



# PRINCÍPIOS DE EMPODERAMENTO DAS MULHERES



Foto: Pedro Moraes / GOVBA

SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES

**BAHIA**  
GOVERNO DO ESTADO



Pacto Global Rede Brasileira

**ONU MULHERES**

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

Esta publicação foi desenvolvida em conjunto pela ONU Mulheres Brasil e a Rede Brasileira do Pacto Global. Baseada na cartilha oficial global dos WEPs (Princípios de Empoderamento das Mulheres, da sigla em inglês), seu principal objetivo é ilustrar cada um dos sete princípios com exemplos práticos e adequados ao contexto do Brasil. Os exemplos mencionados, em sua maioria, foram coletados por meio de pesquisa eletrônica junto às empresas signatárias. Todas as referências podem ser encontradas na bibliografia.



# PRINCÍPIOS DE EMPODERAMENTO DAS MULHERES

1

Estabelecer liderança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero.

2

Tratar todos os homens e mulheres de forma justa no trabalho – respeitar e apoiar os direitos humanos e a não-discriminação.

3

Garantir a saúde, a segurança e o bem-estar de todos os trabalhadores e as trabalhadoras.

4

Promover a educação, a formação e o desenvolvimento profissional das mulheres.

5

Implementar o desenvolvimento empresarial e as práticas da cadeia de suprimentos e de marketing que empoderem as mulheres.

6

Promover a igualdade através de iniciativas e defesa comunitária.

7

Mediar e publicar os progressos para alcançar a igualdade de gênero.

# Introdução

Empoderar as mulheres para que participem integralmente de todos os setores da economia e em todos os níveis de atividade econômica é essencial para:

- **Construir economias fortes;**
- **Estabelecer sociedades mais estáveis e justas;**
- **Atingir os objetivos de desenvolvimento, sustentabilidade e direitos humanos internacionalmente reconhecidos;**
- **Melhorar a qualidade de vida para as mulheres, homens, famílias e comunidades;** e
- **Impulsionar as operações e as metas dos negócios.**

Alguns exemplos de recentes estudos que corroboram com os itens acima são:

- **O poder da paridade: Como fazer avançar a igualdade de gênero pode adicionar US\$ 12 trilhões ao crescimento mundial<sup>1</sup>, da McKinsey & Co;**
- **O Progresso das Mulheres no Mundo 2015-2016 – Transformar as economias para realizar direitos<sup>2</sup> - , da ONU Mulheres;**
- **Mulheres em Gestão e Negócios: Ganhando Impulso<sup>3</sup>, da Organização Internacional do Trabalho (OIT).**

No entanto, assegurar a inclusão dos talentos, habilidades, experiências e energia das mulheres requer ações afirmativas e políticas públicas. Os Princípios de Empoderamento das Mulheres fornecem um conjunto de considerações que ajudam o setor privado a se concentrar nos elementos-chave para a promoção da igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho, no mercado e na comunidade.

Assegurar a perspectiva de gênero em políticas e operações existentes, assim como gerar novas políticas e estratégias para a igualdade de gênero, requer técni-

cas, ferramentas e práticas. O Pacto Global das Nações Unidas (UNGC) e a ONU Mulheres elaboraram através em um processo consultivo internacional que incluiu várias partes interessadas, uma "perspectiva de gênero" por meio da qual os negócios podem investigar e analisar as atuais iniciativas, metas e práticas de elaboração de relatórios.

Baseados em práticas empresariais reais, os Princípios ajudam as empresas a adaptar as políticas e práticas existentes – ou a estabelecer outras novas – para concretizar o empoderamento das mulheres. Os Princípios também consideram os interesses dos governos e da sociedade civil e apoiam as interações com as partes interessadas, uma vez que alcançar a igualdade de gênero requer a participação de todos e todas. Enquanto líder na igualdade de gênero e empoderamento das mulheres, a ONU Mulheres traz mais de três décadas de experiência<sup>4</sup> para este esforço. Já o Pacto Global das Nações Unidas é a maior iniciativa mundial de cidadania corporativa, contando com a participação de mais de 12.000 signatários sendo 8.000 empresas em mais de 170 países.

Num mundo cada vez mais globalizado e interligado, a utilização de todos os ativos socioeconômicos é crucial para o desenvolvimento dos negócios e sustentabilidade do planeta. No entanto, apesar dos progressos, as mulheres continuam a enfrentar a discriminação, marginalização e exclusão, ainda que a igualdade entre homens e mulheres seja um preceito internacional universal, um direito humano fundamental e inviolável.

Quase todos os países têm afirmado este valor ao reconhecerem as normas contidas nos tratados internacionais de direitos humanos, que articulam, para os Estados, uma variedade de direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais.

Vários documentos destacam uma gama



de responsabilidades do Estado e proteções de direitos humanos para as mulheres, afrodescendentes, povos indígenas, crianças, trabalhadores, trabalhadoras e as pessoas com deficiência. Adicionalmente, documentos internacionalmente reconhecidos, tais como a Declaração e Plataforma de Ação de Pequim<sup>5</sup>, adotada por 189 países participantes da 4ª Conferência Mundial da Mulher, em 1995, e a Declaração do Milênio<sup>6</sup>, adotada por 189 países em 2000, contribuem para a estrutura abrangente dos direitos humanos.

Em 2015, o processo Pequim+20 avaliou as políticas adotadas pelos países para promover o empoderamento das mulheres e a 70ª Assembleia Geral das Nações Unidas aprovou os Objetivos de Desenvolvimento do Sustentável (ODS), conjunto de 17 metas para os próximos 15 anos. Nesse momento de reavaliação dos avanços sociais em escala global, também foi propícia a inauguração da Década Internacional de Afrodescendentes<sup>7</sup>, uma iniciativa mundial da ONU que propõe avançar, de 2015 a 2024, em diferentes aspectos,



**IGUALDADE  
SIGNIFICA,  
DE FATO,  
NEGÓCIOS**

a participação econômica e os direitos humanos dos mais de 200 milhões de pessoas que se identificam como afrodescendentes nas Américas, além de muitos mais que vivem em outros lugares do mundo

Estas normas internacionais iluminam a nossa aspiração comum por uma vida em que as oportunidades estejam abertas a todos e todas. Um mundo em que as pessoas possam viver livres de violência, ter amparo legal e confiar que os Estados cumpram as suas obrigações de respeitar e proteger os direitos humanos das mulheres, homens e crianças e de fornecer serviços governamentais apropriados, tais como a educação e a saúde.

Essas convenções fundamentam as legislações e ajudam a moldar valores comuns, adotados por instituições de todo o mundo. As lideranças empresariais, trabalhando em parceria com os seus governos, organizações não governamentais e as Nações Unidas, procuram aplicar essas normas internacionais que garantem os direitos do indivíduo por meio das políticas

e programas especialmente concebidos para esse fim. O seu compromisso corporativo, articulado na missão da empresa e divulgado em relatórios sobre políticas e práticas, é um testemunho do crescente reconhecimento da importância destes valores para os negócios e as respectivas comunidades.

Embora muito se tenha conseguido através da integração dos princípios e ações sobre responsabilidade corporativa, diversidade e inclusão, ainda não se atingiu participação equilibrada das mulheres nos distintos postos de trabalho – desde a presidência da empresa até o chão da fábrica e a cadeia de suprimentos. Uma série de estudos da ONG americana Catalyst<sup>9</sup>, que desenvolve diferentes frentes de trabalho em prol da criação de ambientes de trabalho inclusivos para homens e mulheres, aponta o impacto positivo que a presença de mulheres na alta liderança pode gerar nos resultados de negócios. O

estudo “Mulheres Importam: Um motor de desempenho corporativo”, da McKinsey & Co<sup>9</sup>, indica a competitividade que a empresa ganha em diferentes áreas ao promover a igualdade de gênero. Esses são apenas alguns dos estudos que, nos últimos tempos, vêm endossando a visão de que a igualdade de gênero ajuda os negócios a obter melhor desempenho e reconhecem que os interesses individuais e coletivos podem ser conjugados<sup>10</sup>.

A ONU Mulheres, o Pacto Global, outras agências das Nações Unidas, o Banco Mundial e o Fórum Econômico Mundial também produzem com frequência estudos que são referência para a comunidade internacional sobre o tema. Neles, sempre surgem novos indicadores apontando nessa direção. Os governos também reconhecem que a inclusão das mulheres conduz ao desenvolvimento de diferentes esferas. Para avançar a passos mais largos e alcançar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável em 2030, os planos nacionais de desenvolvimento socioeconômico precisam incluir ações em direção a igualdade de gênero. Num ambiente político, social e econômico globalmente interdependente, as parcerias desempenham um papel de progressiva importância para:

- **Criar um ambiente de negócios ativo, envolvendo uma ampla parceria de grupos de interesse, facilitadores, colaboradores e inovadores que gere oportunidades equitativas para as mulheres e os homens; e**
- **Permitir a participação ativa e interativa de governos, de instituições financeiras internacionais, do setor privado, de investidores, de organizações não-governamentais, da academia e das associações profissionais para que trabalhem em conjunto.**

Em parceria, a ONU Mulheres e o Pacto Global das Nações Unidas propõem os Princípios de Empoderamento das Mulheres, confiantes de que a sua utilização como um roteiro inspirador, direcione os esforços para que as mulheres sejam integradas em todos os níveis. Igualdade significa, de fato, negócios

## Princípio

# 1.

## A liderança promove a igualdade de gênero

### DEFINIÇÃO do Princípio

A igualdade de gênero é um compromisso que deve ser assumido pela alta liderança para que ocorram mudanças estruturais na corporação. Ao defini-la como prioridade estratégica, é necessário desdobrá-la em metas e objetivos de toda a empresa e vinculá-los aos indicadores de gestão. A criação de um ambiente de igualdade de gênero é um compromisso de longo prazo. Portanto, a liderança precisa criar as estruturas institucionais e culturais na organização para que a igualdade de gênero se torne um valor compartilhado por todos e todas, permeando as diversas esferas que interagem na empresa - os processos internos relacionados ao avanço profissional ao relacionamento com a cadeia de suprimentos e a comunidade.

### COMO APLICAR o Princípio

Algumas práticas precisam ser inseridas na rotina da alta liderança para a promoção de uma mudança cultural em relação à importância da igualdade de gênero para o negócio:

- Prestação de contas, que deve ser exigida pela presidência de seus subordinados e subordinadas diretos;
- Incentivo às pessoas que são lideranças espontâneas no tema;
- Comunicação interna e externa do assunto reforçada pelo comitê executivo;
- Envolvimento pessoal da presidência com o tema, ou seja, liderança pelo exemplo. Uma pesquisa da KPMG<sup>11</sup> com 20 CEOs de diferentes países mostrou que as três perspectivas usadas pelos e pelas CEOs para defender a pauta de gênero são: impacto no negócio, responsabilidade social e motivações pessoais.
- Compromisso do ou da CEO em deixar um legado na questão de diversidade de gênero;
- Mudança cultural, com a visão da liderança de que esse é um compromisso de longo prazo e é necessário criar estruturas para que a pauta seja institucionalizada;
- Garantir orçamento para o tema;
- Publicar o compromisso expresso de promover a igualdade e a não discriminação no site da empresa, nos materiais de recrutamento e relatórios de responsabilidade corporativa.

## MEDINDO o Princípio

São exemplos de indicadores e ações práticas para mensurar a adesão da empresa a esse Princípio:

- Metas de mulheres, por nível hierárquico e função, no planejamento estratégico da empresa e alinhadas com a remuneração variável da alta liderança;
- O envolvimento tático da diretoria, vice-presidência ou do e da CEO nas ações em prol da igualdade de gênero;
- A verificação de que a temática de gênero é incluída nas ações de engajamento de públicos de interesse internos e externos.



## O Princípio EM PRÁTICA

- No âmbito do movimento HeForShe, CEOs de diversas empresas, como: McKinsey & Co, PwC, Schneider Electric, Twitter e Unilever, parte do grupo de impacto global do movimento, declararam compromissos globais para alcançar a igualdade de gênero nas suas empresas. Avon, Itaipu e KPMG, que fazem parte do grupo impulsor do movimento ElesPorElas (HeForShe) no Brasil, e seus CEOs têm feito declarações públicas em apoio ao movimento;
- CEO global da Coca-Cola Company, Muhthar Kent assumiu em 2010 o compromisso público de empoderar 5 milhões de mulheres até 2020. Já Pierre Nanterme, CEO Global da Accenture, também gravou depoimento público sobre seu compromisso por um mundo melhor para sua filha;
- Na Itaipu, a Política de Equidade de Gênero faz parte do mapa estratégico da empresa e é implementada em todas as esferas, incluindo Diretoria, Conselho e Fundações em que a Entidade for mantenedora. Também é considerada no relacionamento institucional com outros órgãos;
- Metas públicas para igualdade de gênero: Declaração do presidente global da Schneider Electric da meta de, até 2017, aumentar o número de mulheres na entrada para 40% e no topo para 30%, solucionar qualquer diferença de pagamento não intencional entre homens e mulheres e estabelecer grupos executivos dedicados para avançar esse tema<sup>12</sup>; PwC<sup>13</sup> e Unilever<sup>14</sup> também têm compromissos públicos do mesmo tipo;
- Uma prática cada vez disseminada entre as empresas são os grupos de afinidades (*women's network, business resource group*) que discutem a igualdade de gênero: várias empresas signatárias dos Princípios da ONU Mulheres já têm essas iniciativas, como Braskem, Dow, IBM e Walmart. Outras empresas, que participam do programa Pró-Equidade Gênero e Raça<sup>15</sup> do governo federal têm o comitê sugerido pelo programa, como Eletrobras, Embrapa e Itaipu;
- Já existem no Brasil grupos formados por empresas que tratam a questão de igualdade de gênero no nível estratégico, contando com o engajamento de sua alta liderança. Elas se reúnem para trocar boas práticas e fomentar o avanço dessas discussões no ambiente empresarial. São exemplos: a Aliança pelo Empoderamento das Mulheres, os Ciclos de Encontros Regionais para o Fortalecimento da Equidade de Gênero e Raça no Mundo do Trabalho, o Finance Women Network (Rede de Mulheres em Finanças) e o Movimento Mulher 360;
- Mais empresas têm dedicado orçamento específicos às ações de promoção da igualdade de gênero, como Accenture, Avon, Coca-Cola Brasil, Eletrobras, Eletronorte, EY, Itaipu, KPMG, Lojas Renner, Nogueira, Elias, Laskowisk e Matias Advogados, PwC e Vale.

Princípio

2.

## Igualdade de **oportunidades**, **inclusão** e **não-discriminação**

### DEFINIÇÃO do Princípio

Para promover um ambiente não-discriminatório, onde homens e mulheres desfrutem de oportunidades iguais de desenvolvimento profissional, o primeiro passo para qualquer organização é compreender que existem desafios que exigem medidas específicas. A busca da meritocracia, por si só, não é capaz de gerar essa situação de igualdade de gênero nas empresas. Idealmente, meritocracia significa compensar o que é realizado e entregue e não a forma como é feita a entrega. Entretanto, o julgamento humano não consegue separar esses dois fatores. Essa questão foi bem explorada pelos psicólogos, Amos Tversky e Daniel Kahneman (este último, ganhador do prêmio Nobel de Economia de 2002). Por conta disso, segundo pesquisas<sup>16</sup>, as organizações que se consideram altamente meritocráticas e que constroem todas suas políticas supostamente apenas baseadas nessa visão, tendem a apresentar maior índice de práticas discriminatórias de gênero incutidas na cultura, uma vez que não reconhecem as necessidades de grupos em condições diferentes.

### COMO APLICAR o Princípio

Para aplicar o Princípio, a empresa precisa passar por três momentos: a avaliação de sua situação atual de igualdade de gênero, o reconhecimento dos motivos que a levaram a esse estado e a criação de políticas e práticas que possam promover ou acelerar a criação e manutenção de um ambiente não-discriminatório. Nas fases da avaliação e reconhecimento dos motivos, é necessário entender se os possíveis desníveis de oportunidades relacionadas ao gênero estão ligados à atração, à retenção ou ao desenvolvimento de profissionais.

Os projetos relacionados à terceira fase precisam atacar problemas específicos, como iniciativas de recrutamento que busquem mais mulheres; plano de flexibilidade de modelos de trabalho e suporte ao cuidado com a família; revisão do modelo de liderança praticado na empresa ou do sistema de avaliações de desempenho utilizado; e procedimentos que coíbam assédio moral e sexual.

Por último, é importante institucionalizar a visão de não-discriminação por meio da publicação de uma declaração empresarial explícita proibindo discriminação baseada em gênero em contratação, políticas de retenção, promoção, salários e benefícios.





## MEDINDO o Princípio

Para conduzir esse processo, algumas ações podem ser úteis:

- Revisar e analisar a remuneração de todos funcionários e funcionárias por gênero, área de atuação e nível hierárquico;
- Revisar e analisar o percentual de mulheres e homens com alta performance e alto potencial em relação ao percentual de mulheres e homens daquele nível hierárquico;
- Consultar funcionários e funcionárias, através de pesquisas de clima ou satisfação ou ainda grupos focais, para obter as opiniões de mulheres e homens quanto à sua percepção em relação às políticas e práticas da empresa na promoção de oportunidades iguais, inclusão e não-discriminação.

## O Princípio EM PRÁTICA

- Algumas empresas têm adotado medidas que buscam igualdade de gênero nas seleções para oportunidades de trabalho. Accenture, Coca-Cola Brasil e Walmart são exemplos de empresas que realizam painéis de entrevistas formados obrigatoriamente por homens e mulheres. As mesmas empresas, junto com outras, como a Embrapa e IBM, inserem em suas avaliações de desempenho uma preocupação especial em evitar vieses e estereótipos de gênero. A Avon e a Dow, por sua vez, exigem candidatas mulheres na mesma proporção de homens para as entrevistas;
- A Coca-Cola Brasil possui uma meta estratégia específica para área de finanças e operações para equilibrar a participação de homens e mulheres nessas funções. A Dow tem o mesmo esforço nas áreas de engenharia e manufatura;
- As empresas Eletronorte e PWC já praticam a política de que todas as vagas da empresa, em qualquer nível, precisam ter mulheres candidatas. Para eles, essa visão proativa é essencial para atrair mais mulheres para a empresa;
- A Caixa Econômica Federal incluiu em suas normas a recomendação de que as bancas de avaliação de competências em seus processos seletivos internos tenham composição equânime em gênero (formadas por homens e mulheres), como uma das medidas para assegurar oportunidades iguais a todos e todas;
- O Banco do Brasil promoveu o Fórum Equidade de Gênero em 2015 para fomentar a discussão da igualdade de gênero focando ascensão profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, educação corporativa e conscientização;
- O Guia de Conduta da Petrobras, aprovado em novembro de 2014, apresenta o que a empresa compreende por discriminação, assédio moral, liberdade religiosa, respeito à diversidade e à igualdade de gênero;
- A Eletrobras Eletronorte criou a cláusula "Da Promoção da Equidade de Gênero e Raça" no seu manual de práticas de contratação. A ação resultou em mais contratações de mulheres nas funções de motorista e vigilante, ocupadas majoritariamente por homens;
- Para mostrar que valoriza a pluralidade de culturas, origens, raça, classes sociais, gênero e orientação sexual, o Carrefour realizou uma campanha interna sobre diversidade, abordando a importância do respeito às diferenças, tão difundido na empresa.

Princípio

3.

## Saúde, segurança e fim da violência

### DEFINIÇÃO do Princípio

As necessidades das pessoas em relação a saúde e segurança são influenciadas, entre vários aspectos, também pelo seu gênero. É importante que a empresa reconheça isso ao planejar o escopo de seus planos de saúde, a estrutura das equipes e as condições de trabalho, a fim de preservar a saúde física e emocional de todos colaboradores e todas colaboradoras, bem como sua segurança. O reconhecimento das diferenças, no entanto, deve ser feito de forma a evitar o reforço a estereótipos de gênero, como a crença de que as mulheres são mais onerosas para a empresa por conta da licença maternidade ou de que exibem maiores índices de absenteísmo no trabalho. Uma pesquisa recente da Organização Internacional do Trabalho (OIT)<sup>17</sup> contribuiu para a quebra desses paradigmas: identificou-se que o absenteísmo entre homens e mulheres ao longo da carreira é semelhante, diferenciando-se apenas nos motivos, e que a licença-maternidade não acarreta diretamente custos maiores, dado que existem políticas públicas que absorvem grande parte do custo do afastamento e em muitas vezes as empresas não contratam substitutos ou substitutas.

### COMO APLICAR o Princípio

- Estabelecer uma política de tolerância zero a todas as formas de violência no trabalho, incluindo o abuso verbal ou físico, e prevenir o assédio sexual;
- Garantir que a estrutura do ambiente de trabalho e os equipamentos utilizados sejam apropriados para homens e mulheres, assegurando banheiros separados, espaços iluminados e equipamentos de tamanhos adequados;
- Estudar diferentes modelos de trabalho que possam ser aplicados em sintonia com o negócio da empresa, como jornadas de trabalhos parciais e trabalho remoto;
- Consultar os funcionários e funcionárias para obter as opiniões de mulheres e homens sobre questões de saúde, colocando sob avaliação pontos como a cobertura do plano de saúde, o atendimento médico na companhia e a atenção sobre necessidades de saúde de públicos com necessidades especiais. Fazer o mesmo com o tema de segurança, entendendo sua percepção sobre as instalações da empresa e também sua comodidade no trajeto de deslocamento para o trabalho;
- Abrir espaço para a possibilidade de carreiras não lineares<sup>18</sup> na empresa, que permitem momentos de menor velocidade de crescimento e até afastamentos não remunerados (permitidos pela legislação trabalhista brasileira) para necessidades pessoais ou familiares sem impacto na perspectiva de carreira de longo prazo.



## MEDINDO o Princípio

Para conduzir esse processo, algumas iniciativas podem contribuir:

## O Princípio EM PRÁTICA

- Incluir a lente de gênero nos mapeamentos feito pela área de saúde e segurança;
  - Identificar a quantidade de políticas de saúde e segurança sensíveis ao gênero;
  - Realizar o monitoramento de denúncias de assédio moral e sexual.
- 
- Para facilitar os cuidados com filhos e filhas e propiciar uma convivência familiar mais próxima na primeira infância, Avon, Boticário e Unilever oferecem creches em algumas de suas unidades;
  - A EY oferece às gestantes orientação desde o momento em que a mulher comunica a gravidez à empresa até o seu retorno após a licença-maternidade. O programa inclui retorno ao trabalho com agenda flexível, *coaching* (aconselhamento) para seu momento profissional e mentoria com uma profissional que já passou pela situação. No quesito flexibilidade no trabalho, há 6 anos foi implantada a Política de Flexibilidade e Arranjos de Trabalho Flexível, que disponibiliza trabalho remoto, semana comprimida e jornada reduzida;
  - Os benefícios dos tratamentos não convencionais de saúde vêm sendo percebidos pelas empresas, que passam a incluí-los em seus planos de saúde para os funcionários e funcionárias. Braskem, KPMG e PwC, por exemplo, cobrem psicoterapia. Coca-Cola Brasil, Eletrobras Eletronorte e Vale, por sua vez, cobrem acupuntura. Também são cada vez mais populares os patrocínios às academias e grupos de corrida;
  - Muitas empresas decidiram estender para 180 dias a licença maternidade, como Braskem, Coca-Cola Brasil e Walmart.
  - Caixa Econômica Federal, Eletrobras, Embrapa, IBM, Petrobras e PwC, além dos 180 dias de licença-maternidade, são algumas das empresas pioneiras que também dispõem de licença paternidade superior aos cinco dias previstos em lei;
  - A Petrobras oferece 29 salas de amamentação incluindo instalações em refinarias, campos de exploração e fábricas de fertilizantes;
  - A Braskem adotou o uniforme de suas funcionárias às suas necessidades específicas para aumentar o bem-estar e a segurança;
  - A Embrapa oferece auxílio financeiro mensal para filhos ou dependentes com deficiência – destinado a despesas com tratamentos e/ou escolas especializadas. Além do auxílio, há a possibilidade de redução da jornada de trabalho em casos de necessidade de assistência comprovada. Em relação às jornadas flexíveis, a Embrapa também disponibiliza essa opção para funcionários e funcionárias que estejam cursando pós-graduação;
  - O Banco do Brasil está realizando um projeto piloto para criação de uma política de *home-office* (trabalho remoto) e, dentre as práticas de flexibilidade, privilegia as mulheres na escolha das agências em que vão trabalhar para que possam estar perto de casa e conciliar demandas familiares;
  - Várias empresas adotam políticas de flexibilidade. Aumentar as horas de trabalho de segunda a quinta-feira para liberar funcionários e funcionárias por volta das 14 horas às sextas-feiras e oferecer a possibilidade de trabalho remoto alguns dias por semana são algumas dessas ações, praticadas por empresas como Avon, Dow e Unilever.

## Princípio

# 4

## Educação e formação

### DEFINIÇÃO do Princípio

Adotar a educação como recurso estratégico na remoção de obstáculos à igualdade de gênero da própria organização e também para superar desafios pessoais apresentados pelas funcionárias. É essencial assegurar que as políticas de desenvolvimento são elaboradas considerando as necessidades de homens e mulheres. Para isso, podem ser criadas linhas de atuação direta com as mulheres e outros esforços na melhoria do ambiente de trabalho, envolvendo os demais públicos de interesse. No primeiro caso, é possível oferecer treinamentos, programas de mentoria e *sponsorship*<sup>19</sup> (patrocínio) direcionados às mulheres, as quais as desenvolvem menos devido a influências culturais, tornando-se gargalos ao seu crescimento, tais como negociação<sup>20</sup> e visão financeira e estratégica<sup>21</sup>. No segundo caso, disponibilizar treinamento aos gestores e gestoras em vieses inconscientes que podem afetar sua percepção das funcionárias mulheres<sup>22</sup>, bem como buscar referências sobre novos modelos de organização capazes de atender às necessidades trazidas pelas mulheres, aproveitando-as como incentivo para a inovação e o desenvolvimento do negócio.

### COMO APLICAR o Princípio

- Identificar quais são os obstáculos diretos e indiretos que se impõem na empresa para que mais mulheres ocupem determinadas áreas de atuação, geralmente vistas como masculinas, ou cheguem às posições hierárquicas mais altas;
- Desenvolver programas de capacitação das mulheres nas habilidades e comportamentos para eliminar os obstáculos que impedem o avanço profissional. Podem ser cursos tradicionais como MBAs e certificações, cursos voltados a desafios específicos vivenciados pelas mulheres profissionais ou programas de orientação e suporte por meio de profissionais mais experientes, como mentoria;
- Implementar programas que atuem nos desafios indiretos enfrentados pelas mulheres, como menor acesso ao *networking*<sup>23</sup> (redes de relacionamento) e disponibilidade de tempo fora do escritório. Exemplos disso são grupos de afinidade em torno de temas específicos que possam promover uma maior integração com profissionais de outras áreas no próprio local de trabalho e programas de *sponsorship* (patrocínio), que facilitem sua exposição e criação de vínculos com a alta liderança;
- Capacitar gestores e gestoras da empresa para lidar com os desafios enfrentados pelas mulheres e superar vieses inconscientes que se imponham como barreiras adicionais. Difundir em todos os níveis da organização a conscientização sobre os impactos positivos que o empoderamento das mulheres poderá trazer para a empresa, tornando esse um tema de interesse a todos os funcionários e funcionárias;
- Trazer para a área de recursos humanos capacitação sobre igualdade de gênero e *benchmarks* (procura de modelos) de boas práticas de outras organizações que têm sido capazes de atrair, reter e desenvolver mais mulheres. A educação da equipe que desenvolve a estratégia de recursos humanos da empresa pode gerar melhores políticas e novos programas.



## MEDINDO o Princípio

Para acompanhar a eficácia da empresa na aplicação do Princípio, pode ser útil:

- Desagregar por sexo as pessoas beneficiadas por programas e ações de desenvolvimento oferecidos pela empresa;
- Monitorar diferenças entre homens e mulheres nas avaliações de performance e outros temas que possam ter diferenças de tratamento.

## O Princípio EM PRÁTICA

- A perspectiva específica de gênero tem começado a fazer parte dos treinamentos em algumas empresas, como Bloomberg, Deloitte e JP Morgan. Tal perspectiva é importante para entender os planos de desenvolvimento dos funcionários e funcionárias e, assim, ser capaz de oferecer oportunidades de crescimento de forma equânime.
- Algumas empresas como Accenture, Dow, EY, KPMG e Unilever têm programas de mentoria específico para mulheres;
- A Coca-Cola Brasil vê na licença maternidade uma oportunidade de desenvolvimento profissional. Profissionais com menor experiência podem ocupar temporariamente as vagas das colaboradoras afastadas para se desenvolver numa área de interesse, estando mais preparadas para oportunidades definitivas futuras. Também oferece experiências internacionais de curto prazo (dois a três meses), possibilitando experiência internacional sem a necessidade de mudança definitiva. Outro benefício bastante reconhecido é o uso flexível do auxílio com custos de transferências, que pode ser utilizado nos custos de moradia, quando a mudança ocorre com a família, ou com passagens para visitar a família, quando essa, por algum motivo, opta por não se mudar junto com o funcionário ou funcionária;
- A Avon patrocinou a criação de uma disciplina sobre a sub-representação da mulher em espaços como o alto escalão de empresas e a política no curso de graduação em administração de empresas e administração pública da Fundação Getúlio Vargas (FGV) em São Paulo;
- A Itaipu tem ações para promover e incentivar as meninas e mulheres a seguir carreiras tecnológicas e contribuir para o desenvolvimento da inovação;
- A Caixa Econômica Federal realiza periodicamente eventos de sensibilização dos funcionários e funcionárias sobre os temas de gênero, diversidade e violência doméstica;
- A Whirlpool identificou que a ambição das mulheres da empresa em chegar a cargos de diretoria era 40% inferior à dos homens. Feito o diagnóstico, a empresa começou um trabalho para identificar o que suas funcionárias encaram como barreira, para tentar criar políticas que as removam;
- A Unilever tem o Programa Aquarela, cujo objetivo é ser mais uma ferramenta de inclusão social. O programa seleciona meninos e meninas de baixa renda no ensino médio público, em igual proporção, com potencial para desenvolver uma carreira na empresa, e acompanha os mesmos oferecendo suporte para ingresso e conclusão da faculdade.

Princípio

5.

## Desenvolvimento empresarial e práticas da cadeia de fornecedores e de marketing

### DEFINIÇÃO do Princípio

As empresas têm um grande potencial de promoção de igualdade de gênero por meio da sua relação com fornecedores e fornecedoras e também dos padrões comportamentais e culturais que promovem em suas campanhas de marketing. Por meio de políticas da cadeia de suprimentos, as empresas podem incentivar os fornecedores e fornecedoras a desenvolverem práticas internas de igualdade de gênero e também inculcar em seus próprios compradores e compradoras a mentalidade de identificarem mais empresas fornecedoras lideradas por mulheres. Já por meio de suas ações de marketing, podem promover valores que quebrem paradigmas de gênero.

Segundo estudo<sup>24</sup> de Aneel Karnani, professor associado de Estratégia da Universidade de Michigan, uma das maneiras mais eficientes das empresas contribuírem para a erradicação da pobreza é através de decisões de compras que melhorem a distribuição de renda e/ou aumentem a renda das pessoas em situação de maior vulnerabilidade.

### COMO APLICAR o Princípio

Algumas medidas que podem ser tomadas são:

- A realização de um levantamento sobre o atual cenário de diversidade de gênero na cadeia de suprimentos: identificar quantas das empresas são lideradas ou de propriedade de mulheres e solicitar que as mesmas compartilhem sua composição de gênero total desagregando por setores e níveis hierárquicos;
- A divulgação para os fornecedores e fornecedoras da visão de igualdade de gênero da empresa e o compartilhamento de suas políticas e práticas a fim de oferecer conhecimento prático para influenciá-los;
- O estabelecimento de critérios que indiquem comprometimento com a promoção da igualdade de gênero como parte do processo de seleção de novas empresas fornecedoras e a responsabilização de funcionários e funcionárias envolvidos com as decisões de compras da empresa de indicadores de diversidade de gênero na cadeia de suprimentos;
- A criação de parcerias com organizações<sup>25</sup> que possam ajudar a mapear novos fornecedores (empresas de mulheres ou com bons índices de diversidade) que contribuam para de igualdade de gênero;
- A capacitação dos profissionais de marketing e negócios na igualdade de gênero a fim de que a dignidade das mulheres seja respeitada em todas as ações de comunicação, propagandas e nos demais materiais da empresa;
- Em relação às práticas de marketing, estabelecer alguns critérios para suas ações de comunicação, como: inserir no processo de criação o questionamento sobre como o material produzido projeta os papéis sociais e se está reproduzindo estereótipos ou contribuindo para uma visão igualitária entre homens e mulheres;
- Criar um canal para registrar reclamações sobre a representação de mulheres e meninas no marketing e outros materiais públicos da empresa e atuar de forma proativa para corrigir possíveis más práticas e garantir que não se repitam.

## MEDINDO o Princípio

Alguns processos podem contribuir para mensurar a aplicação prática:

- Identificar o percentual de compras de empresas de propriedade de igual ou maior que 51% de mulheres ou empresas que têm compromisso com a igualdade de gênero;
- Monitorar o número de reclamações de discriminação das propagandas por meio do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar).



## O Princípio EM PRÁTICA

- A Caixa Econômica Federal incluiu a perspectiva da Diversidade - por meio dos eixos temáticos de gênero, raça/cor e etnia, orientação sexual e identidade de gênero, e pessoas com deficiência - em sua Política de Comunicação, qualificando a maneira como retrata seus e suas clientes e empregados e empregadas em suas peças de marketing e endomarketing;
- A Avon lançou por meio do Instituto Avon a campanha Fale Sem Medo - Não à Violência Doméstica, em que usava o mote "a violência não pode ser maquiada" no ano de 2015;
- A campanha mostrando que é possível se libertar do "não é pra mim" da marca Quem disse, Berenice?<sup>26</sup>, do Grupo Boticário e a campanha beleza real da Dove<sup>27</sup>, da Unilever, investem na desconstrução do estereótipo da mulher ideal;
- A agência de publicidade Heads lançou a campanha Todxs por Elas, que promove conscientização para sua clientela e setor sobre como superar estereótipos e adotar linguagem e representação mais inclusiva em sua comunicação;
- Em 2011, o Walmart lançou uma campanha para ajudar a capacitar as mulheres em toda a sua cadeia de suprimentos. Estabeleceu metas ambiciosas para o prazo de 5 anos: dobrar o volume de mercadorias adquiridas de mulheres fornecedoras internacionalmente; promover treinamento e oportunidades de acesso a mercado às mulheres na agricultura e nas fábricas, através de treinamentos; realizar capacitação formal a mulheres de baixa renda de diferentes áreas de atuação para ajudá-las a chegar ao ensino superior e terem acesso ao mercado de trabalho; apoiar seus fornecedores e fornecedoras a aumentarem a diversidade de gênero em suas empresas;
- Accenture, Apple, Cargill, Cisco, Coca-Cola Brasil, Cummins, EY, HP, IBM, Johnson & Johnson, Microsoft, P&G, Pfizer e Sodexo, dentre outras, são empresas engajadas na ONG WE Connect<sup>28</sup>, que contribui para o acesso a mercado para negócios liderados por mulheres;
- A IBM tem uma pessoa exclusiva em compras para verificar o trabalho dos diversos fornecedores e fornecedoras, avaliando metas anuais para aumentar as compras de empresas fornecedoras lideradas por grupos historicamente discriminados;
- O SESI Paraná disponibiliza desde 2011 a publicação "Relações de Gênero na Indústria: Metodologia SESI-PR em Prol da Equidade para indústrias parceiras", que tem o objetivo de compartilhar conhecimento para a implantação de procedimentos de gestão comprometidos com a igualdade de gênero;
- Inclusão da lente de gênero no Manual de Compras Sustentável do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDs)<sup>29</sup>, patrocinado por Banco do Brasil, Braskem, Caixa Econômica Federal, Coca-Cola Brasil, Eco Frotas, Eco Benefícios, Expers, Itaú, Mapfre Seguros e o governo federal.
- Promoção de pesquisas e estudos sobre o tema por empresas como Bain & Company, EY, KPMG, McKinsey & Co e PwC.

## Princípio

# 6.

## Liderança comunitária e envolvimento

### DEFINIÇÃO do Princípio

A empresa pode usar sua influência para reforçar a importância do empoderamento das mulheres como mecanismo de promoção de avanço econômico para toda a sociedade. Por meio de seu próprio exemplo como negócio que valoriza a igualdade de gênero e por meio de suas ações sociais, é possível aliar seu prestígio e visibilidade para mobilizar comunidades, governantes, organizações sem fins lucrativos e outras empresas. Os estudos<sup>30</sup> mostram que países com melhor igualdade de gênero tendem a ter menores taxas de pobreza e que uma das melhores formas de acelerar o desenvolvimento econômico de um país é criar mecanismos de geração de renda para um número maior de mulheres, pois elas reinvestem mais seus rendimentos na família e na comunidade, gerando melhores oportunidades futuras. O estudo “O poder da paridade: Como avançar a igualdade de gênero pode adicionar US\$ 12 trilhões ao crescimento mundial”, da McKinsey & Co, ao analisar 95 países apontou que se todos os países adotarem os melhores padrões de igualdade de gênero praticados em sua região geográfica temos o potencial de adicionar 12 trilhões de dólares à economia global até 2025, o equivalente aos PIBs de Estados Unidos e China somados.

### COMO APLICAR o Princípio

- Comunicar publicamente suas ações em prol da igualdade de gênero e seus impactos positivos no negócio com o objetivo de inspirar a comunidade empresarial;
- Implementar iniciativas de engajamento comunitário que empoderem mulheres e jovens;
- Estimular executivos e executivas da empresa a realizar consultas comunitárias com líderes locais – mulheres e homens – para estabelecer vínculos fortes e programas que beneficiem todos os membros da comunidade;
- Inserir o compromisso da empresa com a inclusão, a igualdade e os direitos humanos na pauta de seus programas de responsabilidade social;
- Criar métricas de análise de impacto para analisar a efetividade de suas ações sociais como um todo e, em especial, as que são voltadas às ações que promovem diversidade;
- Engajar-se em iniciativas públicas em prol da diversidade, sejam de âmbito corporativo ou setorial, envolvendo outras empresas, ou de caráter público, por meio de ações promovidas pelos governos.

### MEDINDO o Princípio

Alguns processos podem contribuir para mensurar a aplicação prática:





## O Princípio EM PRÁTICA

- Monitorar e desagregar por sexo e idade os beneficiários e beneficiárias dos programas sociais;
- Identificar e acompanhar o percentual do investimento social da empresa aplicado diretamente em programas que promovam a igualdade de gênero.

- Criado com o objetivo de empoderar e gerar renda para jovens de 15 a 25 anos através de formação técnica, comportamental e encaminhamento ao mercado de trabalho, o Coletivo Coca-Cola<sup>31</sup> já formou mais de 100 mil pessoas, sendo a maioria mulheres
- O Instituto Avon<sup>32</sup> tem suas ações destinadas ao combate ao câncer de mama e a violência contra as mulheres há mais de 12 anos, contando com investimentos próprios e dos consumidores que apoiam suas diferentes causas. O Instituto Lojas Renner<sup>33</sup>, por sua vez, investe em projetos para o empoderamento das mulheres desde 2008 com iniciativas que fomentam o empreendedorismo feminino por meio de capacitação profissional e acesso a mercado;
- A FoxTime exerce uma função protagonista em projeto piloto que apoia o recomeço da vida profissional e pessoal de 20 mulheres refugiadas em São Paulo, em conjunto com a Agência da ONU para Refugiados (ACNUR), o Pacto Global, o Programa de Apoio para Recolocação dos Refugiados (PARR) e a ONU Mulheres;
- Várias das empresas signatárias dos Princípios têm projetos de conscientização comunitária que incentivam os funcionários e funcionárias a dividir igualmente com as companheiras e os companheiros as tarefas domésticas e também promovem a paternidade responsável, como Nogueira, Elias, Laskowisk e Matias Advogados, PwC e Walmart;
- Accenture, Coca-Cola Brasil e IBM mensuram o percentual de mulheres impactadas por seus programas;
- A Schneider Electric possui um projeto pelo qual suas executivas visitam escolas técnicas e de ensino médio para estimular as estudantes a escolherem profissões do mercado de tecnologia;
- A EY criou no Brasil o projeto Winning Woman (Mulheres Vencedoras), que busca aconselhar e reconhecer empreendedoras brasileiras de sucesso para que possam estar preparadas para superar seus desafios. Também conecta as empreendedoras com outras organizações e pessoas relevantes que possam apoiar suas empresas na jornada para o crescimento;
- A Embrapa desenvolve projetos sociais que promovem o empoderamento das mulheres que trabalham com agricultura em comunidades rurais, como quebradeiras de coco e catadoras de mangaba;
- Algumas empresas já têm ações comunitárias destinadas a combater diretamente a violência doméstica contra mulheres e crianças, como Accenture, Avon, Coca-Cola Brasil, Eletronorte, EY, KPMG, Nogueira, Elias, Laskowisk e Matias Advogados e Vale;
- A Caixa Econômica Federal tem uma linha de crédito voltada a pequenas empreendedoras, que faz parte da Política Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado, para fomentar o empreendedorismo feminino. O Itaú, por sua vez, tem uma plataforma online e presencial de orientação para mulheres empreendedoras, o Itaú Mulher Empreendedora<sup>34</sup>;
- O portal Tempo de Mulher, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Unilever investiram na criação de uma plataforma online de orientação profissional e pessoal para mulheres, a Escola de Você<sup>35</sup>;
- O Instituto Consulado da Mulher<sup>36</sup>, da Whirlpool, trabalha na transformação social por meio do incentivo ao empreendedorismo para mulheres de baixa renda e escolaridade que vivem em comunidades vulneráveis na periferia das grandes cidades ou em áreas rurais de todo o Brasil.



## Princípio

# 7.

## Transparência, medição e relatórios

### DEFINIÇÃO do Princípio

Para melhorar constantemente seu cenário de igualdade de gênero, a empresa deve estabelecer metas quantitativas e monitorá-las com frequência pré-determinada. Seus progressos devem ser publicados em relatórios específicos ou indicadores de gênero devem ser adicionados aos relatórios já existentes. Em alguns países, como Estados Unidos e Austrália, as empresas de capital aberto já têm a obrigatoriedade de reportar publicamente seus dados de diversidade de gênero<sup>37</sup>. No Brasil, já temos boas práticas nesse sentido também: o Índice de Sustentabilidade Social (ISE), ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na Bovespa; o Prêmio WEPs (da sigla em Português: Princípios de Empoderamento das Mulheres), que identifica e reconhece empresas que estão aplicando corretamente os Princípios do Empoderamento das Mulheres da ONU; e o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, do governo federal, atestado a empresas que cumprem metas de avanço em indicadores de diversidade nos dois tópicos.

### COMO APLICAR o Princípio

- Incluir o monitoramento e avaliação dos objetivos de igualdade de gênero da empresa nos indicadores de desempenho existentes;
- Fazer *benchmarks* (procura de modelos) com empresas do mesmo setor que atuem nacional ou internacionalmente para estabelecer os parâmetros para as métricas que serão acompanhadas;
- Tornar-se empresa signatária dos Princípios de Empoderamento das Mulheres – Women’s Empowerment Principles (WEPs) –, programa da Organização das Nações Unidas (ONU);
- Aderir ao programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do governo federal, estabelecendo um plano de implementação de indicadores de igualdade de gênero e raça;
- Utilizar a ferramenta de autodiagnóstico oferecida pelo Prêmio WEPs Brasil, que permite mapear as áreas em que a empresa precisa concentrar esforços para avançar em igualdade de gênero;
- Preencher os Indicadores Ethos - MM360 para Promoção da Equidade de Gênero, disponíveis para empresas associadas ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Movimento Mulher 360;
- Criar uma agenda de discussão ao longo do ano para rever e analisar a evolução dos indicadores de igualdade de gênero estabelecidos;
- Tornar os indicadores de igualdade de gênero públicos, conhecidos pelos funcionários e pelas funcionárias de diferentes níveis de atuação na empresa e garantir um canal de comunicação aberto para que possam fazer contribuições.

## MEDINDO o Princípio

Para garantir a implementação, pode contribuir:

- Estabelecer processo formal que identifica indicadores de cada princípio e especifica as responsabilidades dos comitês, da área de recursos humanos e dos gestores e gestoras no monitoramento;
- Acompanhar o orçamento dedicado a ações de igualdade de gênero, sem o qual são baixas as chances de execução.

## O Princípio EM PRÁTICA

- Várias empresas publicam indicadores de gênero no Global Reporting Initiative (GRI)<sup>38</sup>, como Avon, Boticário, Caixa Econômica Federal, Dow, Eletronorte, KPMG, Petrobras e Vale. Dow, EY, Itaú e Walmart adotam a versão do GRI que inclui o indicador que mensura a proporção média de salários entre homens e mulheres (LA13);
- O BNDES criou uma base de dados histórica que servirá de apoio para a análise da progressão das mulheres na carreira para fortalecer as ações em prol da igualdade de gênero nos cargos de decisão;
- A Caixa Econômica Federal criou categorias de diversidade na ouvidoria interna como forma de identificar toda manifestação de discriminação de gênero, raça/cor e etnia, orientação sexual e identidade de gênero, pessoas com deficiência, geração e religião;
- A área de recursos humanos da Coca-Cola Brasil tem indicadores para monitorar questões bastante específicas, como a evasão de mulheres pós licença-maternidade, que está próxima de zero atualmente;
- A Eletronorte publica, em seus relatórios de sustentabilidade, um banco de dados sobre a diversidade de gênero entre a mão de obra terceirizada para acompanhar seus compromissos públicos com mais igualdade de gênero.



# Em que pé estão as mulheres: fatos e números

Os dados abaixo foram reunidos para apresentar o atual cenário de participação social e econômica vivenciado pelas mulheres no Brasil e no mundo. É nesse contexto que se inserem os esforços da ONU Mulheres e do Pacto Global pela igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres por meio do compromisso da comunidade empresarial.

## ⚠ MULHERES EM RISCO

- As mulheres vivenciam episódios de assédio sexual ao longo das suas vidas. Dados da ONG Catalyst apontam que cerca de 50% das mulheres da União Europeia denunciaram algum tipo de assédio sexual no local de trabalho. No mundo, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) indica que mais de 50% das mulheres já foram vítimas de assédio sexual, mas a maioria não denuncia por falta de provas<sup>39</sup>;
- No Brasil, de acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 67% dos casos de violência contra as mulheres são cometidos por parentes próximos ou conhecidos das famílias das vítimas, 70% das vítimas de estupro são crianças e adolescentes e apenas 10% dos estupros são notificados;
- Entre as mulheres pretas e pardas brasileiras, os assassinatos aumentaram 54% em dez anos (entre 2003 e 2013), segundo o Mapa da Violência<sup>40</sup> de 2015, elaborado pela Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais (Flacso), OPAS, ONU Mulheres Brasil e Ministério das Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos. O número entre esse grupo é muito superior aos 21% de incremento nos assassinatos entre todas as mulheres. Das mortes violentas, 50,3% são cometidas por familiares e 33,2% por parceiros ou ex-parceiros;

## ⚕ AS MULHERES E A SAÚDE

- Segundo relatórios recentes da Organização Mundial da Saúde (OMS)<sup>41</sup>, o Brasil e outros 10 países da América Latina conquistaram avanços significativos na redução da mortalidade materna e infantil e no parto desde 1990. De acordo com dados do último Relatório Socioeconômico da Mulher, elaborado pelo Governo Federal Brasileiro, as mulheres negras são as que mais morrem por causas obstétricas: 64% da mortalidade ocorre entre as negras e 34% entre as brancas;
- A epidemia da AIDS tem um impacto superior entre as mulheres, exacerbado pelo seu papel na sociedade e pela sua vulnerabilidade biológica à contaminação pelo HIV – mais de metade dos 36,9 milhões estimados de pessoas que vivem com o HIV em todo o mundo são mulheres. Dessas, 2,6 milhões são crianças que foram contaminadas por suas mães na gravidez, nascimento ou lactação;
- No Brasil, vem aumentando a incidência de HIV entre mulheres casadas em relacionamentos heterossexuais. Do total de casos de AIDS notificados entre mulheres em 2012, 86,8% decorreram de relações heterossexuais com pessoas infectadas com o HIV em relacionamentos estáveis, segundo dados do Boletim Epidemiológico Aids HIV/Aids 2013 do Ministério da Saúde<sup>42</sup>.

## 🎓 MULHERES E A EDUCAÇÃO

- Dos 774 milhões de adultos analfabetos no mundo, 64% são mulheres, de acordo com relatório publicado<sup>43</sup> pela Unesco em 2013;
- Mais de 120 milhões de crianças e jovens em idade escolar permanecem fora da escola em todo o mundo, mais de metade dos quais são meninas, de acordo levantamento<sup>44</sup> de 2015 da Unesco;
- O Relatório de Monitoramento Global Educação para Todos<sup>45</sup>, publicado em 2015 pela Unesco, indica que cerca de 24 milhões de crianças nunca vão entrar numa sala de aula, com as meninas sendo o grupo mais desfavore-

cido. Apenas no sul e no oeste da Ásia, 80% das meninas que estão fora da escola têm chances remotas de começar a estudar, em comparação com 16% dos meninos.

## ⚙ AS MULHERES E O MERCADO DE TRABALHO

- De acordo com o Censo de 2010, as mulheres são atualmente 58% dos universitários no Brasil. Entretanto, elas representam apenas 2% dos presidentes das 250 maiores empresas brasileiras, segundo um levantamento de 2013 da consultoria Bain & Company<sup>46</sup>;
- Segundo pesquisa da FGV Direito de São Paulo<sup>47</sup> baseada em dados das empresas mais de 800 de capital aberto no Brasil disponíveis na CVM, 48% das empresas ainda não tem nenhuma mulher no conselho de administração, 66,5% das empresas não apresentam sequer uma mulher em posição de diretoria executiva. O número de mulheres no conselho de administração mais diretoria executiva passou de 7.8% em 2003 para 8.8% em 2013;
- As mulheres são 43% dos empreendedores do Brasil, mas apenas 20% delas têm faturamento mensal superior a R\$ 30 mil. Esse cenário reforça as dificuldades apontadas pelo Índice Global de Empreendedorismo e Desenvolvimento da DELL (GEDI)<sup>47</sup>, que investiga as condições de suporte ao empreendedorismo feminino de alto impacto pelo mundo. O GEDI apontou que 22 dos 30 países pesquisados em 2014 não tinham condições mínimas de incentivo ao empreendedorismo feminino, como acesso a crédito, *networking* (rede capacitação para as mulheres);
- As mulheres ainda são as principais responsáveis pelo afazeres domésticos: um relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)<sup>48</sup> apontou que a média de dedicação semanal das mulheres a esse tipo de trabalho é de 25 horas semanais contra a média 10 horas semanais entre homens;
- No Brasil, a média salarial feminina corresponde a 74,5% da média salarial masculina, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (Pnad) de 2014, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Para as mulheres negras, além da diferença salarial temos ainda uma maior concentração em ocupações de menor remuneração: um estudo de 2009 do IPEA apontou que 21% das mulheres negras no Brasil são trabalhadoras domésticas contra 12,5% das mulheres brancas e apenas 22% têm carteira assinada.
- Além de desafios práticos que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, como a conciliação da carreira e família de forma mais intensa que os homens, precisam lidar com obstáculos invisíveis: os estereótipos. O Center for WorkLife Law da Universidade da Califórnia validou em pesquisa<sup>49</sup> a existência de quatro grupos de estereótipos que dificultam o avanço profissional feminino: barreira da maternidade, corda justa, prove novamente e guerra de gênero.

## 🕒 AS MULHERES E A PRODUTIVIDADE

- As mulheres são uma grande força para a economia mundial: representam mais de 40% da mão de obra global, 43% da força de trabalho atuante e mais da metade dos estudantes universitários do mundo, de acordo com um relatório de 2012 do Banco Mundial<sup>50</sup>;
- De acordo com um relatório de 2015 do McKinsey Global Institute, resolver a desigualdade de gênero em todas as suas dimensões poderia adicionar US\$ 28 trilhões ao PIB global em 2025, o equivalente à soma das economias e da China e dos Estados Unidos somadas. Apenas no Brasil, essa mudança poderia gerar um PIB 30% maior, em 2025, com até US\$ 850 bilhões a mais em circulação;
- Os países que promovem os direitos das mulheres e aumentam o acesso delas aos recursos e ao ensino têm taxas de pobreza mais baixas, crescimento econômico mais rápido e menos corrupção do que os países onde isso não ocorre, de acordo com evidências do estudo Desenvolvimento e Gênero - Igualdade de Gênero em Direitos, Recursos e Voz, do Banco Mundial<sup>51</sup>.

# Termos de gênero

**EMPODERAMENTO:** Dar ou adquirir poder ou mais poder. O empoderamento significa uma ampliação da liberdade de escolher e agir, ou seja, o aumento da autoridade e do poder dos indivíduos sobre os recursos e decisões que afetam suas próprias vidas. A pessoa empoderada pode definir os seus objetivos, adquirir competências (ou ter as suas próprias competências e conhecimentos reconhecidos), resolver problemas e desenvolver seu próprio sustento. É, simultaneamente, um processo e um resultado. Fala-se, então, do empoderamento das pessoas em situação de pobreza, das mulheres, dos negros, dos indígenas e de todos aqueles que vivem em relações de subordinação ou são desprivilegiados socialmente.

**GÊNERO:** Refere-se ao conjunto de características sociais e culturais atribuídas às pessoas, geralmente em função do seu sexo. Enquanto o sexo biológico é determinado por características genéticas e anatômicas, o gênero é uma identidade adquirida que é aprendida, muda ao longo do tempo e varia amplamente dentro e entre as culturas. Trata-se dos comportamentos, valores e atitudes que a sociedade define como sendo próprios de homens ou de mulheres. Enquanto as diferenças de sexo são biológicas, as de gênero são culturais e dinâmicas, podendo se transformar de acordo com o desenvolvimento específico de cada sociedade. Sua principal característica está na mutabilidade, isto é, na possibilidade de mudança na relação entre homens e mulheres através do tempo. Predominantemente, a interpretação de gênero é bipolar (feminino/masculino) e hierárquica (o masculino mais valorizado do que o feminino). Quando se discute essa questão, pretende-se debater e transformar a construção social e cultural das relações de gênero, no sentido de pluralizá-las e democratizá-las, eliminando discriminações baseadas em dicotomias e hierarquias estereotipantes. Por outro lado, o enfoque de gênero recoloca a formulação de problemas e soluções, pois envolve mudanças de posicionamento e comportamento de homens e mulheres, na procura da construção de sociedades mais justas (redistribuição de responsabilidades e oportunidades).

**SEXO:** O sexo refere-se às características biológicas que definem o sexo feminino e masculino. Estes conjuntos de características biológicas não são mutuamente exclusivos, uma vez que existem pessoas que possuem ambas, mas estas características geralmente diferenciam os humanos como homens e mulheres.

**IGUALDADE DE GÊNERO:** "Igualdade de gênero" refere-se ao conceito de que todos os seres humanos, sem diferenciação de sexo ou gênero, são livres para desenvolver as suas capacidades pessoais e tomar decisões sem as limitações impostas por papéis rigidamente atribuídos a um gênero. A igualdade de gênero significa que os diferentes comportamentos, aspirações e necessidades das mulheres e dos homens são considerados, valorizados e favorecidos equitativamente. Não significa que as mulheres e os homens têm de se tornar idênticos, mas que os seus direitos, responsabilidades e oportunidades não são determinados pelo seu gênero.

**EQUIDADE DE GÊNERO:** A equidade de gênero significa que as mulheres e os homens são tratados de forma justa de acordo com as respectivas necessidades e privilégios. O tratamento pode ser igual ou diferenciado, entretanto considerado equivalente em termos de direitos, benefícios, obrigações e oportunidades. No contexto do desenvolvimento, um objetivo de equidade de gênero requer frequentemente medidas integradas para compensar as desvantagens históricas e sociais das mulheres.

**PERSPECTIVA DE GÊNERO:** A perspectiva de gênero pode ser definida como uma abordagem que apresenta uma estrutura de análise para avaliar o modo como as mulheres e os homens afetam e são afetados de forma diferente pelas políticas, programas, projetos e atividades. Permite reconhecer que as relações entre mulheres e homens podem variar dependendo do contexto. Uma perspectiva de gênero considera os papéis atribuídos ao gênero, as relações

e necessidades socioeconômicas, o acesso aos recursos e outras limitações e oportunidades impostas pela sociedade ou pela cultura, idade, religião, e/ou etnia das mulheres e dos homens.

**ANÁLISE DE GÊNERO:** A análise de gênero consiste num exame sistemático dos diferentes impactos do desenvolvimento, das políticas, dos programas e da legislação nas mulheres e nos homens que implica, antes de mais nada, recolher dados segmentados por gênero e informações que considerem o gênero sobre a população em questão. A análise de gênero pode incluir também a análise das várias formas como as mulheres e os homens, enquanto agentes sociais, desenvolvem estratégias para transformar os papéis, relações e processos existentes em seu próprio benefício e a benefício de terceiros.

**INDICADOR SENSÍVEL A QUESTÕES DE GÊNERO:** Indicador é um marcador. Pode consistir numa marcação, medição, número, fato, opinião ou percepção que se concentra numa condição ou situação específica e mede as alterações a essa condição ou situação ao longo do tempo. A diferença entre um indicador e uma estatística está no fato de os indicadores envolverem a comparação com uma norma. Os indicadores sensíveis a questões de gênero medem as mudanças relacionadas com o gênero na sociedade ao longo do tempo; fornecem um olhar atento sobre os resultados de iniciativas e medidas direcionadas com base no gênero.

**DADOS DESAGREGADOS OU SEGMENTADOS POR SEXO:** Os dados desagregados ou segmentados por sexo são dados sobre mulheres e homens recolhidos e apresentados separadamente. Trata-se de informações estatísticas quantitativas sobre as diferenças e desigualdades entre mulheres e homens. Existe uma confusão generalizada e uma utilização incorreta dos termos "dados segmentados por gênero" e "dados segmentados por sexo". Apesar de o termo mais frequentemente utilizado ser "dados segmentados por gênero", os dados são necessariamente segmentados por sexo, e não por gênero, uma vez que as mulheres e os homens são contabilizados de acordo com a diferença biológica e não de acordo com os respectivos comportamentos sociais.

**INTEGRAÇÃO DE GÊNERO:** A integração de gênero consiste no processo de avaliação das implicações para mulheres e homens de qualquer medida planejada, incluindo a legislação, as políticas ou os programas, em qualquer área e em todos os níveis. Trata-se de uma estratégia para tornar as preocupações e experiências das mulheres, bem como dos homens, uma parte integrante na concepção, implementação, monitorização e avaliação de iniciativas e programas em todas as esferas políticas, econômicas e sociais, de modo que a desigualdade entre mulheres e homens não seja perpetuada.

**FEMINISMO:** Refere-se aos movimentos ou conjuntos de pensamentos político, filosófico e cultural que defendem a igualdade de direitos entre os homens e as mulheres. Muitas vezes são alvo de conotações pejorativas, por entender-se que se trata do contrário de machismo. No entanto, ao contrário do machismo, que prega a superioridade do homem sobre a mulher, o feminismo prega a igualdade de direitos e oportunidades entre homens e mulheres.

**PAPÉIS DE GÊNERO E DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO:** Refere-se à divisão dos trabalhos em produtivos e reprodutivos, os quais são definidos com base nos papéis diferenciados atribuídos a homens e mulheres em cada sociedade. Em geral, cabe às mulheres o cuidado com a família e a realização das tarefas domésticas, atividades que constituem trabalho reprodutivo. O papel principal dos homens está vinculado à atividade econômica ou à atividade "produtiva" e eles são definidos como os "provedores" da família. O trabalho produtivo é valorizado, por ser remunerado. O trabalho reprodutivo não tem remuneração e é percebido como "natural", não sendo reconhecido em sua importância e valor. Por essas razões, a divisão sexual do trabalho é hierárquica, deixando as mulheres em situação de subordinação em relação aos homens.

# Bibliografia e Notas Finais

<sup>1</sup> The power of parity: How advancing women's equality can add US\$ 12 trillion to global growth, McKinsey & Co, 2015.

<sup>2</sup> Progress of the world's women 2015-2016 – Transforming economies, Realizing rights, ONU Mulheres, 2015. Mais informações em <http://progress.unwomen.org/en/2015>.

<sup>3</sup> Women in Business and Management: Gaining momentum, Organização Internacional do Trabalho (OIT), 2015. Mais informações em [http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS\\_316450/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_316450/lang-en/index.htm).

<sup>4</sup> A criação da ONU Mulheres, em 2010, aconteceu no contexto de uma agenda de reforma das Nações Unidas, reunindo recursos e mandatos para gerar mais impacto. A instituição passou a agregar e contar com o histórico de trabalho de quatro setores prévios do Sistema das Nações Unidas, que se centravam exclusivamente na igualdade de gênero e no empoderamento das mulheres: Divisão para o Avanço das Mulheres (DAW), Instituto Internacional de Pesquisas e Capacitação para o Progresso da Mulher (INSTRAW), Escritório de Assessoria Especial para Questões de Gênero e Promoção da Mulher (OSAGI) e Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM).

<sup>5</sup> Organização das Nações Unidas (ONU), Pequim +20, evolução da Plataforma de Ação de Pequim criada em 1995. Mais informações em <http://www.onumulheres.org.br/pequim20>.

<sup>6</sup> Organização das Nações Unidas (ONU), Declaração do Milênio, 2000. Mais informações em [http://www.pnud.org.br/Docs/declaracao\\_do\\_milenio.pdf](http://www.pnud.org.br/Docs/declaracao_do_milenio.pdf).

<sup>7</sup> Organização das Nações Unidas (ONU), Década Afrodescendente, 2015. Mais informações em <http://www.decada-afro-onu.org>.

<sup>8</sup> A ONG Catalyst foi criada na década de 1960 com o objetivo de oferecer análises e ferramentas práticas para promover a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos para homens e mulheres. Seus recursos podem ser acessados em <http://www.catalyst.org>.

<sup>9</sup> Women Matter: A Corporate Performance Driver, McKinsey & Co, 2007.

<sup>10</sup> Dentre os estudos que defendem essa tese com diferentes indicadores, podem ser mencionados os que seguem: Making Change: Creating a Business Case for Diversity, Catalyst, 002; The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008), Nancy M. Carter and Harvey M. Wagner, Catalyst, 2011; 4 The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, Lois Joy, Nancy M. Carter, Harvey M. Wagner, and Siram Narayanan, Catalyst, 2007; Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers, Lois Joy, Catalyst, 2008. Outro estudo feito com mais de 150 empresas alemãs ao longo de cinco anos mostrou que uma média de 30% de participação feminina nos conselhos de administração, analisado independentemente de outros fatores, já pode indicar melhor resultados financeiros em relação a conselhos sem mulheres. Mais informações em [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2009234](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2009234).

<sup>11</sup> Winning hearts and minds: How CEOs talk about gender parity, KPMG, 2014. O estudo está disponível online em <https://www.kpmg.com/UK/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/About/kpmg-kcl-gender-parity-study.pdf>.

<sup>12</sup> Detalhes de impacto da campanha: <http://www.heforshe.org/impact/jean-pascal-tricoire>.

<sup>13</sup> Detalhes de impacto da campanha: <http://www.heforshe.org/impact/dennis-nally>.

<sup>14</sup> Detalhes de impacto da campanha: <http://www.heforshe.org/impact/paul-polman>.

<sup>15</sup> Para mais informações do programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, acesse <http://www.spm.gov.br/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca>.

<sup>16</sup> Castilla, Emilio J. e Benard, Stephen, Massachusetts Institute of Technology e Indiana University, The paradox of meritocracy in organizations, 2010. <http://asq.sagepub.com/content/55/4/543.short>.

<sup>17</sup> Organização Internacional do Trabalho (OIT), Questionando um mito: custos do trabalho de homens e mulheres, 2006. [http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/questionando\\_um\\_mito\\_274.pdf](http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/questionando_um_mito_274.pdf).

<sup>18</sup> Conceito mencionado no livro On-Ramps, Off-Ramps

(Harvard Business Review Press, 2007), produzido com base nos estudos desenvolvidos pelo Hidden Brain Drain Task Force, grupo de empresas que se reuniu nos Estados Unidos para estudar a evasão de mulheres da força de trabalho e sua estagnação nas carreiras. O conceito propõe uma nova abordagem para as carreiras que permite momentos estratégicos de parada ou redução de velocidade para conciliar com outras demandas pessoais como forma de planejar a força de trabalho com o objetivo de seguir contando com mulheres qualificadas.

<sup>19</sup> O *sponsorship*, também conhecido como programas de patrocinadores corporativos, propõe a criação de um vínculo de um profissional mais jovem com alguém com maior experiência e exposição na organização para defender ativamente o nome na mesa de decisão quando chega a hora de uma promoção ou oportunidade de desenvolvimento.

<sup>20</sup> A professora de economia Linda Babcock, da Carnegie Mellon University (EUA), publicou em 2003 o livro Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide (Mulheres não pedem: Negociação e a separação de gênero), no qual investigou a atitude das mulheres em relação a salários e promoções. O estudo deu origem a várias investigações que comprovam que as mulheres negociam com menor frequência e são menos ambiciosas em seus objetivos ao negociar.

<sup>21</sup> A pesquisadora Susan Colantuono, fundadora do Women's Institute for Leadership na Bryant University (EUA) e da consultoria Leading Woman, apontou em suas pesquisas que falta às mulheres perspicácia financeira, estratégica e de negócios para avançar das posições de liderança intermediárias para as altas posições.

<sup>22</sup> Uma pesquisa da ONG americana Catalyst mostra que quanto mais conscientes os homens se tornam sobre os vieses inconscientes, mas eles tendem a apoiar iniciativas de igualdade de gênero. Mais informações: <http://www.catalyst.org/knowledge/engaging-men-gender-initiatives-what-change-agents-need-know>.

<sup>23</sup> O tópico de *networking* é recorrente nas explicações sobre diferenças de oportunidades no mercado de trabalho entre homens e mulheres: Um estudo de 2011 da Escola de Negócios de Toulouse (França) apontou que *networking* era inclusive a razão para diferenças salariais entre altos executivos. Mais informações: [http://idei.fr/sites/default/files/medias/doc/wp/2011/gend\\_diff\\_top\\_executives.pdf](http://idei.fr/sites/default/files/medias/doc/wp/2011/gend_diff_top_executives.pdf).

<sup>24</sup> The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty, California Management Review, Vol 49, Nº 4, Summer 2007.

<sup>25</sup> Existem em alguns países medidas regulatórias que incentivam a diversidade na cadeia de fornecedores, como nos Estados Unidos. E existem já várias organizações setoriais e sem fins lucrativos que desenvolvem iniciativas nesse sentido, como a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex), que tem apoiado empresas em busca de internacionalização, e a We Connect, que certifica empreendedoras mulheres capazes de atender grandes corporações com seus produtos e serviços.

<sup>26</sup> Análise sobre o posicionamento da marca Quem disse, Berenice? <http://portaldapropaganda.com.br/noticias/795/em-nova-campanha-quem-disse-berenice-reforca-a-liberdade-na-vida-e-na-maquagem>.

<sup>27</sup> Referência para as campanhas da Real Beleza de Dove <http://www.dove.com.br/pt/Universo-Dove/Novidades/dove-retratos-da-real-beleza.aspx>.

<sup>28</sup> Mais informações sobre a ONG We Connect no site <http://weconnectinternational.org/en/brazil>.

<sup>29</sup> Manual de Compras Sustentáveis do CEBDS: <http://cebds.org/wp-content/uploads/2015/09/Manual-de-Compras-Sustent%C3%A1veis.pdf>.

<sup>30</sup> Um estudo da OECD de 1999 realizado em mais de 100 países já apontava que o incremento de 1% no número de mulheres com educação secundária podia implicar diretamente um aumento de 0,3% no PIB per capita nacional. Mas informações: <http://www.oecd.org/dac/gender-development/47566333.pdf>. Ver também o estudo Progress of the world's women 2015-2016 – Transforming economies, Realizing rights, ONU Mulheres, 2015. Mais informações em <http://progress.unwomen.org/en/2015>.

<sup>31</sup> Para mais informações sobre o movimento Coletivo Coca-Cola, acesse <http://www.coletivococacola.com.br>.

<sup>32</sup> Site do instituto Avon para referência: <http://www.avon.com.br/avon/instituto-avon>.

<sup>33</sup> Site do instituto Lojas Renner para referência: <http://www.institutolojasrenner.org.br>.

<sup>34</sup> O site da iniciativa é <https://imulherempreendedora.com.br>.

<sup>35</sup> A Escola de Você é um projeto liderado pela jornalista Ana Paula Padrão, fundadora do portal Tempo de Mulher, com patrocínio do BID e da marca Brilhante, da Unilever, que leva orientações para mulheres sobre questões tão abrangentes como autoestima, networking e empreendedorismo: [www.escoladevoce.com.br](http://www.escoladevoce.com.br).

<sup>36</sup> O site do Instituto Consulado da Mulher é <http://consuladodamulher.org.br/consuladodamulher>.

<sup>37</sup> Desde o início dos anos 2000, houve um aumento na atenção dos negócios à responsabilidade corporativa e ao relatório de sustentabilidade, através de uma variedade de mecanismos. Um exemplo é a exigência do Pacto Global das Nações Unidas de apresentação de Comunicação de Progresso anual. Veja mais em <http://www.unglobalcompact.org/COP/index.html>. Outro exemplo é o referencial de relatório de sustentabilidade desenvolvido pelo Global Reporting Initiative (GRI), que define princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e relatar seu desempenho econômico, ambiental e social. Em 2008-09, a GRI trabalhou em conjunto com a International Finance Corporation (IFC) em um projeto de pesquisa e consulta cujo objetivo era avaliar as deficiências entre questões de gênero e os relatórios de sustentabilidade, que culminou com o documento "Embedding Gender in Sustainability Reporting" (Incorporando Gênero no Relatório de Sustentabilidade), um guia para os praticantes que auxilia empresas do mundo afora a criarem oportunidades para as mulheres, adotar melhores práticas em relatório de sustentabilidade e melhorar seus resultados. Veja: <https://www.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx>.

<sup>38</sup> Para mais informações sobre o GRI, acessar o relatório detalhado sobre sua metodologia: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-Starting-Points-2-G3.1.pdf>.

<sup>39</sup> Os dados foram publicados no artigo <http://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2013/03/08/52-das-mulheres-ja-soferam-asedio-no-trabalho-falta-de-provas-dificulta-condenacoes.htm>.

<sup>40</sup> Para mais informações sobre o Mapa de Violência 2015, acesse <http://www.mapadaviolencia.org.br/pdf2015/mapaViolencia2015.pdf>.

<sup>41</sup> Global causes of maternal death: a WHO systematic analysis, OMS, 2014; Trends in maternal mortality: 1990 to 2015, OMS, 2015.

<sup>42</sup> Para mais informações sobre o Boletim Epidemiológico HIV/Aids - 2013, acesse <http://www.aids.gov.br/publicacao/2013/boletim-epidemiologico-aids-e-dst-2013>.

<sup>43</sup> Matéria menciona comunicado do Unesco sobre o número de mulheres analfabetas: <https://nacoesunidas.org/mulheres-ainda-representam-dois-tercos-dos-774-milhoes-de-adultos-analfabetos-alerta-unesco>.

<sup>44</sup> O relatório que aponta esse cenário pode ser encontrado em <http://en.unesco.org/gem-report/growing-number-children-and-adolescents-are-out-school-aid-fails-meet-mark#sthash.YiNpD9PS.PkMHZ08w.dpbs>.

<sup>45</sup> O relatório na íntegra pode ser encontrado em <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002256/225654por.pdf>.

<sup>46</sup> Sem atalhos: O caminho para as mulheres alcançarem o topo, Bain & Company, 2013.

<sup>47</sup> Participação de mulheres em cargos de alta direção: Relações sociais de gênero, Direito Societário e Governança Corporativa, Paul, Ligia e Donaggio, Angela, Fundação Getúlio Vargas, 2013. O estudo pode ser encontrado em [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2508929](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2508929).

<sup>48</sup> The Global Gender Entrepreneurship and Development Index, DELL, 2014.

<sup>49</sup> Para mais informações sobre o Trabalho Doméstico não remunerado, acesse <http://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/revista.pdf>.

<sup>50</sup> What Works for Women at Work: Four Patterns Working Women Need to Know, Joan C. Williams e Rachel Dempsey, 2014.

<sup>51</sup> As informações podem ser encontradas no estudo Igualdade de Gênero e Desenvolvimento, do Banco Mundial, em <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012>.

## CONCLUSÃO

Essa publicação tem por objetivo apresentar os sete Princípios de Empoderamento das Mulheres (Women's Principles Empowerment – WEPs na sigla em Inglês), com exemplos e sugestões de como alcançar e medir progresso. Ao invés de disponibilizar dados estatísticos, a proposta é oferecer uma vitrine de boas práticas para as organizações que estão dando seus primeiros passos na construção de um ambiente de equidade e também reconhecer e oferecer novas ideias e conhecimentos às tantas empresas que já evoluíram muito nesse trabalho.

Contudo, as ferramentas de transformação mais poderosas derivam da própria cultura e dos objetivos de uma organização, acompanhados de uma estrutura clara de mensuração. Apesar das organizações signatárias do WEPs compartilharem objetivos comuns, cada uma percorrerá rotas e caminhos próprios para alcançar a igualdade de gênero. Como podemos observar, dentre os sete Princípios existem diferentes níveis de profundidade no tratamento dos desafios e na maturidade das soluções. Os exemplos apresentados foram baseados em autodeclarações das próprias empresas, em artigos e estudos. Essa cartilha termina com um glossário de termos comuns no contexto da discussão de igualdade de gênero e a bibliografia dos estudos e artigos mencionados.

Fazemos um convite para sua organização incorporar o recorte de gênero, bem como o de raça, na avaliação de seus indicadores de desempenho e na sua concepção de sucesso. E oferecemos o suporte da ONU Mulheres e da comunidade de empresas signatárias dos Princípios nos desafios que surgirão ao longo dessa jornada em prol de maior diversidade e melhores resultados para seus negócios.

---

“Temos uma oportunidade única nos próximos 15 anos para alcançar a igualdade de gênero e assegurar que 2030 é a data limite para o fim de todas as formas de discriminação de gênero, em todos os lugares. No Brasil a questão de gênero está intimamente ligada a questão racial. O envolvimento das empresas e respectiva liderança é crucial para mudarmos a realidade de mulheres e meninas, brancas, negras, pardas e indígenas no Brasil. Todas as empresas precisam dar um passo adiante fazendo investimentos significativos e ações concretas para a igualdade de gênero de seus colaboradores e colaboradoras, na sua cadeia de valor e na sua comunidade”.

“Abordar os direitos humanos, um dos quatro pilares do Pacto Global, implica em um olhar específico para a questão da igualdade de gênero. A atuação do setor privado baseada nos WEPs vem contribuindo para o fortalecimento da liderança das mulheres na cadeia produtiva das empresas”.

 **ANDRÉ OLIVEIRA,**  
Presidente da Rede Brasileira do Pacto Global da ONU

 **DRA. NADINE GASMAN,**  
Representante do escritório da ONU Mulheres no Brasil

# A voz de quem faz

"Elaboramos diversas pesquisas sobre o tema e internamente também valorizamos um ambiente equilibrado entre gêneros porque acreditamos que isso faz o nosso negócio mais dinâmico e melhor. É preciso considerar duas premissas: "A primeira é que este problema não vai ser corrigido sozinho. A segunda é que, para criar um mundo mais igual, todo mundo tem um papel a desempenhar."

**ANA MALVESTIO**  
Líder em diversidade e Sócia da PwC

Reconhecemos o potencial de todas as pessoas, sejam elas homens ou mulheres, e acreditamos que todos têm o desejo e direito de se desenvolver. Estamos comprometidos com o princípio da equidade, com oportunidades iguais para todos. Decidimos investir no empoderamento da mulher, através da melhoria das nossas práticas internas, dos processos de relacionamento e da estrutura de trabalho, a fim de atrair e engajar cada vez mais talentos femininos."

**CARLOS FADIGAS**  
Diretor-Presidente da Braskem

"Nosso processo de aprendizado sobre o empoderamento feminino e a equidade de gênero foi inteiramente inspirado e guiado pelo ex Secretário Geral da ONU Kofi Annan e pela ONU Mulheres no Brasil. Entendemos que assumir o compromisso com a ONU Mulheres e nos tornar signatários dos WEPs é exercer a nossa responsabilidade enquanto comunicadores e formadores de opinião. Levantamos a bandeira de que precisamos rever a maneira que representamos mulheres, homens e a sociedade na publicidade. Levamos a discussão e os nossos aprendizados a grandes marcas e desenvolvemos uma pesquisa proprietária de representatividade na publicidade chamada 'TODXS?'. Tanto externa, quanto internamente buscamos diariamente reconstruir relações, modelos e processos sob o olhar da equidade de gênero."

**CLAUDIO LOUREIRO**  
Presidente da Heads Propaganda

"Os WEPs foram a inspiração para a Dow Brasil propor a criação, em 2011, da Aliança para o Empoderamento da Mulher na Sociedade. Com o objetivo de estabelecer parcerias entre instituições comprometidas com a valorização da diversidade de gênero na construção das organizações do futuro, buscamos melhorar permanentemente as condições para a participação de mulheres em cargos de liderança."

**FABIAN GIL**  
Presidente da Dow na América Latina

"A Eletrobras Eletronorte completa o ciclo de comemorações dos 10 anos de criação do seu Comitê de Gênero e Diversidade, sabendo que ainda há muito que avançar. O fim do machismo, do racismo e da homofobia na sociedade e mercado de trabalho, e o combate a todas as formas de violências, ainda são lutas difíceis, mas não impossíveis. É com esse compromisso que ressaltamos a importância da participação de homens e mulheres nessa caminhada pelo fim da violência contra as mulheres e pela promoção da dignidade humana, do respeito às diferenças e de igualdade de oportunidades."

Mensagem da Diretoria da Eletrobras Eletronorte de lançamento da Campanha 16 Dias de Ativismo pelo Fim da Violência contra as Mulheres e Dia da Consciência Negra - 20/11/2015

"Diversidade e Inclusão estão no coração da estratégia de negócios da Unilever. Acreditamos no verdadeiro potencial transformador de se ter uma companhia com igualdade de oportunidades para homens e mulheres poderem exercer o melhor de seus talentos e habilidades.

Um ambiente inclusivo, como o que a Unilever estabelece, cria oportunidades reais de inovação, traz visões e entendimento de negócio com perspectivas distintas e complementares e alavanca de maneira exponencial os resultados obtidos. Homens e mulheres representados em nossos times fazem com que a Unilever seja cada vez mais forte e mais sustentável, impactando positivamente a sociedade onde estamos inseridos."

**FERNANDO RODRIGUEIRO**  
Diretor de Recursos Humanos da Unilever

"O Walmart é uma empresa que ativamente promove a igualdade de oportunidades para todos e não aceita nenhuma forma de discriminação. Sabemos que ao promovermos a diversidade fazemos o que é correto e também temos uma empresa que gera melhores resultados. Somente teremos êxito se cada um de vocês fizer a sua parte."

**GUILHERME LOUREIRO**  
Presidente do Walmart Brasil

"Mulheres notáveis estão no centro das recentes conquistas brasileiras, como na política, cultura e economia. A EY acredita que as mulheres têm um papel vital a desempenhar no crescimento e na transformação dos mercados mundiais."

**JORGE MENEGASSI**  
CEO da EY no Brasil e América do Sul

"A Lojas Renner tem como proposição de valor ser cúmplice da mulher e uma das formas de materialização é garantindo a equidade de gêneros na empresa, onde 70% dos cargos são ocupados por mulheres, sendo 59% de lideranças, e a igualdade salarial sempre foi uma realidade. Acreditamos na importância do empoderamento da mulher para a construção de uma sociedade mais igualitária e foi com esta missão que a companhia criou o Instituto Lojas Renner para gerir seu investimento social, especialmente, por meio de projetos de empreendedorismo e de inclusão da mulher no mercado de trabalho."

**JOSÉ GALLÓ**  
Diretor - Presidente da Lojas Renner S.A.

"Os princípios de empoderamento das mulheres suportam o direcionamento das ações que precisam ser feitas para que as mulheres tenham os mesmos direitos e oportunidades que os homens e, desta maneira, contribuam para a equidade de gênero na sociedade. Eles são essenciais para garantir que as organizações estão evoluindo em todos os temas que são relevantes para a sociedade. O Grupo Boticário tornou-se signatário pois ambos os temas – empoderamento feminino e equidade de gênero – fazem parte da história da empresa desde sua criação. Nós acreditamos que um mundo mais belo não é conquista deles ou delas, mas de todos nós."

**LIA AZEVEDO**  
VP de desenvolvimento humano e organizacional do Grupo Boticario

"A igualdade de gênero é uma agenda urgente. Apesar dos avanços dos últimos anos em muitos lugares, nenhum país atingiu a igualdade entre homens e mulheres. O desenvolvimento pelas empresas de ações de equidade de gênero é fator importante para avançarmos nos objetivos do desenvolvimento sustentável. Na Itaipu, muito se fez, mas essa é uma construção permanente e não podemos nos acomodar."

**MARGARET GROFF**  
Diretora Executiva Financeira da Itaipu Binacional

"A equidade é um caminho sem volta. Quando compreendemos o valor de incorporar e incentivar todos os olhares, já não é mais possível conviver com o estado anterior. O compromisso da KPMG com a equidade de gêneros, colocado em prática através do KNOW, do engajamento no Comitê Impulsor do #ElesPorEla e em tantas outras ações e grupos, abriu este diálogo de forma ampla interna e externamente e vem tornado a empresa muito mais forte, completa e diversa, oferecendo ainda mais para seus clientes e suas pessoas, homens e mulheres."

**PEDRO MELO**  
Chairman da KPMG no Brasil

"As empresas, com sua influência na sociedade, precisam chamar para si a responsabilidade de fomentar a diversidade, inclusive de gênero. Esse processo pode ser feito de muitas formas. Mas dar igualdade de oportunidade às mulheres no mercado de trabalho é a maneira mais simples e rápida de transformação."

**XIEMAR ZARAZÚA**  
Presidente da Coca-Cola Brasil



Pacto Global Rede Brasileira

[www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br)



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

[www.onumulheres.org.br](http://www.onumulheres.org.br)



<http://portuguese.wepinciples.org/>