbean. education and health: the sectors of the future](#), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).
- Cuberes, D. e Teignier, M. (2017). [Gender Gaps in Entrepreneurship and their Macroeconomic Effects in Latin America](#), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).
- De Filippo, A., Bellatín Nieto, P., Rosales Legorreta, M. e Hidalgo, N. (2022). [Improving the safety of women entrepreneurs in Honduras: seven strategies from the behavioral sciences](#), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).
- Deloitte (2020). [Inclusion as the competitive advantage The case for women in supply chain](#).
- Deloitte (2020). [The gender dividend. The business case for investing in women](#).
- Díaz, A. M., Salas, L. M., Piras, C. e Suaya, A. (2024). [Gender Disparities in Valuing Remote and Hybrid Work in Latin America](#), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).
- Dobbin, F. e Kalev, A. (2018). [Why Doesn't Diversity Training Work? The Challenge for Industry and Academia](#), Anthropology Now.
- Duryea, S., Millan-Quijano, J., Morrison, J. e Oviedo, Y. (2024). [Measuring Racial Bias in Employment Services in Colombia](#), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).
- Equimundo (2022). [The International Men and Gender Equality Survey \(IMAGES\): A status report on men, women, and gender equality in 15 headlines](#).
- Equimundo & MenCare (2023). [State of America's Fathers 2023: Mobilizing men for a better care ecosystem](#).
- Faccio, M., Marchica, M., e Mura, R. (2016). [CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. Journal of Corporate Finance](#). *Journal of Corporate Finance*, Volume 39.
- Faculdade de Economia e Negócios, Universidade do Chile (2012). [Female labor supply and child care supply in Chile](#).
- Flabbi, L., Piras, C., e Abrahams, S. (2016). [Female Corporate Leadership in Latin America and the Caribbean Region: Representation and Firm-Level Outcomes](#), Banco Interamericano de Desenvolvimento.



- Flabbi, L., Macis, M., Moro, A., e Schivardi, F. (2019). [Do female executives make a difference? the impact of female leadership on gender gaps and firm performance](#), Working Paper 22877, National Bureau of Economic Research.
- Farré, L., Felfe, C., González, L., e Schneider, P. (2023). [Changing Gender Norms across Generations: Evidence from a Paternity Leave Reform](#), IZA Institute of Labor Economics.
- Frisancho, V., e Queijo, V. (2022). [Eliminando as desigualdades de gênero no cone sul: potencial de crescimento inexplorado](#), Banco Interamericano de Desenvolvimento.
- GEM (2023-2024). [Global Entrepreneurship Monitor](#).
- GIZ (2014). [Violence against women and its financial consequences for businesses in Peru](#).
- GIZ (2019). [The business costs of violence against women in Ecuador](#).
- GIZ (2022). [The business costs of violence against women and its impact on labor productivity in Bolivian companies](#).
- Harvard Business Review (2013). [How Diversity Can Drive Innovation](#).
- Harvard Business Review (2018). [How sexual harassment affects a company's public image](#).
- Heilman e Barker (2018). [Masculine Norms and Violence Making the Connection](#), Promundo.
- IFC (2017). [Tackling Childcare: The Business Case for Employer-Supported Childcare](#)
- International Workplace Group (2023). [How the hybrid model can help reduce the gender gap](#).
- IWPR (2017). [The Economic Cost of Intimate partner Violence sexual assault and stalking](#).
- Kleven, H., Landais, C., Posch, J., Steinhauer, A., e Zweimüller, J. (2019). [Child Penalties Across Countries: Evidence and Explanations](#), Working Paper 25524, NBER Working Paper Series.
- Lopez, C., e Persson, S. (2023). [Women's enterprises and productive chains: How do we strengthen ties](#), BID Invest.
- Maurer, C., e Qureshi, I. (2021). [Not just good for her: A temporal analysis of the dynamic relationship between representation of women and collective employee turnover](#), Organization Studies, Volume 42, Issue 1, janeiro de 2021, páginas 85–107.
- McKinsey (2023). [Diversity matters even more: The case for holistic impact](#).
- McKinsey & LeanIn (2023). [Women in the Workplace](#).
- Montoya, A. M., Parrado, E., Solís, A., e Undurruga, R. (2020). [In bad taste: Gender discrimination in the consumer credit market](#), BID.
- Observatório Laboral do BID (2023). [Employment recovery in Latin America and the Caribbean](#). Periodic report, outubro de 2023.
- OIT (2019). [The gender wage gap in Latin America. On the road to wage equality](#).
- OIT, Lloyd's Register Foundation e Gallup (2021). [Dados da experiência sobre violência e assédio no trabalho: um primeiro inquérito mundial](#).



- OIT e ONU Mulheres (2020). [Empowering Women at Work. Company Policies and Practices for Gender Equality](#).
- OMS (2021). [Violence against women prevalence estimates](#), 2018.
- Piras, C., Suaya, A., Díaz Escobar, A. M., e Salas Bahamón, L. M. (2023). [Language matters](#), BID.
- Querejeta, M., e Bucheli, M. (2021). [Motherhood Penalties: the Effect of Childbirth on Women's Employment Dynamics in a Developing Country](#), Faculdade de Ciências Sociais da Universidad de la República, Uruguai.
- Roza, V., e Martin, C. (2021). [Sexual and gender-based violence: roadmap for prevention and care in Latin America and the Caribbean](#), BID.
- Sandberg, D. J. (2019). [When Women Lead](#), Firms Win, S&P Global.
- Stampini, M., Näslund-Hadley, E., Martínez, M., Kaplan, D., e Luzes, M. (2023). [What if women in Latin America and the Caribbean were 100](#), BID.
- Trindel, K., Polli, F., e Glazebrook, K. (2019). [Using technology to increase fairness in hiring](#).
- UN (2019). [World Population Prospects 2019](#).
- UN Women Argentina (2019). [Good practices of WEP companies in Argentina. Win-Win-Win program: gender equality is good business](#).
- UNICEF e ELA (2017). [The right to care in company policies](#).
- UNICEF e ELA (2021). [The right to care: reconciling family and work in companies](#).
- USAID (2022). [Engendering industries: survivor-centered approaches to workplace sexual harassment and other forms of gender-based violence](#).
- Villanueva, M. T., Lupica, C., e Roza, V. (2023). [Gender Parity Accelerators in Latin America 2016-2022: a public-private partnership to accelerate equality](#), BID.
- Villanueva, A., e Ken-Hou, L. (2020). [Motherhood Wage Penalties in Latin America: The Significance of Labor Informality](#), Social Forces, Volume 99, Issue 1, setembro de 2020, páginas 59–85, Oxford University Press.
- Viollaz, M., Salazar-Saenz, M., Flabbi, L., Bustelo, M., e Bosch, M. (2022). [The COVID-19 Pandemic in Latin American and Caribbean countries: The Labor Supply Impact by Gender](#), BID.
- Vodafone Foundation (2020). [Toolkit on domestic violence and abuse at work: Recognise, respond and refer](#).
- Washington, E. F. (2022). [The Five Stages of DEI](#), Harvard Business Review.
- World Economic Forum (2023). [Future of Employment Report](#).
- World Economic Forum (2023). [Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses](#)
- World Economic Forum (2024). [Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses](#).
- World Economic Forum (2024). [Global Gender Gap Report](#).
- Zakrzewski, A., Reeves, K. N., Kahlich, M., Klein, M., Real Mattar, A., e Knobel, S. (2020). [Managing the Next Decade of Women's Wealth](#), BCG.

