



# +Mulher 360

MOVIMENTO EMPRESARIAL  
PELO DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO DA MULHER

“Além de ter um papel na participação do debate público sobre questões da diversidade, e em especial a de gênero, as empresas possuem o importante potencial de promover mudanças efetivas no ambiente de trabalho e na vida de milhares de mulheres. Com o reposicionamento do Movimento Mulher 360, em 2015, conseguimos fortalecer e dar maior relevância ao principal ativo da associação: a articulação de grandes empresas em torno de uma causa comum, construindo, juntas, novos conhecimentos e compartilhando suas práticas entre si. Em dois anos, evoluímos de 12 para 31 empresas e tornamos realidade o que era, até então, um potencial: sermos uma relevante rede de influenciadores com conhecimento sistematizado e um banco de práticas efetivas para o empoderamento das mulheres e, ao mesmo tempo, para o fortalecimento dos diferentes negócios a partir de ambientes de trabalho mais equitativos, múltiplos e diversos.”

**Margareth Goldenberg, gestora executiva do Movimento Mulher 360, e Lucas Barboza, coordenador do Movimento Mulher 360 (Goldenberg Consultoria)**

## MELHORES PRÁTICAS 2016-2017



# +Mulher360

MOVIMENTO EMPRESARIAL  
PELO DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO DA MULHER

## Melhores práticas 2016-2017

### COORDENAÇÃO

Goldenberg Consultoria  
Margareth Goldenberg  
Lucas Barboza  
Letícia Nardocci  
Laiza Lopes

### REDAÇÃO

Mariângela de Almeida

### REVISÃO

Rosângela de Almeida

### PROJETO GRÁFICO

Eduardo Pozzi

### FOTOS

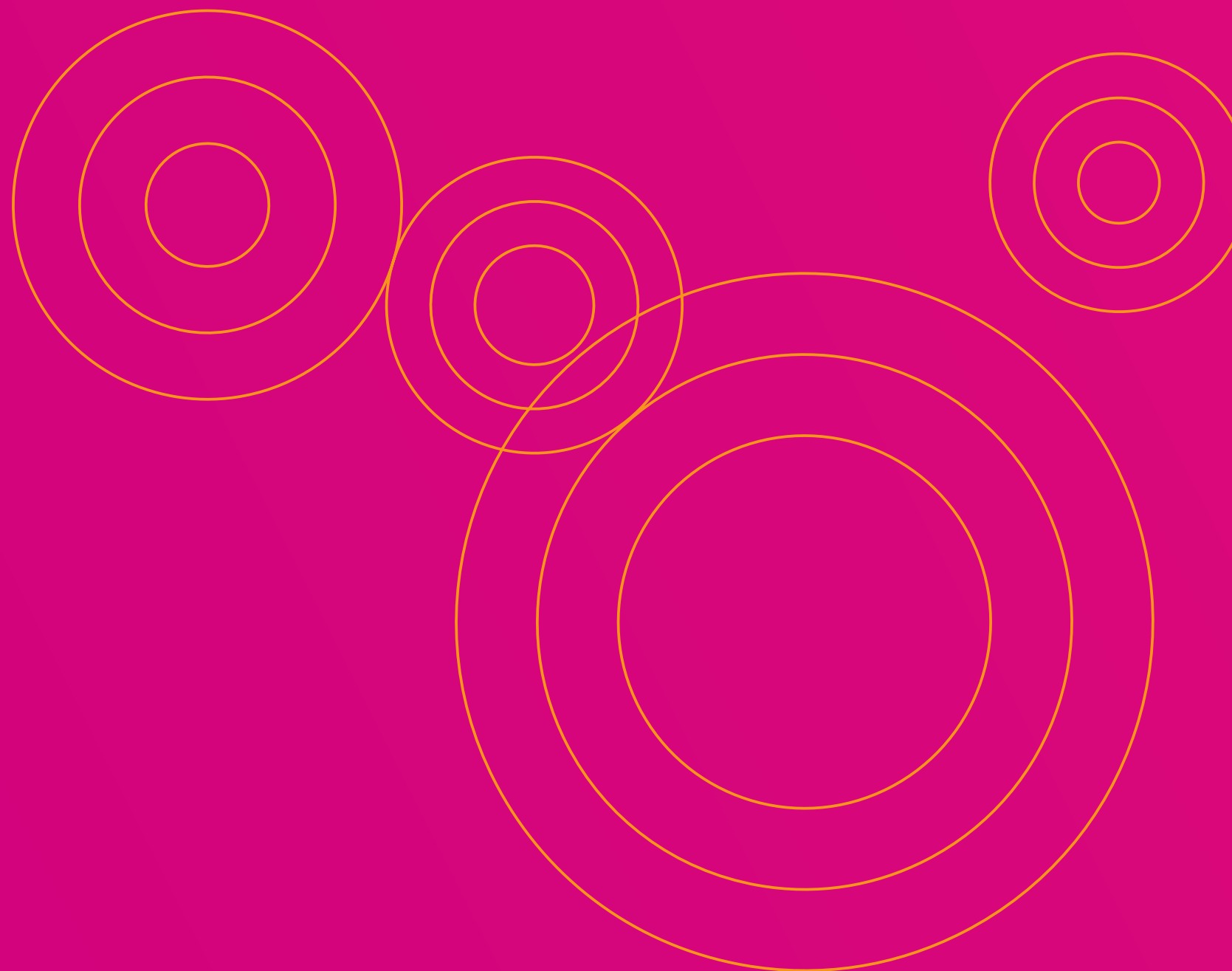
#### Arquivo Movimento Mulher 360

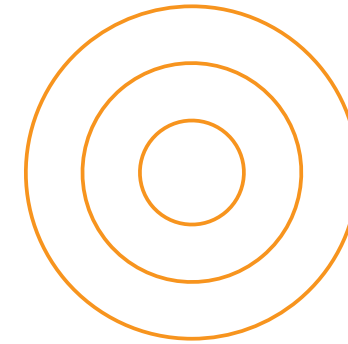
2017. Movimento Mulher 360. Permitida a reprodução de textos, desde que seja mencionada a fonte.

Informações para a imprensa:

Margareth Goldenberg - [contato@movimentomulher360.com.br](mailto:contato@movimentomulher360.com.br)

[www.movimentomulher360.com.br](http://www.movimentomulher360.com.br)





# SUMÁRIO

- 8** \_\_\_ PREFÁCIO
- 10** \_\_\_ APRESENTAÇÃO
- 12** \_\_\_ DOIS ANOS DE UM MOVIMENTO INOVADOR
- 14** \_\_\_ O CENÁRIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO
- 20** \_\_\_ EQUIDADE DE GÊNERO: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA OS NEGÓCIOS
- 22** \_\_\_ PRÁTICAS PARA O MUNDO CORPORATIVO
- 24** \_\_\_\_\_ COMBATE À VIOLÊNCIA
- 26** \_\_\_\_\_ CONTRATAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS
- 31** \_\_\_\_\_ DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL
- 34** \_\_\_\_\_ ENGAJAMENTO DAS ALTAS LIDERANÇAS E DE HOMENS
- 38** \_\_\_\_\_ EQUIDADE DE SALÁRIOS E DE OPORTUNIDADES
- 41** \_\_\_\_\_ INVESTIMENTO SOCIAL COM FOCO EM GÊNERO
- 42** \_\_\_\_\_ JOVENS TALENTOS
- 43** \_\_\_\_\_ MÉTRICAS E ACOMPANHAMENTO
- 44** \_\_\_\_\_ VIESES INCONSCIENTES DE GÊNERO
- 46** \_\_\_\_\_ GÊNERO E RAÇA
- 49** \_\_\_ OS PRINCÍPIOS DE EMPODERAMENTO DAS MULHERES
- 50** \_\_\_ COMPROMISSO COM O FUTURO
- 52** \_\_\_ EMPRESAS ASSOCIADAS



# PREFÁCIO

# ONU

# MULHERES

Os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs) são uma plataforma da ONU, por meio da qual instituições do setor privado assumem um compromisso público com o empoderamento das mulheres e a igualdade de gênero. Trata-se de um esforço feito pela ONU Mulheres e pelo Pacto Global para engajar o maior número possível de empresas com a causa, o que abrange desde o fornecimento de guias para o desenvolvimento de políticas focadas no tema, até orientações presenciais em reuniões, seminários, fóruns e outras atividades promovidas para as empresas signatárias. Além disso, essas instituições passam a fazer parte de uma rede global e local, sem custos, que permite a troca de experiências, abrindo caminho para uma cultura corporativa de igualdade de gênero. Empoderar as mulheres no ambiente profissional, na cadeia de valores e comunidades exige mudanças profundas, bem como um frequente debate sobre a realidade corporativa e, muitas vezes, uma atenção mais específica às barreiras encontradas pelas mulheres.

Nesse sentido, apoiamos associações e grupos de empresas, como o Movimento Mulher 360, para que possam aprofundar suas discussões e se apoiar mutuamente na implementação de iniciativas que visam o empoderamento das mulheres. Por isso, é de grande valia a inclusão de ações e estratégias com base nos WEPs pelo

Movimento, o que incentiva as empresas associadas a aderir à plataforma. Foram várias as atividades organizadas como parte dessa parceria, como a oficina sobre Vieses Inconscientes, que também contou com o apoio do Insper e da PwC; o evento de celebração do Dia Internacional das Mulheres de 2016, com o *Great Place to Work*; e um café da manhã com CEOs para discutir políticas afirmativas para a equidade. Ademais, o Movimento Mulher 360 também está contribuindo para a atualização da cartilha WEPs e divulgação das boas práticas das empresas.

Nos últimos dois anos, a agenda do empoderamento das mulheres e igualdade de gênero tem se fortalecido nas empresas e no setor privado. O trabalho que realizamos no Brasil vem ocupando um lugar de destaque. Ampliamos o número de empresas signatárias de 58 para 141 e, hoje, elas são responsáveis por mais de dois milhões de empregos diretos.

O número de empresas reconhecidas pelo prêmio WEPs aumentou de 32 para 48, de 2014 para 2016. Em 2016, 124 organizações e empresas aderiram à sexta edição do programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. Atualmente, na Operação Brasil, temos 13 empresas desse grupo seletivo presididas por mulheres, sendo que duas delas ocupam a posição de presidência da América do Sul ou Latina, o que está acima da média global.

Nossa visão para os próximos três anos é de que essa rede cresça progressivamente e, portanto, compromissos para a divulgação, promoção e avanço das práticas dos WEPs, como os assumidos pela parceria com o Movimento Mulher 360, são fundamentais e capazes de fomentar as transformações necessárias para alcançarmos a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres no mundo do trabalho.

Juntas somos mais fortes, e é por isso que parcerias como esta são essenciais para implementar a agenda de desenvolvimento dos países-membros das Nações Unidas e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente o número 5: Alcançar a Igualdade de Gênero e Empoderar Todas as Mulheres e Meninas. Nesse sentido, a ONU Mulheres parabeniza o Movimento Mulher 360 pelos dois anos de atuação em prol do empoderamento das mulheres brasileiras.

**Nadine Gasman, representante do escritório da ONU Mulheres no Brasil**





# APRESENTAÇÃO



Café da Manhã com CEO's - maio/2017

## Por Juliana S. Sztrajtmán, diretora voluntária do Movimento Mulher 360 – Mandato 2017 – e diretora de Shopper & Channel Strategy da Johnson & Johnson

Celebrar dois anos do Movimento Mulher 360 é comemorar a contribuição ativa à troca de experiências e definição de boas práticas entre as empresas associadas. Embora possa parecer simples, são essas trocas extremamente ricas que aceleram a implementação de ações e o consequente avanço na direção do empoderamento feminino e da equidade de gênero. Com conversas colaborativas e construções conjuntas, o Movimento cumpre sua função, de forma efetiva e atual, para que as empresas aprendam umas com as outras e caminhem juntas nessa conquista.

Essa atuação também tem colaborado decisivamente ao empoderamento econômico das mulheres. As conversas entre as empresas trazem à tona, em seus ambientes internos, temas importantes como os vieses inconscientes que, ao tornarem-se mais conscientes, naturalmente promovem mudanças na atuação das instituições, seja em

suas práticas de recrutamento, seja no desenvolvimento de lideranças femininas.

Não tenho dúvidas de que o Movimento veio para ficar. Prova disso é a sua história nestes dois anos. Éramos 12 empresas em 2015 e hoje temos 31 associadas. A Johnson & Johnson foi uma das fundadoras do Movimento e posso dizer que o fortalecimento da iniciativa deve-se à relevância crescente do tema para o mundo corporativo e a sociedade brasileira.

A Johnson & Johnson, desde sua fundação, em 1886, sempre buscou garantir a equidade de gênero. No início de sua história, mais da metade dos então 14 funcionários era formada por mulheres. Nossos principais avanços, acompanhando a maturidade do Movimento Mulher 360 nestes dois anos, foram a implementação da licença-paternidade estendida para oito semanas; o apoio ao projeto STEM2D, que incentiva mulheres a derrubarem

barreiras nas áreas de ciência, tecnologia e engenharia; os treinamentos da liderança sobre vieses inconscientes; e os eventos com *role models*, em que as mulheres compartilham suas histórias e trocam experiências com os funcionários.

No entanto, todos, como empresas, temos muito que avançar para garantir a equidade de gênero. Somos uma gota no oceano que precisa crescer. Isto significa atuar para aumentar a participação de mulheres na liderança de empresas e reduzir as inúmeras barreiras que elas enfrentam ao longo da carreira. Por isso, é de essencial importância que o debate e a discussão sobre vieses inconscientes estejam mais presentes no dia a dia das corporações, já nas políticas de recrutamento. Só assim poderemos contribuir para acelerar o avanço dessa equidade e o aumento da diversidade, o que trará benefícios incontestáveis para a sociedade e para os resultados das empresas brasileiras. Por isso, seguiremos em frente!

## Por Bárbara Galvão, diretora voluntária do Movimento Mulher 360 – Mandato 2017 – e coordenadora de Desenvolvimento Organizacional da Unilever

Estes dois anos foram especiais para as empresas associadas ao MM360. O Movimento tem sido uma ferramenta poderosa na fomentação da discussão e das ações em prol da equidade de gênero. Nossa agenda propõe temas extremamente atualizados sobre empoderamento da mulher. Nosso diferencial está em cultivar um ambiente que permite a troca de experiências, mas não apenas do que deu certo. Temos espaço para discutir obstáculos e partilhar aprendizados. Outro aspecto extremamente relevante é que mantemos um alinhamento anual da alta liderança das corporações associadas com a causa – a iniciativa Café da Manhã com CEOs –, possibilitando que a riqueza construída até aqui não se perca.

Elaboramos uma equação eficaz para sistematizar e compartilhar o conhecimento e as práticas vivenciados nestes dois anos entre as empresas, mas fomos além. Criamos ferramentas que tornam

possível disseminar esse arcabouço para outras instituições. Essa preocupação em disseminar as ideias favorece outros profissionais e instituições, criando um ciclo de impacto muito maior.

Esta importância se traduz no aumento significativo de empresas participantes. Quando lançamos o Movimento, pouco mais de dez corporações abraçaram a causa. Hoje, as 31 empresas associadas já entenderam a importância da diversidade e encontraram na iniciativa um espaço inovador para aperfeiçoar cada vez mais suas estratégias.

Na Unilever, os efeitos do Movimento foram bastante eficientes. Já faziam parte de nossa política ações voltadas para a equidade que promovam uma Unilever para mulheres e homens. Mas avançamos e criamos a licença-parental flexível, que permite a mães e pais escolher como usufruir esses dias, ou seja, logo após o

nascimento de seus filhos ou em outra fase, dentro do primeiro ano de vida das crianças. Essa questão da equidade acabou por suscitar novas atuações. Mais recentemente, por exemplo, temos investido na questão racial, ampliando o conceito de diversidade na empresa. Apesar dos avanços, sabemos que o empoderamento da mulher é uma agenda que ainda necessita de muita atenção. Não é incomum vermos retrocessos em relação ao tema. O governo, assim como a iniciativa privada, tem um papel fundamental para que não precisemos esperar por mais 100 anos por um mundo equitativo, justo e digno para todos. Por isso, acredito que os conceitos e práticas que o Movimento Mulher 360 reúne aqui são de extrema importância para que fomentemos essa agenda e envolvamos outras empresas para a troca de boas referências. Essa é a nossa missão como Movimento e como cidadãos!



# DOIS ANOS DE UM MOVIMENTO INOVADOR

Muitas empresas vêm buscando promover a diversidade e ampliar a participação feminina no ambiente corporativo. Com esse propósito, a semente do Movimento Mulher 360 foi lançada em 2011, a partir de uma iniciativa do Walmart.

Em 2015, quando se deu a sua oficialização, o Movimento ganhou força e se tornou uma associação independente, sem fins lucrativos, sustentada pelas empresas associadas, reunindo organizações protagonistas do cenário empresarial brasileiro, comprometidas com a promoção da diversidade e a ampliação da participação feminina no ambiente corporativo, nas comunidades e na cadeia de valor.

Considerado o único movimento empresarial no mundo com esse propósito, o Movimento Mulher 360 celebra dois anos de atuação, sabendo que os avanços foram importantes e, ao mesmo tempo, ainda representam um grão de areia no imenso mar de corporações que hoje atuam no Brasil. É preciso fazer mais para colher muito mais.

## Empresas

### SÓCIO-FUNDADORAS DO MOVIMENTO:

Bombril  
Cargill  
Coca-Cola  
DelRio  
Diageo  
Johnson&Johnson  
Natura  
Nestlé  
Pepsico  
Santander  
Unilever  
Walmart

## Missão MOVIMENTO MULHER 360

Contribuir para o empoderamento econômico da mulher brasileira em uma visão de 360 graus, por meio do fomento, sistematização e difusão de avanços em políticas e práticas empresariais, engajamento da comunidade empresarial brasileira e com a sociedade em geral.

Em 2015

12   
EMPRESAS

Em 2017

31   
EMPRESAS

Todas as ações do Movimento têm como premissa contribuir para mudanças de posturas, culturas e processos que impeçam a atuação igualitária e qualificada da mulher no mercado de trabalho e nas decisões sociais e políticas, como parte atuante e transformadora da sociedade brasileira.

A base inspiradora e conceitual da atuação do Movimento Mulher 360 são os sete Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs – veja na página 45), resultado de uma colaboração entre ONU Mulheres e o Pacto Global das Nações Unidas, com orientações sobre como delegar poder às mulheres no ambiente e mercado de trabalho e na comunidade.

O Movimento também quer contribuir com o alcance da meta 5 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), um desafio global no qual o Brasil está incluído: "Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas", ou seja, trabalhar por um planeta 50% a 50%, até 2030.

No caso de mudanças corporativas, elas precisam ser lideradas por aqueles que tomam as decisões, já convencidos de que é preciso avançar. Por isso, o Movimento Mulher 360 é o porta-voz da inteligência coletiva das empresas participantes do grupo, promovendo discussões sobre pautas que merecem uma análise mais profunda e a construção de soluções práticas para que as metas conjuntas sejam alcançadas.

"Os movimentos, em especial o Movimento Mulher 360, têm um grande potencial mobilizador ao tornar pública e visível a questão da liderança feminina. A participação em grupos e movimentos como este faz com que empresas tenham acesso a boas práticas do mercado e tenham sucesso mais rápido na questão da equidade entre os gêneros dentro do seu sistema."

Regina Madalozzo, especialista em Economia de Gênero do Insper





# O CENÁRIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

UMA DAS CARACTERÍSTICAS DO MOVIMENTO É RESPEITAR O MOMENTO E O TEMPO DE CADA EMPRESA PARA GERAR TRANSFORMAÇÕES QUE PROMOVAM A EQUIDADE DE GÊNEROS. POR ISSO, TODO O TRABALHO DE CONSCIENTIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO **ACONTECE COM BASE EM TRÊS PILARES:**



## FOMENTO

DISCUTIR E TROCAR INFORMAÇÕES QUE POTENCIALIZEM A CONSTRUÇÃO DE UMA INTELIGÊNCIA COLETIVA E PRÁTICAS EMPRESARIAIS DE SUCESSO. ESTE OBJETIVO SE CUMPRE POR MEIO DE:

### Diálogos entre os associados

(reuniões regulares entre as empresas associadas)

### Café da manhã com CEOs

(encontro para engajar as altas lideranças)

### Assessoria entre pares

Canal de *mentoring* em que empresas, mais avançadas no processo, possam apoiar as que estão iniciando sua caminhada.



## SISTEMATIZAÇÃO

ORGANIZAR CONHECIMENTOS E PRÁTICAS CONSTRUÍDOS PELAS EMPRESAS PARA QUE SE TORNEM REFERÊNCIAS AO MUNDO CORPORATIVO, POR MEIO DE:

### Indicadores ETHOS/MM360

(idealizados a partir dos sete Princípios da ONU Mulheres para que as empresas avancem em suas agendas em bases comuns e consistentes)

### Publicações e Banco de Melhores Práticas

(edições especiais com temas relacionados à prática da equidade de gênero no dia a dia corporativo, área exclusiva no portal que reúne as iniciativas das empresas associadas).



## DISSEMINAÇÃO

DIFUNDIR AS PRÁTICAS BEM-SUCEDIDAS PARA QUE SENSIBILIZEM E MOBILIZEM O MUNDO CORPORATIVO E A SOCIEDADE SOBRE A PRIORIDADE DO TEMA:

### Advocacy

(ser porta-voz do empoderamento feminino em diferentes iniciativas)

### Apoio a seminários e eventos

(participação efetiva em debates que atualizem e ampliem o conhecimento relacionado ao tema).

“A nossa participação no Movimento Mulher 360 é algo que dá muito valor para a Unilever. Nos permite compartilhar experiências, conhecimento e atividades com muitas companhias que estão na linha de frente no que diz respeito à diversidade e inclusão. Aprendemos muito fazendo parte do Movimento e damos nossa contribuição nas atividades da Unilever, sempre com a ideia de que é importante não só fazer um impacto na companhia, mas também dentro da cadeia de valor como um todo.”

**Fernando Fernandez,**  
CEO Unilever Brasil







# O CENÁRIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

A realidade das mulheres no Brasil não é das mais fáceis. Além de questões sociais que muitas enfrentam, como violência doméstica e sexual, a dificuldade de exercer a maternidade, dentro dos parâmetros ideais de bem-estar da mãe e do bebê, conciliando-a com a vida profissional, é um dos entraves que impedem as profissionais de se desenvolverem melhor em suas carreiras.

Outra questão são os vieses inconscientes, com conceitos deturpados sobre as habilidades e competências femininas nos diferentes contextos corporativos, especialmente em cargos de liderança, que se mantêm presentes em grande parte do imaginário coletivo (masculino e feminino).

Por outro lado, as estatísticas indicam que as mulheres brasileiras são protagonistas de setores bastante complexos, como o sustento de suas famílias.

Alguns ambientes, por exemplo, movidos pela cultura da empresa ou pelo comportamento do líder, tornam-se espaços desestimuladores para elas, que passam a ter menos aspiração e confiança de que podem chegar ao topo. Também há corporações que não investem em capacitações de maneira igualitária, privilegiando os homens, o que cria desigualdades e diminui as expectativas delas sobre os próprios avanços.

DE CADA **10** FAMÍLIAS, **4** SÃO CHEFIADAS POR MULHERES

**42%** DA RENDA FAMILIAR PROVÊM DAS MULHERES

MAIS MULHERES DETÊM DIPLOMA DE NÍVEL SUPERIOR (**58%**)

**72%** DAS MULHERES PROFISSIONAIS AMBICIONAM A LIDERANÇA SÊNIOR, MAS SÓ **19%** CHEGARAM LÁ E **11%** SÃO CEOs

APENAS **3%** SÃO PRESIDENTES DE CONSELHOS

DENTRE OS **20 PAÍSES** COM A MAIOR ECONOMIA DO MUNDO, O BRASIL É O QUE TEM MAIS MULHERES EMPREENDEDORAS

AS MULHERES AINDA SÃO AS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELOS AFAZERES DOMÉSTICOS: **25 HORAS** SEMANAIS CONTRA A MÉDIA DE **10 HORAS** SEMANAIS ENTRE HOMENS

NO BRASIL, A MÉDIA SALARIAL FEMININA CORRESPONDE A **74,5%** DA MÉDIA SALARIAL MASCULINA

Fontes: Itaipu Binacional – Cartilha Equidade de Gênero, 2014; Brain & Company – Sem atalhos, 2013; pronunciamento da ex-presidenta Dilma Rousseff, 2014; evento Café com CEOs (março de 2017); Princípios de Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres)



## O CENÁRIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

### Disseminar PARA AVANÇAR

Embora o Movimento Mulher 360 dê a sua contribuição para que esse cenário mude, a realidade de grande parte das empresas indica que o caminho a ser trilhado é longo. No entanto, já sabemos que esse caminhar é extremamente necessário, se ansiamos viver em uma sociedade mais justa para todos - homens e mulheres.

Por isso, dar luz e compartilhar as práticas e o conhecimento desenvolvidos pelas empresas associadas ao Movimento pode fazer diferença no avanço que precisamos empreender para que a equidade se configure de fato e impacte positivamente o desenvolvimento humano e econômico brasileiro.

Isso significa levar o propósito e a experiência do Movimento aos quatro cantos do País, como referência de ações efetivas, construídas a muitas mãos, respeitando a cultura e a história de cada empresa, para que outras corporações percebam que essa causa também é delas. É de todos nós.

PLACAR  
BRASIL

### MULHERES EMPODERADAS ECONOMICAMENTE CONTRIBUEM PARA:

- ▶ O FORTALECIMENTO DO SETOR PRODUTIVO
- ▶ O DESENVOLVIMENTO DE COMÉRCIOS MAIS JUSTOS EM NOVOS MERCADOS
- ▶ AUMENTO NA PRODUTIVIDADE DOS EMPREGADOS
- ▶ CRESCIMENTO NA HABILIDADE DE ATRAIR TALENTOS
- ▶ MELHORIA DO RELACIONAMENTO COM GOVERNOS E ÓRGÃOS REGULADORES
- ▶ PROGRESSOS NOS RESULTADOS E NA PERFORMANCE FINANCEIRA

1 DAS 10 MAIORES ECONOMIAS DO MUNDO



85º LUGAR NO RANKING MUNDIAL DE DESIGUALDADE DE GÊNERO

174º LUGAR NO RANKING MUNDIAL DO NÚMERO DE MULHERES NO CONGRESSO

31º POSIÇÃO NO RANKING DA OIT DE MULHERES NA LIDERANÇA EM TODOS OS NÍVEIS



“Este movimento é muito importante para todos nós, temos grande responsabilidade como empresa perante funcionários, clientes, revendedoras, toda a sociedade. Ao unirmos forças, conscientizamos e engajamos mais empresas e pessoas. Somos articuladores de uma rede imensa de fornecedores, consumidores e conectamos mais de 1,5 milhão de mulheres no Brasil. Se trouxermos mais pessoas para a conversa e trabalharmos na conscientização e em ações concretas em prol do empoderamento feminino, podemos contribuir para que a velocidade no processo de consolidação da equidade de gênero seja muito maior.”

David Legher,  
CEO da Avon



# EQUIDADE DE GÊNERO: um diferencial COMPETITIVO PARA OS NEGÓCIOS

A equidade de gênero só traz vantagens e pode ser fator decisivo para a construção de sociedades mais estáveis e justas, capazes de atingir objetivos de desenvolvimento, de sustentabilidade e de direitos humanos internacionalmente reconhecidos.

Sob o ponto de vista social e econômico, essa equidade é alavanca para o fortalecimento do capital humano e de processos de gestão, em todos os níveis (público e privado).

Pensando no mundo corporativo, quando se tem homens e mulheres com mesmos direitos e oportunidades, cria-se um ambiente de criatividade e inovação para os negócios. Além disso, esse equilíbrio entre gêneros responde com mais eficiência às necessidades do mercado.

Tudo isso leva a ampliação de operações e alcance de metas mais robustas aos negócios o que, consequentemente, contribui a uma economia mais forte e sustentável.

Outro aspecto muito importante, defendido por uma boa parte de CEOs de diferentes empresas, é que a diversidade e a equidade de gênero agregam mais valor e força ao negócio, porque, dentre vários benefícios:

- **Atrai talentos**
- **Fortalece a marca e a reputação da empresa**
- **Amplia o desempenho do negócio**
- **Melhora a satisfação do cliente**
- **Favorece a inovação**
- **Atende a crescentes expectativas e necessidades dos clientes**
- **Ajuda a competir em novas indústrias ou localidades**

Pesquisas indicam que empresas com maior diversidade de gênero e racial são mais propensas a ter retorno financeiro acima das médias de mercado em seus países.

SE ATÉ 2025  
TODOS OS PAÍSES  
PROGREDISSEM  
RAPIDAMENTE  
EM DIREÇÃO À  
DIVERSIDADE  
E PARIDADE DE  
GÊNERO NAS  
EMPRESAS,  
O PIB MUNDIAL  
AUMENTARIA EM ATÉ  
US\$ 12 TRILHÕES!

**84%**  
DE AUMENTO DA  
PERFORMANCE  
EM VENDAS

**60%**  
DE AUMENTO  
DE RETORNO  
NO CAPITAL  
INVESTIDO

**46%**  
DE AUMENTO  
DO RETORNO  
DO EQUITY

Fontes: Harvard, Gallup, Catalyst, McKinsey Global Institute, ONU, Credit Suisse (Estudos 2011-14) / Impulso Beta



"A gente precisa se unir a outras empresas para fazer disso uma jornada. Para que a gente traga cada vez mais empresas, cada vez mais líderes, cada vez mais empregadores que possam tomar posições como essas, para que a gente tenha uma sociedade mais igualitária."

**Paula Bellizia,**  
CEO Microsoft Brasil



# PRÁTICAS PARA O MUNDO CORPORATIVO

Nos últimos dois anos, além dos Diálogos mensais que o Movimento oportunizou entre as empresas para debate de práticas, foram coletadas experiências das empresas associadas para embasar o grupo a novos avanços à equidade de gênero.

Nas próximas páginas, compartilhamos as melhores práticas com o objetivo de representar o amplo trabalho do Movimento e inspirar o mundo corporativo brasileiro.

Equipes das  
empresas associadas –  
Diálogos 2017





## Combate À VIOLÊNCIA



### Um Instituto para enfrentar a violência

A Avon conta com uma campanha global contra a violência doméstica desde 2005. No Brasil, a campanha é coordenada pelo Instituto Avon, que já investiu R\$ 25 milhões em apoio a 116 projetos ou ações próprias, impactando mais de 2,5 milhões de pessoas. Além disso, a Avon conta com um protocolo de atendimento para funcionárias que são vítimas dessa violência.

### Fale SEM MEDO

Plataforma que trabalha a educação contra a violência, a articulação de políticas públicas de defesa de direitos da mulher e estimula o engajamento. Por meio de edital, seleciona e apoia projetos da sociedade civil em todo o Brasil. Em 2015, lançou a linha de maquiagem fictícia 180 e a plataforma digital Central Mulheres, com amplo acervo sobre desafios e conflitos vivenciados pela brasileira contemporânea. Anualmente, realiza um fórum reunindo especialistas do setor.



### 21 DIAS DE ATIVISMO

Campanha de enfrentamento à violência contra as mulheres que tem início em 20 de novembro, Dia da Consciência Negra, e se encerra no Dia dos Direitos Humanos, em 10 de dezembro.



### CANAIS PARA ACOLHIMENTO

A Avon conta com canais para escutar a mulher que esteja sofrendo violência doméstica, oferecendo a ela apoio jurídico, psicológico e assistencial para que consiga lidar com o problema. Isso acontece por meio da *hotline* do

Programa de Assistência ao Empregado (PAE). Além disso, os gestores são capacitados para acolher a funcionária.

### PESQUISAS

PAUTADAS EM DIFERENTES TEMAS, ESSAS ANÁLISES DÃO VISIBILIDADE A DIFERENTES ASPECTOS DA VIOLÊNCIA CONTRA MULHER NO BRASIL, AJUDANDO A APROFUNDAR DISCUSSÕES E AMPLIAR ARTICULAÇÕES MULTISSETORIAIS QUE FORTALEÇAM O BEM-ESTAR DA MULHER EM TODOS OS NÍVEIS.



### Um canal para denúncias

A empresa mantém no Brasil, há 35 anos, um canal de conduta ética para que todos os seus funcionários possam se comunicar e relatar, anonimamente, fraudes, assédios, maus-tratos laborais e violências. A reclamação pode ser feita por e-mail ou telefone.

Uma empresa externa, com sede na Holanda, recebe as queixas e as direciona, garantindo o anonimato. As queixas são direcionadas para a área responsável por *compliance*.

Para cada caso, há uma investigação específica e a identificação de evidências. Uma pessoa devidamente capacitada encarrega-se de avaliar a gravidade da queixa e as sanções, caso seja comprovada. Em todos os casos, a pessoa que faz a denúncia é protegida. A Nestlé não admite qualquer tipo de retaliação.

ERAM 180 DENÚNCIAS NO PRIMEIRO ANO DO CANAL. HOJE SÃO CERCA DE 1.100 DENÚNCIAS AO ANO

PREVISÃO DE 10% DE DENÚNCIAS FEITAS POR MULHERES

DISPONIBILIZAÇÃO DE TREINAMENTO NA INTRANET PARA EVITAR NOVOS CASOS

REUNIÕES E COMUNICAÇÕES CONSTANTES PARA PREVENÇÃO E INCENTIVO À DENÚNCIA

### Documentário “Precisamos falar com os homens: uma jornada pela equidade de gênero”



Em parceria com a ONU Mulheres e o portal Papo de Homem, o Grupo Boticário lançou o documentário “Precisamos falar com os homens: uma jornada pela equidade de gênero”. O objetivo do trabalho é mostrar como se formam, se sustentam e de que maneira é possível enfrentar comportamentos nocivos às mulheres e também aos homens.

O levantamento identificou como as mulheres percebem o papel dos homens em suas vidas e na sociedade de hoje, além de apontar as principais tensões culturais que geram sofrimento e desigualdade. Entre as constatações está o fato de que os homens ainda não sabem lidar com a mudança de posição na hierarquia social, o que faz com que busquem provar constantemente sua masculinidade.

O estudo ainda traz atitudes que os homens podem assumir para ser agentes de mudanças. São ações simples, mas que fazem a diferença, como nunca subestimar ou desconfiar da capacidade delas e não usar termos agressivos para confrontá-las. Com o objetivo de promover a educação e o engajamento também do público interno, foram realizadas exposições do documentário nos escritórios e plantas do Grupo.



### Violência contra a mulher combatida entre muros

O programa Viva Bem, de saúde e qualidade de vida, é focado no público interno da Avon. Dentre as ações que o compõe, está o Programa de Atendimento ao Empregado (PAE), que oferece aos funcionários e seus familiares vários benefícios, por meio de uma equipe multidisciplinar, disponível sete dias por semana, 24 horas ao dia. O serviço é fornecido por uma empresa contratada. Nesse trabalho, as denúncias de violência doméstica, por exemplo, são acolhidas e as vítimas orientadas.

Pessoas que presenciam ou são vítimas de algum tipo de assédio, agressão ou de condutas inapropriadas, podem fazer a sua queixa pelo canal *Integrity Help Line*, de forma gratuita, anônima ou não, gerando uma investigação e busca de evidências. No caso da comprovação do ato, a pessoa denunciada é punida conforme a gravidade da conduta. Quem denuncia é protegido de retaliações e, caso tenha se identificado, recebe um *feedback* individual.



100% DOS CASOS INVESTIGADOS REPORTE DOS RESULTADOS PARA O DENUNCIANTE E PARA OS FUNCIONÁRIOS EM GERAL



# Contratação e retenção DE TALENTOS



## MULHERES EM STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics)

Na Unilever, a questão das mulheres em STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) tornou-se uma das prioridades da corporação, que procura responder, por meio de análises internas e externas, questões como: qual é o número de mulheres em áreas de tecnologia? Quais barreiras influenciam a ascensão dessas profissionais a cargos mais altos? Em quais funções profissionais mulheres são necessárias?

Para conquistar a equidade esperada, a empresa segue alguns passos: levantamento de dados internos dos profissionais de TI; realização de ações como *hackathon* (maratona de programação), com 75% de participantes mulheres; rodas de discussão em eventos sobre mulheres em tecnologia; *coaching enactus* para aproximar-se da liderança feminina das jovens mulheres que estão no final do curso de faculdade; *Workshop Diversidade & Inclusão* para estimular a reflexão interna com líderes da empresa, que são pais e mães, sobre o poder que têm de quebrar paradigmas das questões de gênero; palestras em universidades/feiras de cursos; *agile working*, destinado a todos os funcionários, mas que beneficia especialmente mulheres com filhos.



## Política para gestantes e mães pós-licença-maternidade

No Itaú Unibanco, onde as mulheres são maioria (59,8%), em 2015 foi implementada uma nova política para gestantes e mães pós-licença-maternidade, que correspondem a cerca de 300 mulheres por mês. As iniciativas visam auxiliar o momento de adaptação ao trabalho, melhorando o clima, a retenção de talentos e a redução das licenças médicas, potencializadas pelas dificuldades ligadas à mudança de rotina e sobrecarga mental desse período.

Dentre os benefícios propostos estão: proibição de viagens e de novos desafios estressantes a partir do sexto mês de gestação; manutenção do período de seis meses de licença-maternidade, já praticado pela empresa; redução de carga horária, por um mês, no retorno da licença-maternidade; ajuste de metas para cargos com remuneração variável, no primeiro mês de retorno da licença, mas com recebimento de acordo com a *performance* esperada, independentemente do desempenho apresentado no período.

Além da política, outras oportunidades são oferecidas a gestantes e mães, como reuniões mensais para troca de experiências, orientações para a gestante e os familiares e apoio domiciliar de enfermeiros e psicólogos nos primeiros dez dias pós-parto.



## Atração e capacitação de mulheres na área de tecnologia

A Microsoft possui, desde 2012, um Comitê de Diversidade e Inclusão e o pilar Mulheres foi o primeiro a compor a iniciativa. A empresa acredita que a inovação é extremamente beneficiada pela diversidade e por isso estabelece que Diversidade e Inclusão são alicerces de sua cultura. Um ambiente com uma grande diversidade de perfis tem muito maior chance de gerar ideias inovadoras, já que os perfis conseguem se complementar, criando ideias e produtos que um único perfil teria maior dificuldade de alcançar. Na Microsoft, mulheres representam 43% da alta liderança.

Em RH, a Microsoft construiu dois pilares estratégicos para identificar talentos na empresa. Na Aquisição de Talentos, diferentes frentes de atuação são utilizadas para atrair e contratar mulheres, dentre elas: desenvolvimento das capacidades de recrutador e gerente; investimento em comunidades focadas na diversidade; investimento na próxima geração dessas profissionais; apoio às organizações de diversidade; participação e patrocínio de uma grande variedade de eventos de diversidade; ações de incentivo à procura de cursos STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) por meninas.

No pilar Comunidades Técnicas - grupos de entusiastas, que trabalham voluntariamente por uma causa -, as ações, em grande parte, são direcionadas a compartilhar conhecimentos técnicos e também motivacionais sobre desenvolvimento de carreira e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A Microsoft cria iniciativas e apoia comunidades técnicas na realização de eventos e cursos gratuitos com o objetivo de fomentar o crescimento do ecossistema de tecnologias e de inovação.



## Programa para conciliar vida pessoal e profissional

No Grupo Boticário, apoiar as mulheres significa, também, envolver os homens. A licença-paternidade estendida, de 21 dias, por exemplo, foi adotada antes mesmo de a lei ser promulgada, em 2016.

As mulheres contam, desde 1999, com o Programa de Gestantes, que as acompanha durante o pré-natal, levando-as, por exemplo, a visitar as maternidades para tirar dúvidas e receber orientações sobre seus direitos.

- Apoio aos eventos *WoMakersCode – Ladies Night* e *Women Dev Summit* que impactaram mais de 1.500 mulheres
- As atividades da comunidade técnica *WoMakersCode* já refletiram na inserção de 20% de mulheres no mercado de trabalho
- Aumento da participação de mulheres em projetos mundiais da Microsoft, como a *Imagine Cup*, que é a maior competição de tecnologia do mundo para estudantes
- Além da licença-maternidade de 180 dias, outra ação tem impacto importante na vida de outras mulheres no mercado de trabalho: a ampliação da licença-paternidade para 42 dias, tanto para casos de nascimento como de adoção de crianças e jovens até 16 anos.
- *Equal Pay Day*: em setembro de 2016, a Microsoft anunciou equidade salarial entre funcionários mulheres e homens do mesmo cargo.
- *Eu Posso Programar Para Meninas*: campanha que tem como objetivo convocar meninas nas redes sociais que queiram aprender a linguagem de código e a programação. Em 2016 contou com 15 ONGs parceiras e, em 2017, com 10 ONGs parceiras.
- Lançamento do site *Mulheres em Tecnologia* (<http://www.mulheresemtecnologia.com.br/>), para inspirar e encorajar as mulheres a buscarem papel ativo no mundo da tecnologia.

DAS 1.757 PESSOAS BENEFICIADAS, 854 SÃO COLABORADORAS, ESPOSAS DE COLABORADORES, FILHOS DE COLABORADORES DO GRUPO BOTICÁRIO E 903 SÃO CIDADÃS DAS COMUNIDADES DO ENTORNO

## Contratação e retenção DE TALENTOS



### Programa Nascer Bem

A empresa proporciona a gestantes um conjunto de benefícios, do início da gestação até o retorno ao trabalho. Fazem parte do programa Nascer Bem: acompanhamento pela equipe de saúde; curso presencial para gestantes e familiares; manual *on-line* para mulheres que atuam em campo; curso presencial sobre paternidade responsável, extensivo aos dependentes; creche *in company* (unidades de Interlagos, Cabreúva e Bahia) e sala de aleitamento.

A licença-maternidade, na Avon, é de seis meses e a paternidade de 21 dias, sendo que homens e mulheres são estimulados a tirar férias emendadas ao final da licença para permanecerem mais tempo com os filhos.

Outra iniciativa é o Programa de Desenvolvimento de Gestores, treinamento padrão da área de Recursos Humanos, que aborda questões referentes à valorização da diversidade e à importância do papel do líder ser receptivo e inclusivo desde o anúncio da gestação até o retorno da funcionária.

### CRIANÇAS ATENDIDAS NA CRECHE:



### Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Uma das maneiras de incentivar esse equilíbrio é por meio da valorização da família, favorecendo a existência de momentos diferenciados nas várias fases da vida. Para se adaptar à diversidade das constituições familiares, a PwC lançou, em 2011, o Programa *Family Friendly*. Independentemente de como cada núcleo familiar é formado, o profissional encontra uma política que permite usufruir boas experiências com os seus familiares, por meio de uma gama de benefícios, como:

- **Horário flexível e home office**
- **Licenças-maternidade e paternidade estendidas (180 dias e oito semanas, respectivamente), para todos os arranjos familiares (incluindo adoção)**
- **Flexibilidade para mães e pais no retorno de suas licenças, podendo optar por redução de jornada (20 ou 30 horas semanais) até um ano do nascimento ou adoção da criança**
- **Política de repetição de rating (fica à escolha da mãe optar por não ser avaliada no seu retorno pós-licença, para evitar uma avaliação de performance enviesada, podendo repetir a avaliação anterior, feita antes de sair de licença)**
- **Apoio à amamentação durante viagens a trabalho e treinamentos (caso ainda esteja amamentando e precise se deslocar de sua cidade, ela poderá levar seu bebê e um acompanhante para auxiliá-la durante o tempo fora de casa)**

**95%** DAS MULHERES RETORNAM APÓS A LICENÇA

**Aumento do engajamento dos profissionais que utilizam as políticas Family Friendly – pais e mães com índice de satisfação em work-life balance e engajamento com uma diferença expressiva, medida por meio da pesquisa de clima em relação aos profissionais que não têm filhos**



### Licença-parental inovadora

A companhia já trabalhava com as licenças paternidade e maternidade estendidas (15 dias para homens e 60 dias para mulheres). Desde 2016, homens e mulheres que optam por estender suas licenças têm um ano após o nascimento do bebê para usufruir do benefício. Eles e elas podem usar essa oportunidade assim que o bebê nasce ou em outro período, durante o primeiro ano da criança. A política é válida para pais adotivos, casais homoafetivos, famílias com formação tradicional e as monoparentais.

A licença-parental flexibilizada reforça o posicionamento da companhia em prol do empoderamento feminino e se soma a outras ações para fomentar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como: berçário, *home office*, horário de trabalho flexível, *friday free* e plataforma digital com dicas e orientações para o planejamento familiar.



### Uma maternidade compartilhada

O programa Maternidade Compartilhada, focado nas gestantes e nas mães que voltaram da licença-maternidade, corresponde a uma das premissas defendidas pela empresa: a importância dos primeiros mil dias de vida para a formação de indivíduos saudáveis em todos os aspectos.

O programa realiza sessões em grupos fechados, formados por mulheres que participam de forma voluntária, conduzidos por equipe multidisciplinar composta por médico, psicólogo, nutricionista, profissionais de recursos humanos e educador



### Vínculos fortes para garantir mais equidade

A adoção da licença-paternidade de 40 dias, assumida pela Natura e implementada desde julho de 2016, faz parte da estratégia da empresa para garantir maior equidade de gênero e o fortalecimento de vínculos (mãe e bebê, pai e bebê).

A iniciativa traz benefícios bastante significativos para as mães, porque a delicada fase do puerpério pode ser vivenciada com o apoio do parceiro. Para os homens, a licença é essencial, já que a possibilidade de estar mais tempo ao lado de seus filhos recém-nascidos fortalece o seu papel de pai. Até setembro de 2017, a adesão foi de 80% aos 40 dias.

Os pais também são convidados a participar do curso para gestantes, que a empresa já oferece a suas colaboradoras e esposas dos colaboradores, e do Programa de Atendimento Pessoal (PAP), criado há vários anos para acompanhar as futuras mães na gestação e os pais "grávidos", dando-lhes o apoio necessário.

físico, para compartilhar experiências e abordar temas diversos. Na *intranet*, elas também colocam suas dúvidas pontuais que são respondidas pelos profissionais.

Além dessa ação, há outros benefícios que compõem o programa, como as licenças maternidade e paternidade estendidas (seis meses e 20 dias, respectivamente), sala de amamentação, auxílio creche e lactante, *home office*, *short friday*, dentre outros.

**100%** DE SATISFAÇÃO COM O PROGRAMA



**80%** CONSIDERARAM O PROGRAMA COMO MUITO BOM E **20%** COMO BOM



## Contratação e retenção DE TALENTOS



### Política flexível para diferentes estilos de vida

Para cultivar um ambiente de trabalho que promova o bem-estar de seus profissionais e, conseqüentemente, aumentar seu engajamento e produtividade, a empresa criou uma política de flexibilidade (*FlexMenu*) que possibilita a adaptação das responsabilidades profissionais com o estilo de vida dos funcionários, por meio de:

- **FLEXTIME:** flexibiliza o horário de início e fim da jornada diária de trabalho, incluindo o intervalo para almoço
- **FLEXWEEK:** permite reorganizar a jornada semanal de 40 horas, para ausentar-se por meio período ou por um dia de trabalho
- **FLEXPLACE:** oferece a possibilidade de trabalhar remotamente uma a duas vezes por semana

Por ser um novo hábito corporativo e para incentivar essa mudança cultural, a PwC investiu em ferramentas para viabilizar o projeto, como uso exclusivo de *notebook*, ferramentas Google, ramais virtuais e reuniões via sistema WebEx. Além disso, a equipe de RH desenvolveu guias de orientação de como aproveitar ao máximo os benefícios sem impactar os resultados da empresa. Essa iniciativa está ligada ao propósito da PwC: de ser uma empresa que constrói confiança com a sociedade (e seus profissionais). O case foi um sucesso dentro do *network* de firmas da PwC, sendo reconhecido em publicações da empresa.

#### A POLÍTICA DE FLEXIBILIDADE É VISTA COMO:

- Estímulo à cultura de flexibilidade e inovação
- Ruptura com os modelos tradicionais de emprego
- Liderança do tema entre os concorrentes e destaque no mercado
- Não se trata de trabalhar mais ou trabalhar menos, mas, sim, de forma diferente, aumentando produtividade e engajamento



### Política para retenção e reincorporação de mulheres

Para apoiar a construção de uma sociedade mais igualitária entre homens e mulheres, a Unilever desenvolveu mecanismos para fortalecer essa construção no ambiente interno, tornando-o mais inclusivo. Com 50% dos seus cargos de liderança ocupados por mulheres, a necessidade de implementar práticas que estimulem o retorno da mulher pós-licença-maternidade garante, também, um alto nível de readaptação. Por isso, a empresa desenvolveu duas práticas:

#### Nursery (creche)

Localizada no escritório da matriz, em São Paulo, desde 2002.

#### Opendoor Project

Criado em 2017, visa reincorporar profissionais altamente especializadas e experientes que deixaram o mercado de trabalho para cuidar da família. O projeto é uma nova forma de trazer esses talentos de volta ao mercado, possibilitando a conciliação entre a maternidade e a carreira em grandes corporações.



### Women 50/50 Hiring

A.A.T. Kearney possui uma meta global, aplicada aos mais de 60 escritórios ao redor do mundo, de compor seu time de consultores com 50% de mulheres. Para atingir esse objetivo, todos os líderes de escritórios devem cumprir uma meta de **50% de contratação de mulheres ao seu quadro de consultores**, o que incentiva a ampliação do *pool* de recrutamento. Globalmente, a consultoria já possui **37% de mulheres**, 4% acima de 2016. Esse resultado é verificado em todas as regiões do mundo.

## Desenvolvimento PESSOAL E PROFISSIONAL

### DIAGEO

#### Compromisso com a diversidade

Em 2010, a Diageo se tornou a primeira do setor a assinar o compromisso com a ONU Mulheres. Em 2015, criou o Comitê Global de Diversidade & Inclusão, com 16 membros de diferentes níveis e cargos para debater o tema e provocar toda a organização em busca de condições justas e igualitárias entre homens e mulheres. As ações são pautadas em metas que deverão ser alcançadas até 2025, incluindo o objetivo global de, nesse período, registrar 50% de mulheres nos cargos de liderança.

Para garantir que o plano realmente repercuta no PUB (Paraguai, Uruguai e Brasil), alguns pilares são trabalhados, como ações de *Change Management*, ou seja, conscientização da liderança sobre equidade e sua importância, ações nas áreas de atração e retenção de talentos do sexo feminino, além de políticas amplas de flexibilidade para um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

#### DOIS PROGRAMAS GLOBAIS ESPECÍFICOS REFORÇAM ESSE TRABALHO:

- **EXCELLENCE IN SUPPLY CHAIN Women and Leadership**, focado no desenvolvimento profissional de líderes da área de Suprimentos, em que a representatividade feminina é a menor na corporação
- **SPIRITED WOMEN** Encontros mundiais em que as mulheres discutem o desenvolvimento de suas carreiras

▶ NO BRASIL, AS MULHERES OCUPAM 45% DOS CARGOS DE ALTO COMANDO DA COMPANHIA

▶ SHORT LIST COM 50% DE CANDIDATAS MULHERES PARA TODAS AS POSIÇÕES SENIORES

▶ NO PÚBLICO ADMINISTRATIVO, A COMPANHIA CONTRATA MAIS MULHERES DO QUE HOMENS ATÉ A FUNÇÃO DE COORDENADORIA

▶ HORÁRIO FLEXÍVEL E HOME OFFICE

▶ LICENÇAS-MATERNIDADE E PATERNIDADE ESTENDIDAS (180 E 20 DIAS)

## Desenvolvimento PESSOAL E PROFISSIONAL



### Igualdade de gênero de ponta a ponta

A igualdade de gênero é um objetivo prioritário e estratégico, assumido pela alta liderança da Natura, no Brasil e no mundo. A principal meta nesse sentido está no compromisso público, assinado pela empresa em 2014, de alcançar, até 2020, 50% de mulheres nos cargos de liderança (diretorias e acima delas). Nas categorias abaixo das de gestão, as mulheres já são maioria.

Para comunicar essa postura, uma das ações realizadas ao público externo aconteceu nas redes sociais, em parceria com o *He for She*, movimento protagonizado pela ONU.

Dentre diferentes iniciativas internas, uma delas envolve os VPs de cada área para mapear talentos na empresa, sendo que a identificação de lideranças femininas e como elas podem se desenvolver para ocupar altos cargos de gestão faz parte desse trabalho.

#### EM 2017:



**DIRETORES:**  
**35%** DE MULHERES

**VPS:**  
**33%** DE MULHERES

**COMITÊ EXECUTIVO:**  
**25%** DE MULHERES

**TRAINEES:**  
**72%** DOS CONTRATADOS  
**SÃO MULHERES** (DADO DE 2016)

### Acelerando o desenvolvimento de talentos

Em 2016, a Avon lançou o *Women in Leadership* (WiL), com duração de dois anos, focado no desenvolvimento de mulheres identificadas como talentos na América Latina. O objetivo é acelerar a prontidão dessas profissionais para sucessão de posições de alta liderança.

O programa tem como base os pilares **Competências e Habilidades, Oportunidades de Desenvolvimento, Suporte e Networking, Empoderamento de Outras Mulheres**. A seleção de 12 gerentes ou diretoras para participarem da iniciativa é feita a cada dois anos pelo RH e líderes, que analisam o histórico de desempenho das candidatas e seu potencial de crescimento. Neste processo, são avaliados mais de 800 perfis de funcionárias em toda a América Latina. Depois de uma semana de imersão, para integração das participantes, o acompanhamento das atividades é feito pelo Portal de Aprendizagem, em que acontecem os *webinars*.

**A Avon conta com equidade de gênero na alta liderança da empresa e 60% dos funcionários da empresa são do sexo feminino.**

Por meio da Rede pela Diversidade, promove palestras, *workshops* e ações que gerem a conscientização dos gestores para a necessidade do compromisso com a equidade de gênero e a valorização da diversidade na empresa.

▶ O PROGRAMA PROPORCIONOU O **AUMENTO DO NÚMERO DE MULHERES SUCESSORAS PARA POSIÇÕES-CHAVE** E O RECONHECIMENTO DESSE POTENCIAL POR DIVERSOS LÍDERES DA EMPRESA

### Supply Chain para apoiar o desenvolvimento de mulheres

O programa *Excellence in Supply Chain: Women and Leadership*, uma iniciativa global da área de *Supply Chain*, tem como objetivo o desenvolvimento pessoal e profissional de colaboradores, com foco nas mulheres nos cargos de gerência média e sênior de setores como planejamento, manufatura, logística, compras e atividades técnicas.

Lançado em agosto de 2015, o programa é virtual, modelar, com duração de dez meses. As 390 profissionais participantes, que se inscreveram voluntariamente, assistem a um *webinar*; a um *workshop* em tempo real para os países onde a empresa tem sedes; recebem um *workbook* onde estão os temas e as reflexões de cada encontro para que possam se preparar às discussões; formam um *buddy*, que são duplas de mulheres, de localidades diferentes, para estarem juntas e se apoiar nesse processo de aprendizado e desenvolvimento; e contam com o *coaching circle*, sob a orientação de uma das 13 gestoras sêniores, com quem podem tirar dúvidas e compartilhar suas reflexões.

#### METAS:

▶ **2020**  
**35% DE REPRESENTAÇÃO FEMININA** NOS ALTOS POSTOS DA EMPRESA

▶ **2025**  
**40% DE REPRESENTAÇÃO FEMININA** NOS ALTOS POSTOS E **50% EM POSIÇÕES DE GERÊNCIA**

### Treinamentos focados nas lideranças femininas

Em 2012, a Coca-Cola estabeleceu, em parceria com a ONU Mulheres, a meta de atingir 50% de mulheres na liderança da empresa até 2020. Essa diretriz estratégica influenciou diversas políticas internas e a criação da Grade de Desenvolvimento Feminino, composta por treinamentos, programas de *mentoring* e *coaching* exclusivos para elas.

#### DENTRE AS CAPACITAÇÕES ESTÃO:

**ACHIEVING YOUR BEST SELF (AYBS)**  
**Que acelera o desenvolvimento de talentos por meio da autorreflexão, aumentando o autoconhecimento para construir um mapa de sucesso futuro, pessoal e profissional**

**LEVERAGING & INSPIRING FEMALE TALENT (LIFT)**  
**Que acelera o desenvolvimento de habilidades de gestão de mulheres com potencial de média gerência para que atinjam altos cargos na empresa**

**WOMEN IN LEADERSHIP**  
**Para refinar forças e desenvolver estratégias que ajudem a superar barreiras**



# Engajamento DAS ALTAS LIDERANÇAS E DE HOMENS



## Comitê de Equidade de Gênero

Para trabalhar especificamente a questão de gênero, o GPA criou o Comitê de Mulheres, em 2014, inicialmente formado por 30 mulheres, das diferentes áreas da empresa. O objetivo era promover a equidade de gênero na liderança, acompanhando, de forma prioritária, ações que facilitassem a evolução de mulheres nos cargos de gerência (gerentes de loja e corporativos) e de diretoras e vice-presidência corporativa.

Nessa caminhada, o Comitê amadureceu e incluiu os homens para obter melhores resultados, já que eles ocupavam a maioria dos altos cargos. O presidente do GPA e o Vice-presidente de RH são *sponsors* oficiais do Comitê em nível de diretoria. O atual modelo prevê duas diretoras mulheres e um diretor homem, que lideram o Comitê que discute o andamento do tema e seu direcionamento estratégico, envolvendo diferentes frentes de trabalho, como: maternidade, jornada flexível, *mentoring* e *networking*, indicadores, ferramentas de gestão, fóruns, dentre outras.

Já os responsáveis de RH de cada negócio ficam incumbidos da implementação de processos e políticas com objetivo de garantir a evolução dos indicadores e a implementação das ações nos negócios.

EM 2016, **APÓS DOIS ANOS DE TRABALHO**, A COMPANHIA ATINGIU **28% DE MULHERES** NOS **CARGOS DE LIDERANÇA**



## Equidade de gênero como tema prioritário

Na Natura, o CEO, assim como a alta linha de comando, executivos, diretores e gerentes, estão conscientes e alinhados com a estratégia de diversidade e na defesa da equidade de gênero. O tema é prioridade e isto fica explicitado em reuniões internas, nos comunicados da presidência, no código de conduta e em documentos divulgados para o público externo, como a Visão de Sustentabilidade 2050.

Neste contexto, em 2014, foi definida a Estratégia de Diversidade da Natura, sendo a equidade de gênero um dos temas centrais, criando-se um plano com metas, metodologia e linha de ação. Ou seja, a diversidade tornou-se uma área e equidade de gênero um objetivo. Até 2020, pretende-se ter 50% de mulheres na liderança; conquistar 100% de equidade salarial e empoderar as mulheres para gerar maior desenvolvimento pessoal, familiar e social.

**67% DO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS COMPOSTO POR MULHERES**

**NA ALTA LIDERANÇA**, EM SETEMBRO, A MARCA É DE **37% NO BRASIL** E **34% NA NATURA GLOBAL**



## Área de inteligência de mercado

A igualdade de gênero foi uma prioridade assumida pelo CEO, Juan Carlos Marroquín. Em julho de 2014, o RH desenhou uma célula encarregada de mapear o mercado em busca de mulheres com potencial para ocupar as vagas.

O presidente teve participação ativa na construção da prática, desafiando e estimulando os gestores em relação à equidade de gênero. A área de inteligência de mercado atua para encontrar candidatos para posições que já estão disponíveis e para outras que ainda não foram abertas. Não existe um percentual mínimo de números de mulheres em relação a homens, mas, para cada três homens há, pelo menos, uma mulher em cada recrutamento.

O processo é cíclico e ininterrupto – acompanham o mercado de candidatas para uma vaga que vai abrir e, à medida que uma posição fica disponível, é feita uma busca específica para ocupá-la, sempre com o direcionamento de ter homens e mulheres concorrendo.

▶ **AUMENTO NO PERCENTUAL DE VAGAS FECHADAS DENTRO DO PRAZO**

▶ **SATISFAÇÃO DO GESTOR**

▶ **AVANÇO NO NÚMERO DE MULHERES CONTRATADAS**



## Mulheres Sem Barreiras

A empresa valoriza a igualdade desde 1886, quando foi fundada com 14 colaboradores, dos quais oito eram mulheres. Criado para dedicar-se ao tema gênero, o projeto Mulheres Sem Barreiras possui uma comissão específica multifuncional que articula suas práticas. A iniciativa global existe há 20 anos, com vários *chapters* nos diversos países. No Brasil, ela foi incorporada quando a CEO assumiu e mobilizou a empresa nesse sentido.

Atualmente, a comissão é formada por 67 pessoas voluntárias, homens e mulheres que atuam em iniciativas focadas nos pilares de empoderamento de mulheres, combate a vieses inconscientes de gênero e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O projeto envolve todas as divisões da empresa: Consumo, *Medical Devices* e *Janssen*. Ninguém é avaliado por fazer parte do grupo, assim como ser um membro não faz parte das metas dos profissionais o que, de certa forma, cria um engajamento daqueles que estão comprometidos com a causa. No entanto, dentro de cada iniciativa proposta pela comissão, existem *Key Performance Indicator* (kpis), como o número de participações em treinamentos e eventos ao ano.

- **Mulheres são quase metade da J&J no Brasil: 45%**
- **48% de mulheres na liderança**
- **49% de mulheres na força de vendas**
- **Mulheres já são 66% dos Jovens Talentos (estagiários e trainees)**
- **Realização de *Lean in Circles* para troca de experiências**
- **Eventos com *Role Models***
- **Licença-paternidade estendida para 40 dias úteis (oito semanas) para pais e pais adotivos, tanto dos escritórios quanto da fábrica, com pagamento integral do salário**
- **Apoio ao projeto STEM2D (*Education in Science, Technology, Engineering, Math, Manufacturing and Design*), que incentiva mulheres a derrubarem barreiras nas áreas de ciência, tecnologia e engenharia e apoia estudantes do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) com bolsas de auxílio-estudo.**

## Engajamento DAS ALTAS LIDERANÇAS E DE HOMENS

**ATKearney**

**AVON**  
the company for women

### Investimento na parceria mulher/homem

Por ser uma consultoria estratégica, os funcionários da empresa precisam deslocar-se com frequência para acompanhar projetos dos clientes, o que acaba por dificultar a retenção de mulheres na corporação, especialmente as que retornam de licença-maternidade.

#### Com o objetivo de mudar esse cenário, foram desenvolvidos os programas globais:

*Women's Network* (conectar as mulheres de todos os escritórios nos diferentes países); ferramenta *online* de perguntas e respostas anônimas (um fórum aberto para troca de experiências, exposição de opiniões e dúvidas entre todas as consultoras), *sponsor* (cada consultora, gerente e diretora com mais de dez meses na empresa têm um dos sócios homens como *sponsor* para troca de experiências. Ele deve divulgar as conquistas e dar suporte à carreira da colega) e *coaching*.

Até pouco tempo, a empresa contava com 38% de participação de mulheres, sendo apenas 10% sócias. Para incluir mais duas mulheres no *board* foram criadas duas novas vagas em que os sócios elegeram, pelo voto, essas profissionais, dentre homens e mulheres.

#### ▶ AUMENTO SIGNIFICATIVO DA RETENÇÃO E PROMOÇÃO DE MULHERES PARA PRÓXIMOS NÍVEIS

### Repense o Elogio: Um convite para elogiar as meninas além da aparência

Atuando transversalmente, a Avon leva para suas campanhas e peças publicitárias mensagens pelo empoderamento feminino e a valorização da diversidade. Essas mensagens estão tanto em campanhas ligadas a produtos, quanto em ações especiais, como o lançamento do documentário **Repense o Elogio**, dirigido pela cineasta Estela Renner, com apoio da ONU Mulheres. O filme convida a sociedade a ampliar o repertório de adjetivos utilizados para elogiar as meninas, usando expressões que vão além da aparência. O objetivo é aumentar a conscientização das meninas sobre potenciais e habilidades que possuem.

O documentário foi disponibilizado na *internet* e vem sendo utilizado em ações coordenadas pelo Instituto Avon e ONU Mulheres, além de outros parceiros.

**+Mulher  
360**  
MOVIMENTO EMPRESARIAL  
PELO DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO DA MULHER

ATKearney AVON Cargill  
GPA grupo boticário Itaú  
Nestlé PEPSICO SANOFI

“Um dos principais valores da Whirlpool é a diversidade com inclusão. Temos consumidores diversos, temos que representar esta diversidade dos nossos clientes em nossa empresa. A inclusão de gênero de forma equilibrada nas nossas equipes é uma questão também de impacto em nosso negócio”.

**Paulo Miri**  
CEO da Whirlpool



PRÁTICAS PARA O MUNDO CORPORATIVO

## Equidade de salários E DE OPORTUNIDADES



### Nova unidade de produção com igualdade de gênero

Quando surgiu a oportunidade de fazer uma nova fábrica da Nestlé, em Montes Claros, MG, já era consenso de que diversidade, inclusão e equilíbrio de gênero seriam prioridades. As lideranças da empresa estavam engajadas em fazer um percurso diferenciado. Para isso, investiu-se em ações de conscientização para detectar e combater vieses inconscientes, desmistificando o trabalho da mulher dentro de unidades de produção.

Um estudo da região, realizado em parceria com a prefeitura, detectou que a população feminina do município era de 60%, com uma baixa participação na indústria. Outro dado era o bom nível de formação das pessoas, independentemente da classe social, sendo que na maioria das famílias havia ao menos um membro com ensino superior.

Com esse cenário em mãos, a Nestlé fez parcerias com diferentes escolas, estimulando a criação de cursos cujas técnicas seriam necessárias na fábrica, criando uma nova demanda para as instituições de ensino.

**6 MIL** CURRÍCULOS RECEBIDOS E  
**1 MIL** CANDIDATOS SELECIONADOS

**43% DE MULHERES CONTRATADAS**  
(A MÉDIA DE OUTRAS FÁBRICAS É 6%)

A UNIDADE DE PRODUÇÃO **VIROU REFERÊNCIA:**  
MENORES ÍNDICES DE INCIDENTES E **CONTROLE**  
**DE QUALIDADE EXEMPLAR**



### Política de remuneração sem distinção de gênero

Na empresa, a criação de uma política salarial que priorize remunerações semelhantes para mulheres e homens ocupantes dos mesmos cargos, com o mesmo tempo de empresa, é uma prioridade global, reproduzida no Brasil.

O colaborador é remunerado de acordo com a sua *performance*, independentemente de ser homem ou mulher, sem distinção de metas, benefícios e resultados entre os gêneros.

O programa Doce Começo oferece licença-maternidade de seis meses e acompanhamento especializado para as mulheres em todas as fases da gravidez, auxiliando também a mãe e os recém-nascidos. As gestantes recebem um material com informações para uma gestação mais segura e saudável, sejam elas funcionárias ou esposas de colaboradores. Todos (homens e mulheres) têm flexibilidade de horário para atender demandas de filhos, como amamentar, buscar na escola etc. Além disso, a PepsiCo oferece o *Flex Day* para *home office* uma vez por semana, a todos os funcionários.

“É fundamental participar do Movimento. Hoje, nós já somos referência em práticas de gestão em prol da equidade de gênero na companhia: 42% da nossa liderança sênior já é de mulheres. E, para nós, participar desse programa nos dá uma oportunidade única não só de disseminar as nossas melhores práticas, mas também de aprender com as empresas outras oportunidades para levarmos à PepsiCo.”

João Campos,  
CEO PepsiCo



## Equidade de salários E DE OPORTUNIDADES



Nestlé  
Faz Bem

### Remuneração igualitária

As áreas de Desenvolvimento e Remuneração da Nestlé implementaram uma análise aprofundada do desempenho, dos cargos e dos salários do corpo de funcionários da empresa para avaliar se a realidade da discrepância entre remuneração dada a homens e a mulheres, percebida em pesquisas externas, refletia-se na corporação.

Para isso, uma ferramenta é disponibilizada aos gestores das áreas para que façam a avaliação e indicação de aumentos e promoções dos colaboradores de sua equipe, com base nos critérios *performance*, competitividade externa (comparação

com o mercado) e competitividade interna (como a área está em relação aos seus pares). Outra ferramenta, que avalia os cargos e especifica os gêneros, faz uma análise por setor e gera um panorama geral da empresa sobre os níveis de salário, cargo e desempenho de homens e mulheres.

O que se percebe, nos cargos de gestão, em que as mulheres são maioria, é que elas têm a carreira mais alavancada, recebendo salários compatíveis ao cargo, não ao gênero. Esse é um dos motivos que aponta um maior aumento da faixa salarial das mulheres do que dos homens.

### Inclusão de mulheres, de ponta a ponta

Em 2010, a empresa iniciou seu planejamento para ampliar a inserção do público feminino em seus processos seletivos. Desta forma, cerca de 500 colaboradoras entraram na companhia com uma estratégia de atração e retenção de talentos que deu certo.

Para mobilizar e sensibilizar a empresa e seus mais de 5.000 colaboradores, foram realizados treinamentos e campanhas de conscientização envolvendo a alta liderança, todas as áreas da empresa e a equipe de Recursos Humanos.

A White Martins capacitou mais de 400 profissionais, em toda a América do Sul, no curso presencial de Liderança Inclusiva, que aborda conceitos como viés inconsciente e práticas de diversidade e inclusão. O treinamento *Leading in Praxair* teve ainda duas turmas exclusivas para mulheres em 2017, com 35 participantes, tratando de empoderamento e liderança feminina.



- **Em sete anos, a participação de mulheres aumentou em: 79% nos cargos de supervisão, 45% de gerência, 45,8% dos estagiários e 57,1% de jovens aprendizes. Estes números tendem a aumentar, visto que 38% dos processos seletivos externos foram concluídos com a contratação de mulheres, somente em 2017**
- **Na empresa, estagiárias negras têm maior representatividade quantitativa que seus pares masculinos (24 contra 15)**
- **Em média, a White Martins recebe 60 mil currículos por ano, sendo 40% deles de mulheres**

## Investimento social COM FOCO EM GÊNERO



### Instituto só para mulheres

Desde 2002, o Instituto Consulado da Mulher, principal ação social 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.

Tais mulheres são responsáveis por todo ou grande parte do sustento de suas casas e de seus filhos. Por estarem excluídas do mercado de trabalho formal, devido à falta de estudo, elas têm como atividade principal trabalhos informais, que geram pouca renda e são distantes, fazendo com que fiquem muitas horas fora de casa e longe da família.

O papel do Instituto é fazer com que elas se sintam confiantes e capazes de empreender ou ampliar os seus negócios, gerando renda e adquirindo conhecimentos suficientes para ganhar autonomia e sair da informalidade.

Por meio do processo chamado Assessoria, que engloba o apoio à criação do negócio, capacitações em técnicas e processos administrativos, elaboração de plano de negócios, cursos em áreas específicas, doação de eletrodomésticos da Consul como meio de produção e, principalmente, "andar de mãos dadas" com as empreendedoras por um período de dois a três anos, o Consulado da Mulher busca viabilizar a realização desse sonho.

Além do benefício para cada participante, as comunidades onde elas vivem acabam contando com cidadãs mais engajadas social e economicamente, quebrando ciclos geracionais de pobreza, porque são pessoas que assumem uma nova postura diante dos filhos, abrindo-lhes mais oportunidades futuras de desenvolvimento.

▶ **34 MIL MULHERES  
CAPACITADAS PELO  
CONSULADO, DESDE 2004**

▶ **MULHERES  
EMPREENDEDORAS  
DO CONSULADO,  
EM 2016, CONSEQUIRAM,  
JUNTAS, AUMENTAR EM  
60% A SUA RENDA**



## Jovens TALENTOS



### Espaço para jovens talentos e ações de desenvolvimento

A organização investe em ações diferenciadas de desenvolvimento para os programas direcionados a jovens talentos por meio de Programas de Estágio e *Trainees*, que preparam jovens profissionais para fazer parte do *pipeline* de sucessão da organização. O primeiro tem como foco vagas JRs e o segundo é para posições de liderança a médio prazo.

Após a efetivação dos(as) jovens, mediante potencial apresentado, o desenvolvimento continua e são construídos, por meio do Plano de Desenvolvimento Individual, planos e metas de carreira, além do aprendizado *on the job* e o reforço do conhecimento por meio de ações da Universidade Whirlpool.

A Universidade é composta por cinco academias, destacando-se a Academia de Liderança, cujo objetivo é capacitar líderes atuais e futuros da empresa, tendo como pano de fundo o Modelo de Liderança, desenvolvido pela Whirlpool. Uma das vertentes da Academia é o Programa de Ações Direcionadas, com foco nos colaboradores mapeados como potenciais sucessores durante o *Talent Pool* (identificação de colaboradores potenciais para crescimento vertical). O programa apresenta ações customizadas para atender necessidades específicas com diferentes níveis de prontidão para o próximo nível e para aqueles que podem chegar mais longe na pirâmide organizacional. A empresa tem como prioridade investir em profissionais de alto potencial, para impactar positivamente os resultados das diversas áreas da companhia.

## Sem conflitos de gerações

O RH convidou os funcionários mais jovens da empresa para formar o Grupo de Gerações + Millennials. Sua atuação se pauta em frentes que perpassam as grandes dimensões de recrutamento, desenvolvimento, promoção e retenção. A iniciativa criou algumas ações de *interface* para valorizar as novas gerações e aproximá-las dos colaboradores mais antigos:

**Mesas-redondas** – conversa entre as pessoas do grupo e os vice-presidentes da companhia.

**Diálogos (*meeting purpose*)** – trocas entre gerações que não se comunicavam, com o objetivo de promover mudança de *mindset* nos gestores mais velhos.

**Mentoria reversa** – o mentor é uma pessoa da geração millennium e o mentorado é um diretor ou vice-presidente de gerações anteriores. Proporciona o diálogo sobre diferentes perspectivas.



O VICE-PRESIDENTE DE OPERAÇÕES, APÓS PASSAR PELA EXPERIÊNCIA, PEDIU AOS SEUS DIRETORES QUE TAMBÉM FIZESSEM A MENTORIA REVERSA.

## Métricas e ACOMPANHAMENTO



### Painel *dashboard* para favorecer a igualdade

Na Unilever, medir a situação de igualdade de gênero foi um passo importante para o reconhecimento dos desníveis de oportunidades e suas causas. A criação de um *dashboard*, em 2015, com dados relacionados a gênero da Unilever Brasil, foi decisivo para uma mudança de paradigma.

Com inúmeros indicadores e histórico comparativo dos últimos anos, o sistema forneceu uma fotografia de como os profissionais (e seus ciclos de carreira) estão distribuídos na empresa e os pontos que precisam ser trabalhados para que o avanço na equidade seja mais efetivo. A partir da identificação de divergências, as estratégias de solução são desenhadas e, em seguida, implementadas as práticas.

A governança do tema diversidade/equidade de gênero é liderada pelo VP de RH em conjunto com a área de Desenvolvimento Organizacional, que lidera a prática da *dashboard*, tendo a responsabilidade de instrumentalizar e fomentar a discussão de gênero na organização.

▶ O BRASIL É O SEGUNDO MERCADO DA UNILEVER A APRESENTAR EQUIDADE DE GÊNERO NO MUNDO



grupo boticário  
beleza é o que a gente faz

### Ferramenta para o avanço na trajetória profissional

Em 2013, o Grupo Boticário começou a olhar de forma estruturada para o empoderamento feminino. Em 2015, o Grupo assinou os WEPs com a ONU Mulheres e, com o objetivo de gerar melhorias contínuas e orgânicas no processo de mensuração e acompanhamento, foi contratada uma consultoria para dar suporte ao trabalho de diagnóstico e métricas.

Desde então, o Grupo Boticário faz uma análise dos indicadores em duas perspectivas. A primeira, trimestralmente, numa visão de manutenção sobre a porcentagem de mulheres em todas as posições e níveis hierárquicos. Já a segunda, ao final do "ciclo de gente", contabiliza a porcentagem de mulheres avaliadas com alto potencial e mapeadas como sucessoras para os cargos de gestão. A partir dessa análise é possível identificar se existe um possível viés inconsciente que faz com as mulheres recebam avaliações inferiores a dos homens. A busca pela equidade salarial também é uma preocupação da empresa. Por isso, são monitoradas possíveis disparidades para pessoas que ocupem o mesmo cargo, porém, de gêneros diferentes. Ao se fazer uma análise de dados e propor uma estratégia, diferentes áreas são acionadas, como: *Business Partner* do RH, diretoria, áreas de remuneração, benefícios, atração, retenção e desenvolvimento. Os ciclos de análise são sistemáticos e se retroalimentam anualmente, ao final de cada ciclo, e em momentos diferenciados também.

▶ ATUALMENTE, 58% DOS COLABORADORES DO GRUPO SÃO MULHERES.

# Vieses inconscientes DE GÊNERO



## Pelo fim dos vieses inconscientes

Para criar um ambiente organizacional equitativo entre homens e mulheres, um projeto, gerido pelo comitê Mulheres sem Barreiras, da Johnson&Johnson, teve início em março de 2016 com a contratação de uma consultoria externa para planejar e desenvolver o treinamento sobre vieses inconscientes de gênero.

O primeiro *workshop*, realizado com a Liderança Sênior e CEO da empresa, trabalhou três pilares conceituais: Conscientização dos Vieses, Compreensão do Impacto e Ações de Neutralização. O segundo envolveu 25 multiplicadores, responsáveis por se apropriarem dos novos conteúdos e repassá-los a suas equipes. Esse grupo também teve a missão de reavaliar os outros treinamentos da organização, objetivando a eliminação dos vieses.

▶ A PRÁTICA FOI **INCORPORADA GLOBALMENTE** PELA EMPRESA E REALIZADA EM OUTROS PAÍSES NOS QUAIS ELA ESTÁ PRESENTE

## Treinamento real e interativo contra vieses

A Microsoft encara a diversidade como ferramenta estratégica de inovação para o negócio, por isso, a empresa desenvolveu diversas ações que combatem a desigualdade de gênero. Dentre elas, dois treinamentos tratam dos vieses inconscientes:

- **Unconscious Bias**, curso *on-line*, com 45 minutos de duração, que declara a posição da companhia em relação ao tema, voltado a todos os colaboradores, que devem assisti-lo assim que entram na corporação.
- **Dialogue Across Differences**, uma experiência interativa presencial, baseada em situações reais, ligadas a raça, gênero, opção sexual, nacionalidade, estilo de gestão e cultura. Todos os funcionários, dos diferentes cargos e áreas, participam do *Dialogue*.

▶ O TREINAMENTO DE VIESES FEZ TANTO **SUCESO QUE FOI INCLUÍDO NA PLATAFORMA ROLL GUIDE**, EM QUE ESTÃO DEFINIDAS AS FORMAÇÕES PARA CADA FUNCIONÁRIO

## Engajamento das altas lideranças e de homens

Para reduzir o impacto dos vieses inconscientes em todo o ciclo, e garantir que homens e mulheres tenham acesso aos mesmos direitos e oportunidades, os gerentes e diretores do Grupo Boticário passaram por treinamento sobre o tema. Nele, foram apresentados dados e pesquisas que ilustram as diferenças existentes no Brasil e no mundo baseadas em gênero, como a diferença salarial. A partir dessa perspectiva, foram trabalhados cinco vieses para ilustrar como os julgamentos intuitivos podem impactar nossas relações com as outras pessoas: afinidade, percepção, confirmatório, efeito auréola e efeito de grupo.

A mesma iniciativa foi aplicada para toda diretoria de Recursos Humanos e, de forma opcional, oferecida aos colaboradores da empresa por meio dos programas de desenvolvimento do Grupo.

▶ NA PESQUISA DE ENGAJAMENTO, REALIZADA PELA EMPRESA, **91% DOS COLABORADORES** PERCEBEM QUE O GRUPO BOTICÁRIO **ACEITA A DIVERSIDADE**, INCLUINDO A EQUIDADE DE GÊNEROS.



# Gênero E RAÇA



## A vez e a voz dos profissionais negros

O Banco Santander tem como princípio que a Diversidade está em cada um de nós, e que é necessário criar um ambiente de respeito para acolher as diferenças e estimular o talento que reside no potencial humano. Ao longo de 2016, a empresa iniciou uma postura mais ativa em relação ao tema com um trabalho de construção conjunta de um novo posicionamento, tendo como frentes prioritárias: Gênero, Raça, Pessoas com Deficiência e Formação/Experiências. Com o objetivo de conscientizar e engajar os funcionários, foi realizado um evento com 120 Líderes e participação ativa do CEO. Na ocasião, treinamento de vieses inconscientes, debates, palestras e experiências interativas foram realizados para sensibilizar o grupo e abordar o assunto sobre outras perspectivas, inclusive sobre a questão racial. Também foram divulgadas as metas de gênero e raça para 2019 e o convite para a participação voluntária das lideranças em diferentes comitês.

**AÇÃO PÚBLICO INTERNO – ESPAÇO “PAPO QUE ME REPRESENTA” PARA AS DISCUSSÕES SOBRE DIVERSIDADE, NO PORTAL DA EMPRESA.**

**AÇÃO PÚBLICO EXTERNO – PUBLICAÇÃO DO VÍDEO COM A HISTÓRIA DE UM DIRETOR NEGRO DA ORGANIZAÇÃO, COMPARTILHANDO SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL NO SANTANDER.**

**No Comitê de Raça, algumas ações foram definidas com objetivo de informar, conscientizar, engajar funcionários e também atrair profissionais do mercado.**

### **AÇÕES PÚBLICO INTERNO:**

**Adesivação dos prédios** – Todos os prédios administrativos do Santander Brasil foram adesivados com frases de **Vieses Inconscientes mapeadas no diagnóstico com os funcionários.**

**Essa ação mobilizou a todos, e foi muito importante para iniciar a discussão do tema na empresa.**

**Vídeos com histórias reais** de funcionários do Banco.

**Lançamento do Portal de Diversidade** – 25 mil acessos em menos de 3 horas de lançamento.

**Educação** – Realização de treinamentos on-line e workshops sobre vieses inconscientes de gênero para os funcionários da empresa.

**Dashboard** – Acompanhamento dos indicadores pelo comitê Sênior da organização.

### **AÇÕES PÚBLICO EXTERNO:**

**Parcerias** – Atuação junto a universidades e órgãos multilaterais para realização de palestras sobre o tema diversidade.

**Hunting** – Contratação de netwavers para mapear grupos e fóruns online de profissionais negros, com o objetivo de divulgar vagas do banco; maior participação de negros e negras nos diferentes processos seletivos (jovens aprendizes, estagiários, agente de crédito, assistentes); alocação de executivos negros para realizar entrevistas com candidatos.



## Uma abordagem inclusiva

A Unilever trabalha há anos aprimorando sua atuação para aumentar o impacto positivo que tem na sociedade. Dentre as ações para o público interno estão iniciativas focadas na garantia do acesso de mulheres às mesmas oportunidades oferecidas aos homens. No planejamento de 2017, foi agregada uma nova pauta: o tema cor/raça compôs as ações afirmativas realizadas pela equipe de Desenvolvimento Organizacional (DO). A somatória de iniciativas zela por um ambiente de trabalho mais diverso e inclusivo.

**A proposta *Beyond Gender* foi criada para tratar as questões de raça dentro da Unilever, com ações divididas em três pilares:**

**Informar e conscientizar** – *workshop* sobre diversidade e inclusão, com a participação da alta liderança das diversas áreas da empresa.

**Compromisso público com a causa** – em 2017, a empresa firmou compromisso público pela inclusão racial com a Afrobras, com o objetivo de aproximar-se do público-alvo e de parceiros para ampliar a contratação de pessoas negras.

**Ações práticas** – inserir o tema das contratações de negros também nos programas de aprendiz, estágio e *trainee*.



## Igualdade de gêneros e raças

A Microsoft Brasil possui um time focado em diversidade e inclusão que, em 2014, incluiu o grupo de negros em seu escopo. A relevância do trabalho propiciou à Microsoft Brasil ser incorporada ao grupo global Blacks at Microsoft (B.A.M.), em 2015, como o primeiro país, fora os Estados Unidos, a fazer parte da iniciativa. Para atrair homens e mulheres afrodescendentes, o time desenvolve ações em quatro pilares:

- **Talent Acquisition**, que identifica negros e negras qualificados, atuantes no mercado
- **Career Development**, para preparar esses profissionais a serem futuros líderes da companhia
- **Internal Connections**, para recepcionar esse público, promovendo a mudança de perspectiva da equipe interna e a diminuição de vieses
- **External Connections**, que fomenta o engajamento com o governo, organizações estratégicas e comunidades ligadas ao tema da igualdade racial e de gênero

A iniciativa obteve sucesso e mereceu a redação do guia BAM in a box, com as melhores práticas e casos de sucesso brasileiros, para servir de referência a outros países.

- **Prêmio Melhor Empresa com Ações Afirmativas** Fórum São Paulo Diverso
- **Prêmio EmpregueAfro**
- **Profissionais negros da Microsoft reconhecidos na Forbes**, Você S.A. e Folha de SPaulo por sua participação no B.A.M.



“É nossa missão vender por menos para as pessoas viverem melhor. Além disso, faz parte dos valores do Walmart o respeito pelo indivíduo, por isso, buscamos promover a inclusão, a diversidade e a equidade de gênero em todas as esferas da nossa atuação. Entendemos que, dessa forma, conseguiremos falar melhor com nossos clientes, isto é, oferecer uma experiência de atendimento muito mais direcionada, especialmente às mulheres, que correspondem a aproximadamente 70% da decisão de compra em nossas lojas e clubes.”

**Flávio Cotini, presidente e CEO do Walmart Brasil**

# O MOVIMENTO E OS PRINCÍPIOS DE EMPODERAMENTO DAS MULHERES

O Movimento Mulher 360 incentiva e trabalha com os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs, na sigla em inglês), da ONU Mulheres e do Pacto Global da ONU, de forma a incentivar que as empresas associadas se tornem signatárias. Os WEPs são um conjunto de considerações que orientam a comunidade empresarial na incorporação de valores e práticas com o objetivo de empoderar as mulheres e alcançar a igualdade de gênero. Conheça os sete Princípios:

- 1 LIDERANÇA**  
estabelecer uma liderança corporativa de alto nível para a igualdade entre gêneros
- 2 IGUALDADE DE OPORTUNIDADE, INCLUSÃO E NÃO DISCRIMINAÇÃO**  
tratar todos os homens e mulheres de forma justa no trabalho - respeitar e apoiar os direitos humanos e a não discriminação
- 3 SAÚDE, SEGURANÇA E FIM DA VIOLÊNCIA**  
assegurar a saúde, a segurança e o bem-estar de todos os trabalhadores e trabalhadoras
- 4 EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO**  
promover a educação, a formação e o desenvolvimento profissional para as mulheres
- 5 DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL E PRÁTICAS DA CADEIA DE FORNECEDORES**  
implementar o desenvolvimento empresarial e as práticas da cadeia de abastecimento e de *marketing* que empoderem as mulheres
- 6 LIDERANÇA COMUNITÁRIA E ENGAJAMENTO**  
promover a igualdade por meio de iniciativas comunitárias e de defesa
- 7 ACOMPANHAMENTO, MEDIÇÃO E RESULTADO**  
medir e publicar relatórios dos progressos para alcançar a igualdade entre gêneros



# Um compromisso COM O FUTURO

Construir um país mais justo para as mulheres é um compromisso não apenas da sociedade, de organizações sociais e instituições públicas, mas também das empresas. Temos grande influência na vida profissional, autonomia e desenvolvimento dessas profissionais.

Reconhecer nosso papel significa, mais que fomentar o debate, protagonizar atitudes que reforcem culturas e processos organizacionais amplamente inclusivos e equitativos.

Os avanços já existem, mas os desafios ainda são grandes. Por isso, é preciso um esforço contínuo, que avalie

regularmente a evolução dessas iniciativas nas empresas, bem como a sua disseminação para um número maior de organizações. Precisamos preservar as nossas conquistas, corrigindo o que ainda requer ajustes, como, também, dando luz e disseminando o que melhor funcionou.

Esse é o compromisso do Movimento e é dessa maneira que buscamos construir uma sociedade mais equilibrada. Contamos com nossa rede de empresas e organizações sociais extremamente qualificadas, mas queremos ir além, convidando todos a abraçarem essa iniciativa, compartilhando desafios e construindo soluções em conjunto para avançarmos cada vez mais.



Café da Manhã com CEO's - maio/2017



**EMPRESAS ASSOCIADAS AO  
MOVIMENTO MULHER 360  
2017**

**ATKearney**

**AVON**  
the company for women

**Cargill**

**citi**

**Coca-Cola**  
Brasil

**Coca-Cola**  
**FEMSA**  
BRASIL

**DelRio**  
lingerie

**DIAGEO**

**Duratex**

**GPA**  
Pelo poder de escolher

**grupo boticário**  
beleza é o que a gente faz

**Itaú**

**JOHN DEERE**

**Johnson & Johnson**

**Kimberly-Clark**  
Essencial para uma vida melhor

**Microsoft**

**natura**  
bem estar bem

**Nestlé**  
Faz Bem

**PEPSICO**

**Pernod Ricard Brasil**

**pwc**

**SANOFI**

**Santander**

**TURNER**

**ULTRAGAZ**  
QUEM FAZ USA ULTRAGAZ

**Unilever**

**vivo**

**Walmart**  
Brasil

**WHITE MARTINS**  
PRAXAIR INC

**Whirlpool**  
CORPORATION

**ASSOCIADOS CONSULTORES**

**TOZZINI FREIRE**  
ADVOCADOS

**APOIO INSTITUCIONAL**

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