

Devagar e sempre:
avanço gradual
rumo à igualdade
de gênero

A diversidade de gênero melhora a governança corporativa, a atração de talentos e o desenvolvimento do capital humano, o que promove maior criação de valor não apenas nas empresas, mas também para as partes interessadas e a sociedade. As políticas corporativas que promovem a diversidade de gênero refletem uma empresa bem administrada que percebe o valor de múltiplas perspectivas para minimizar riscos e promover a competitividade em longo prazo. A meta não é fazer algumas nomeações cosméticas de mulheres, e sim conseguir uma liderança eficaz.

A diversidade de gênero só é possível com a promoção da igualdade de gênero, não em termos de cotas ou medidas imprecisas de resultados, mas abordando os estereótipos sociais e culturais que limitam a capacidade das mulheres de maximizar as oportunidades profissionais.



Jacob Messina
CFA, Chefe SI Research
RobecoSAM



Markéta Pokorná
Associada da SI Research
RobecoSAM

Por que a igualdade de gênero e a diversidade são importantes?

Para a RobecoSAM, a igualdade de gênero vai além de salários iguais por trabalhos iguais e números iguais de homens e mulheres, inclui também acesso e tratamento iguais para oportunidades de avanço na carreira. E isso vale tanto para a diretoria executiva e os conselhos de empresas quanto para os homens e mulheres nos demais níveis na organização.

A igualdade de gênero corporativa tem implicações importantes - não apenas para as funcionárias, mas também para seus colegas do sexo masculino, empregadores, acionistas atuais, futuros investidores e sociedade. De acordo com o FMI, a desigualdade de gênero está ligada ao crescimento econômico abaixo do ideal.

As diferenças nos valores pagos a homens e mulheres não apenas geram desigualdade de renda, mas também resultam em acesso desigual à educação, serviços de saúde e mercados financeiros¹.

Enquanto isso, a McKinsey sugere que alcançar a igualdade plena de gênero na força de trabalho poderia impulsionar o PIB anual global em US\$ 28 trilhões até 2025². Infelizmente, de acordo com o Fórum Econômico Mundial, serão necessários 217 anos para acabar com as disparidades econômicas e de saúde baseadas em gênero³.

Como isso afeta as empresas? Empresas com alta diversidade de gênero oferecem melhor retorno ajustado aos riscos das ações do que aquelas com baixa diversidade de gênero⁴. Também há uma correlação entre a presença de mulheres na diretoria e a lucratividade, e equipes de liderança diversificadas levam à inovação e melhoram o desempenho financeiro⁵.

A RobecoSAM fez uma série de perguntas às empresas sobre suas políticas e práticas de igualdade de gênero em nossa Avaliação de Sustentabilidade Corporativa (CSA - *Corporate Sustainability Assessment*).

A desigualdade de gênero está associada ao crescimento econômico abaixo do ideal.

Como a CSA mede a diversidade de gênero

Todos os anos, coletamos dados sobre as práticas das empresas com relação a gênero, abordando quatro tópicos principais:

- 1. Diversidade de gênero no conselho de administração de uma empresa** – atualmente, as mulheres estão sub-representadas nos conselhos em todo o mundo, apesar das evidências mostrarem que a diversidade contribui para uma governança eficaz e melhor desempenho. Verificamos o número de mulheres nos ajustar e determinamos se a diversidade de gênero faz parte da política e do processo de nomeação.
- 2. Diversidade de gênero na força de trabalho** – um equilíbrio no número de homens e mulheres na empresa aumenta seu potencial de desempenho. Também analisamos a porcentagem de mulheres em níveis gerenciais e a capacidade das empresas de reter e atrair mulheres para cargos de liderança.
- 3. Diferenças salariais** – a remuneração justa não é apenas ética, ela é essencial para manter o ânimo e criar um ambiente próspero onde todos os funcionários se sintam valorizados. Coletamos dados de salários para determinar se a remuneração é igual entre a força de trabalho feminina e a masculina nos vários níveis (não gerencial, gerencial, executivo).
- 4. Funcionários e assistência à família** – embora as responsabilidades dos pais ainda caiam desproporcionalmente sobre as mulheres, os problemas com os filhos podem afetar ambos os sexos e exigem uma abordagem equilibrada. Avaliamos se os empregadores oferecem benefícios como creches no local, auxílio-creche, licença maternidade/paternidade e políticas de retorno ao trabalho, e opções flexíveis de trabalho.

¹ "Women, Work, and Economic Growth", Fundo Monetário Internacional, fevereiro 2017

² "The Power of Parity: How Advancing Women's Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth", McKinsey Global Institute, Setembro 2015

³ "Global Gender Gap Report 2017", Fórum Econômico Mundial, novembro 2017

⁴ "Putting Gender Diversity to Work: Better Fundamentals, Less Volatility", Morgan Stanley, 2016

⁵ "Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey", Peterson Institute for International Economics, fevereiro 2016

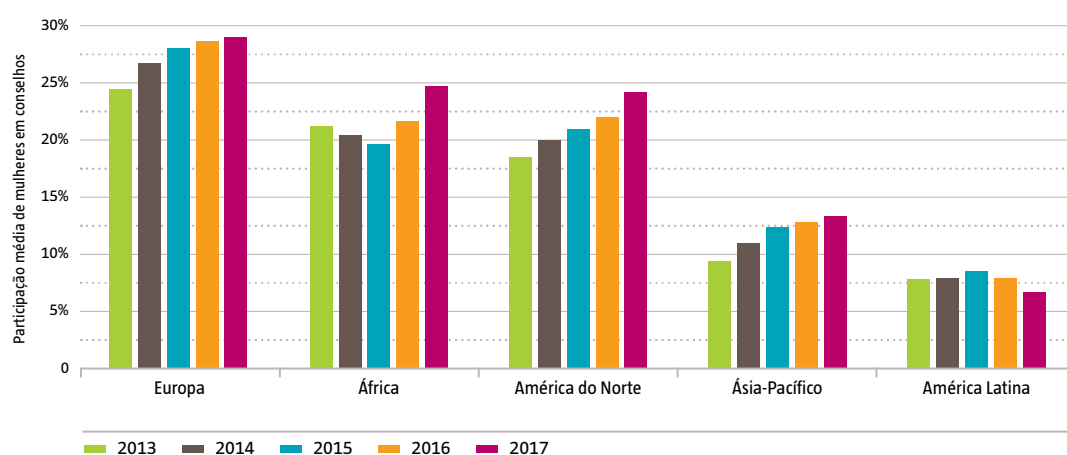
Diversidade de gênero nos conselhos de administração

Embora o ritmo tenha diminuído no último ano, a diversidade de gênero nos conselhos de administração tem aumentado na maior parte do mundo nos cinco anos antes de 2017 (Ver Figura 1).

Com 29% de mulheres nos conselhos, a Europa é a região com melhor desempenho - embora essa taxa de avanço tenha caído recentemente. No outro extremo do espectro está a América Latina, onde menos de 7% dos membros

do conselho são mulheres. Embora os países da região Ásia-Pacífico tenham um desempenho melhor, com 13% de mulheres nos conselhos, eles ainda ficam muito atrás de outras regiões. Entre os países, os piores desempenhos em nossa amostra são Japão, México, Chile e Coréia do Sul, onde os conselhos são dominados por homens - uma proporção de homens para mulheres de 93%, contra menos de 7%. Isso é igual a mais de 9 homens com uma única participante do sexo feminino.

Figura 1: A diversidade de gênero nos conselhos de administração vem aumentando na maior parte do mundo (2013 – 2017)



Fonte: RobecoSAM

Diferenças setoriais na diversidade de gênero nos conselhos também são significativas. Empresas no setor financeiro e de saúde apresentam melhor desempenho, com 22%, enquanto os setores de TI, industrial e de materiais ficam em 18%. No entanto, os resultados globais por setor muitas vezes escondem diferenças significativas em seus subsetores (ex.: indústrias). Por

exemplo, o fraco desempenho geral do setor de TI é afetado pela baixa participação de mulheres (13%) na indústria de hardware, enquanto outro subsetor de TI - software e serviços - apresenta desempenho relativamente melhor (23%). Outras indústrias que ficam atrás são automóveis e componentes, transporte e semicondutores (todas abaixo de 17%).

O compromisso com a diversidade nos conselhos está crescendo

Embora lentamente, o indicador está se movendo na direção certa. A proporção de empresas em nossa pesquisa que consideram o gênero em sua política pública de diversidade nos conselhos aumentou significativamente no ano passado, para quase 48% (2017), de 40% em 2016. Não é de se surpreender que a maior parte desse aumento vem da Europa e da América do Norte. Aqui, novamente, as empresas latino-americanas estão ficando significativamente para trás, com apenas 5% das

empresas mencionando explicitamente o gênero nas políticas de diversidade corporativa.

Há também enormes disparidades setoriais. As telecomunicações lideram, com 63% das empresas, incluindo claramente gênero em sua política de diversidade nos conselhos. E, embora o setor de TI esteja ajudando a promover a inovação tecnológica, ele está ficando significativamente para trás em termos de diversidade de gênero, com apenas 39% das empresas tendo políticas de diversidade para os conselhos.

Participação na força de trabalho

A proporção de mulheres na força de trabalho global teve pequena queda, de 35,3% para 35% de 2016 para 2017, revertendo a tendência de alta que vimos nos últimos

anos. Curiosamente, no mesmo período, houve aumento na proporção de mulheres em cargos de liderança, de 26% para 26,3%.

Disparidades regionais

Quanto à participação de mulheres na força de trabalho total por região, a América do Norte está à frente, com quase 39%. O Japão e a Coreia do Sul pontuam mal, com quase 25%, mas a Índia é a lanterna em nossa amostra, com 13%. A América do Norte também lidera em termos de mulheres em cargos de liderança, com pouco mais de 33%, demonstrando a típica queda quando promoções para cargos de liderança são avaliadas (por exemplo, quase sempre a porcentagem de mulheres em cargos de liderança é menor do que na força de trabalho total). Embora o ideal fosse não ver diferenças nas porcentagens

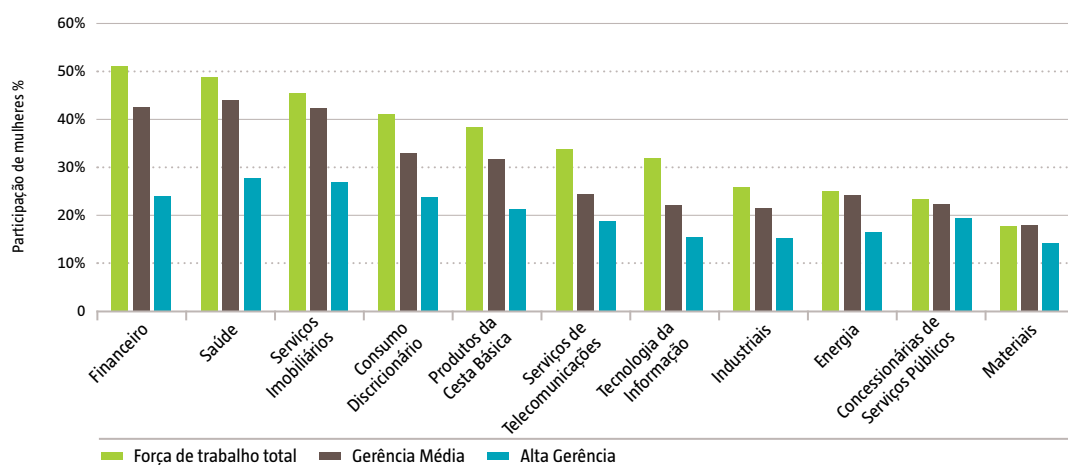
de mulheres nos cargos de liderança e na força de trabalho total, a diferença de 6% na América do Norte (39% versus 33%) é pequena em comparação com os países retardatários. No Japão, um país desenvolvido, com uma economia forte e um longo histórico de participação de mulheres na força de trabalho, essa diferença é de 15% (24% versus 9%) - ou 2,5 vezes maior. Isso representa uma perda significativa de talentos, pois as empresas não promovem líderes do sexo feminino que poderiam trazer novas perspectivas, descobrir novas oportunidades e gerar valor para a empresa e os acionistas.

Dados setoriais

Nos setores, a proporção de mulheres na força de trabalho em TI permaneceu inalterada nos últimos três anos, apesar de uma série de iniciativas para promover a tecnologia como uma opção atraente para trabalhadoras. E, embora as mulheres representem mais da metade da força de trabalho total no setor de serviços financeiros, elas respondem por menos de um quarto de seus gerentes seniores. Olhando mais a fundo, podemos ver diferenças interessantes. Por

exemplo, as seguradoras e os bancos têm um pouco mais de mulheres do que homens, enquanto o setor financeiro diversificado, que inclui gerentes de ativos e bancos de investimento, tem um pouco menos (abaixo de 44%). Os setores de energia, concessionárias de serviços públicos e materiais têm menores proporções médias de mulheres em sua força de trabalho total, com 25%, 23% e 18%, respectivamente, sem grandes melhorias desde 2013 (Ver Figura 2).

Figura 2: Os setores de energia, concessionárias de serviços públicos e materiais têm menores proporções médias de mulheres



Fonte: RobecoSAM, Data as of 2017

Retenção de talentos do sexo feminino

Avaliamos a capacidade de uma empresa de atrair e reter mulheres experientes, observando a retenção da participação de mulheres entre a média e a alta gerência. Idealmente, a taxa deveria ser 100%, ou uma razão de 1 para 1 entre mulheres na média gerência e mulheres na alta gerência. A realidade corporativa é outra⁶. Em média, apenas 19,9% dos

gerentes seniores são mulheres, o que significa que muitas estão deixando as empresas cedo demais. Isso ressalta a importância de monitorar a rotatividade das mulheres nas empresas para descobrir por que e criar as estruturas certas de incentivo para manter os talentos avançando na hierarquia, em vez de ficarem pelo caminho.

Em média, apenas 19,9% dos gerentes seniores são mulheres, o que significa que muitas estão deixando as empresas cedo demais.

Embora longe do ideal, a taxa mediana de retenção global está melhorando com o tempo. Houve um aumento de 5 pontos percentuais (p.p.) entre 2013 e 2017, de 58% para 63%. Crescimentos como esse sugerem que as empresas estão começando a reconhecer, recompensar e reter talentos femininos à medida que esses talentos se desenvolvem e ascendem profissionalmente na hierarquia da empresa.⁶

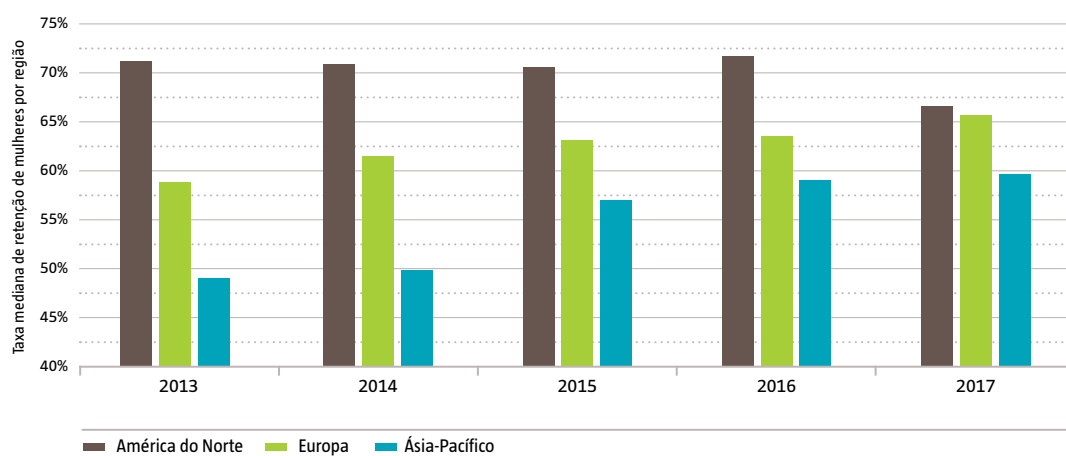
Percentuais preocupantes

Entre 2013 e 2016, as empresas norte-americanas estiveram sempre à frente das empresas europeias em reter gerentes do sexo feminino. As taxas de retenção de empresas na América do Norte caíram em 2017, não porque as empresas perderam mulheres em cargos de alta gerência, mas porque elas tiveram mais sucesso no recrutamento de mulheres para cargos de média gerência. A proporção de mulheres em funções de média gerência aumentou 2 p.p., de 34% para 36%, enquanto a proporção em cargos de alta gerência teve ligeiro aumento (de 24% para 24,6%). Esse foi o principal causador da redução das taxas de retenção na América do Norte no geral (Ver Figura 3).

Entre os países com pior desempenho está a Coreia do Sul, com apenas 11% de retenção mediana, o que significa que o boa parte do talento feminino se perde nos níveis gerenciais. Dado o poder econômico da Coreia do Sul no cenário mundial, isso representa uma perda considerável do potencial feminino que poderia impulsionar ainda mais os negócios coreanos em geral e melhorar as oportunidades para as mulheres na sociedade coreana.

Entre os setores, os dados sugerem que a área financeira tem o pior desempenho, com apenas 55% das mulheres em cargos de média gerência chegando a cargos de alta gerência.

Figura 3: Taxas de retenção mais baixas na América do Norte devido ao maior sucesso no recrutamento de mulheres para cargos de média gerência



Fonte: RobecoSAM

⁶ Devido a um número significativo de outliers (valores atípicos), usamos uma mediana em vez de uma média para resumir os dados da taxa de retenção.

Diferenças salariais entre mulheres e homens

Podemos ver uma diferença significativa na remuneração (medida por diferenças salariais⁷) entre homens e mulheres em todos os setores e em todos os níveis organizacionais. Na verdade, os dados mostram que as diferenças na remuneração de homens e mulheres em nível executivo não só estagnaram como pioraram (ver Figura 4). Nos níveis mais baixos, a situação é melhor - as relações salariais para funcionários em nível de gerência são mais altas do que para executivos. No entanto, essas

proporções permaneceram estáveis ao longo do tempo, sem melhorias recentes.

Os resultados nos níveis mais baixos da força de trabalho são mais encorajadores. Mulheres em cargos não gerenciais perceberam aumentos incrementais nas diferenças salariais desde 2013 (de 91% para mais de 92% em 2017). O aumento da relação salarial global para não gerentes no ano passado foi impulsionado principalmente pela América do Norte, enquanto na Europa e na Ásia-Pacífico o avanço estagnou. Globalmente, estimamos que, no ritmo atual, seriam necessários 22 anos para eliminar a disparidade salarial entre homens e mulheres não gerentes - um feito considerável, dado que esse grupo representa a maioria da força de trabalho em todo o mundo.

Globalmente, estimamos que, no ritmo atual, seriam necessários 22 anos para eliminar a disparidade salarial entre homens e mulheres não gerentes.

Possíveis explicações e causas

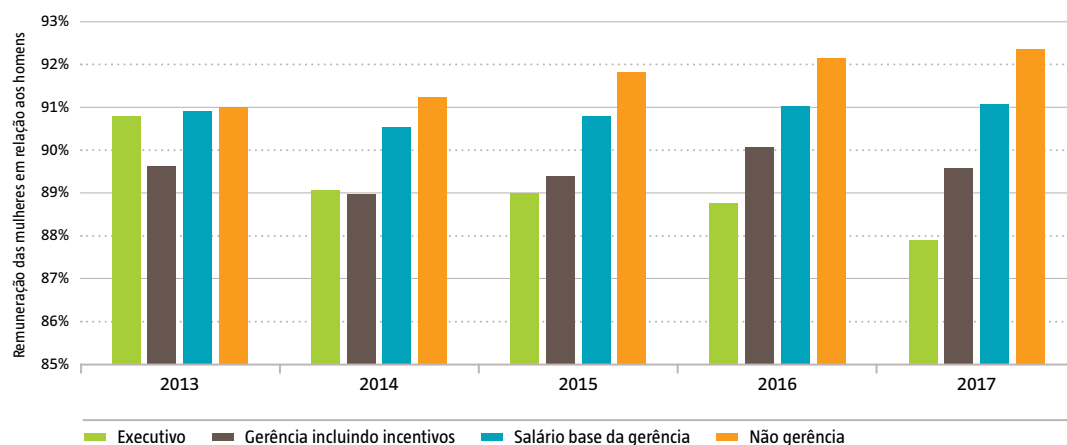
Vemos uma disparidade salarial significativa em todos os níveis de emprego. Contudo, esses números representam diferenças salariais brutas observadas e não levam em consideração diferenças importantes, como responsabilidades específicas do cargo, educação, habilidades e experiência entre trabalhadores do sexo feminino e masculino, o que ajudaria a explicar as disparidades salariais.

Se as empresas pudessem explicar as disparidades salariais existentes por meio de dados objetivos de emprego, como os relacionados acima, a proporção salarial real de uma empresa seria de 100%, o que significa que homens e mulheres no mesmo cargo recebem igualmente. No entanto, a pesquisa mostrou que, na realidade, mesmo quando esses fatores são levados em conta, há uma disparidade salarial residual que ainda fica sem explicação - indicando uma discriminação direta contra as mulheres.

No curto prazo, para eliminar esse tipo de viés indesejado, as empresas devem examinar cuidadosamente as estruturas de remuneração para garantir que elas sejam claramente definidas, justas e transparentes. As empresas que não tomarem as medidas necessárias para corrigir as disparidades salariais enfrentam riscos internos significativos com a perda do potencial de funcionárias subvalorizadas e subaproveitadas, assim como riscos externos, uma vez que será mais difícil atrair e recrutar futuros talentos femininos. Maior ainda é o risco de ações legais com custos financeiros subsequentes, bem como danos permanentes à reputação.

Tendo tudo isso em mente, comparar regiões, indústrias e empresas em termos das proporções salariais brutas observadas ainda pode gerar valor, pois ajuda a entender a situação atual, o que pode ser feito e a divergência na forma como a questão é abordada.

Figura 4: Diferenças em remuneração para homens e mulheres em cargos executivos pioraram



Fonte: RobecoSAM

⁷ Uma proporção salarial de 99% significa que uma mulher ganha 99% (ou 1% a menos) do que seus colegas do sexo masculino.

Diferenças salariais — Diferenças setoriais

Grandes diferenças também são perceptíveis entre os setores. Em TI, mulheres não gerentes recebem, em média, apenas 86% do que seus colegas homens. O setor financeiro é apenas um pouco melhor, com 88%. O setor com melhor desempenho é o de produtos da cesta básica, com 97%.

O percentual de empresas que reportam suas estruturas de remuneração quanto a gênero está aumentando lentamente à medida que a exposição pública e as exigências regulatórias se intensificam.

Relatórios e Divulgação

O percentual de empresas que reportam suas estruturas de remuneração quanto a gênero está aumentando lentamente à medida que a exposição pública e as exigências regulatórias se intensificam. As empresas estão mais dispostas a reportar sobre cargos não gerenciais nos setores em que a participação de empresas que reportam tem aumentado de forma gradual desde 2013. Os relatórios de empresas sobre mulheres em cargos não gerenciais aumentaram em 1,3 p.p. em 2017.

Benefícios para funcionários, pais e famílias

Trabalho flexível e assistência à família

Horários e locais de trabalho flexíveis (ex.: home-office), licença maternidade remunerada e outras opções para cuidar dos filhos ajudam a aliviar o estresse dos pais que trabalham e devem ser recursos padrão da política de pessoal de qualquer empresa.

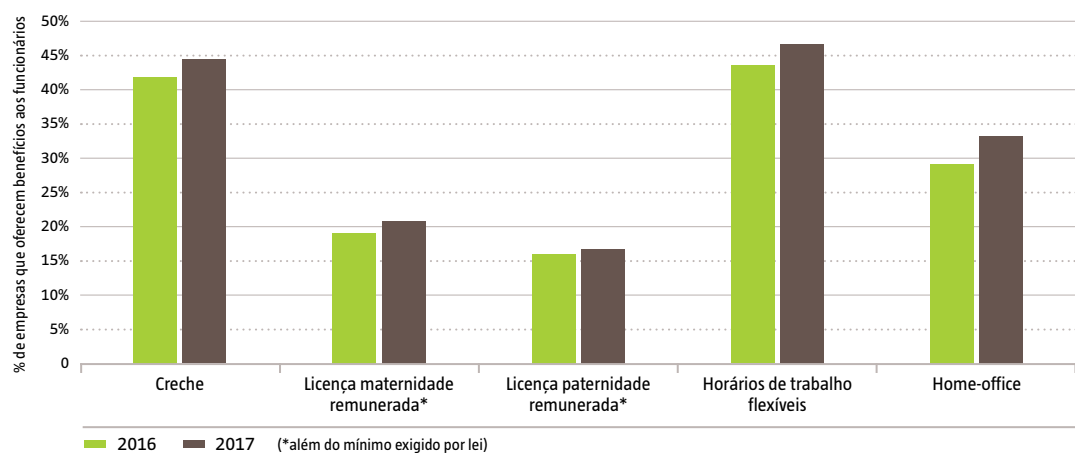
O CSA avalia uma série de condições de trabalho e benefícios oferecidos pelas empresas para apoiar os pais - não apenas mães que trabalham, mas também pais que trabalham - em suas responsabilidades de

cuidar dos filhos. Além disso, as medidas não devem favorecer um gênero em detrimento do outro, mas devem apoiar ambos com esquemas flexíveis de trabalho que vão além da licença maternidade, para incluir opções como licença paternidade, possibilidades de trabalho em casa e esquemas flexíveis de trabalho.

A Figura 5 mostra dados recentes do CSA em comparação com o ano anterior. Podemos ver que cada vez mais empresas estão oferecendo aos pais pacotes de benefícios para cuidar dos filhos. Entre as opções disponíveis, horários de trabalho flexíveis e auxílio-creche estão entre os mais comuns. Os resultados regionais estão descritos abaixo com mais detalhes.

Cada vez mais empresas estão oferecendo aos pais pacotes de benefícios para cuidar dos filhos.

Figura 5: Bem-estar dos funcionários - mais empresas oferecem pacotes de benefícios para cuidar dos filhos



Creche

As empresas europeias estão à frente quando se trata de oferecer creches aos seus funcionários

Europa e Japão têm o melhor desempenho na oferta de benefícios para cuidar dos filhos, enquanto EUA e Austrália relativamente ruim.

- 55% oferecem creche na empresa ou ajudam com o custos de prestadores de serviços externos. Por país, Austrália e EUA surpreendentemente apresentam baixo desempenho, com apenas 35% e 36% das empresas oferecendo auxílio-creche, respectivamente, enquanto no Japão esse benefício é mais prevalente (71% das empresas).

Licença maternidade e paternidade remunerada

As empresas europeias estão mais propensas a oferecer licenças maternidade remuneradas além do mínimo exigido por lei (29% das empresas), seguidas por empresas na Ásia-Pacífico e na América Latina (ambas com 21%). Apenas 15% das empresas norte-americanas o fazem.

Do ponto de vista da sustentabilidade, acreditamos que é importante para as empresas ir além dos requisitos legais para licenças maternidade/paternidade. Exigências legais foram intencionalmente criadas para estabelecer os patamares mínimos em toda a economia. No entanto, as características da força

de trabalho de cada setor são únicas e as políticas de licença maternidade/paternidade devem ser customizadas para otimizar os benefícios para funcionários e empregadores.

O percentual de empresas que paga licença paternidade além do mínimo exigido por lei está crescendo como um todo - a América do Norte avançou 5 p.p., enquanto Europa e África cresceram outros 2 p.p.

Existem algumas anomalias interessantes que vão contra a intuição. A Suécia, por exemplo, tem pouquíssimas empresas que excedem o limite legal para licença paternidade. Uma explicação provável pode ser porque o mínimo legal nos países escandinavos já é tão generoso que as empresas sentem que os benefícios adicionais são desnecessários.

O percentual de empresas que pagam licença paternidade além das exigências legais está crescendo no mundo.

Horários de trabalho flexíveis

As empresas europeias estão na liderança quanto a oferecer horários de trabalho flexíveis para seus funcionários: 61% das empresas europeias o fizeram em 2017, contra apenas 37% na América do Norte. Por país, a Alemanha está à frente, com 92% das empresas permitindo horários de trabalho flexíveis, em

comparação com apenas 3% das empresas chinesas segundo a CSA.

Os dados setoriais revelam que o setor bancário está mais disposto a oferecer horários de trabalho flexíveis aos funcionários, com 62% das empresas permitindo esses esquemas.

Home office

Com 51% das empresas em nossa pesquisa oferecendo aos seus funcionários oportunidades de trabalho em casa, a Europa é novamente a líder do grupo. As empresas em outras regiões estão ficando para trás: na

Ásia-Pacífico, apenas 30% das empresas oferecem essa flexibilidade e, na América do Norte, a participação é de apenas 26%.

As empresas europeias estão na liderança quanto a oferecer horários de trabalho flexíveis para seus funcionários.

A legislação poderia gerar melhorias na igualdade de gênero

Os dados de nosso CSA 2018 mostram que ainda existe uma grande disparidade de gênero no local de trabalho em todos os setores e em todas as regiões do mundo. Em geral, as empresas europeias estão à frente em termos de igualdade de gênero entre os funcionários, embora haja uma variação considerável entre os países europeus⁸. Países em mercados emergentes - que têm mais a ganhar com o aumento da igualdade de gênero em termos de potencial de aumento da economia - estão muito atrás.

Embora a desigualdade de gênero nas empresas persista, há motivo para otimismo. A partir de nossas conclusões, fica claro que, no geral, a igualdade está aumentando gradualmente (não obstante questões

como remuneração de executivos, que parece estar caminhando no sentido contrário).

Além disso, a maior atenção pública e as tendências quanto à igualdade de gênero podem ajudar a pressionar os legisladores a criar leis exigindo maior transparência por parte das empresas em relação a estatísticas de gênero. Legisladores poderiam usar regulamentos para incentivar as empresas a criar e implantar processos que acabem com o desequilíbrio de gênero. Na verdade, isso já está acontecendo. Por exemplo, em janeiro de 2018, uma lei entrou em vigor na Alemanha dando a mulheres e homens o direito de saber quanto seus colegas de trabalho desempenhando a mesma função estão ganhando⁸. No mesmo mês, as empresas na Islândia foram obrigadas por lei a pagar às mulheres o mesmo que os homens⁹.

No Reino Unido, uma análise apoiada pelo governo em novembro de 2018 instou as empresas do FTSE 350 a fazerem mais para atingir a meta de ter mulheres em um terço dos cargos de liderança até 2020; isso após uma legislação do mês de maio que exigia que as empresas com 250 funcionários ou mais divulgassem informações sobre as diferenças salariais em suas organizações.

Do outro lado do Atlântico, o governo canadense está lançando uma lei nacional sobre igualdade salarial e um novo Departamento para Mulheres e Igualdade de Gênero¹⁰, enquanto a Califórnia recentemente se tornou o primeiro estado dos EUA a aprovar uma lei exigindo a presença de mulheres em conselhos de administração.¹¹

Países em mercados emergentes - que têm mais a ganhar com o aumento da igualdade de gênero em termos de potencial de aumento da economia - estão muito atrás.

⁸ <https://www.ft.com/content/e9f618c0-f210-11e7-ac08-07c3086a2625>

⁹ <https://www.businessinsider.de/iceland-has-made-it-illegal-to-pay-women-less-than-men-2018-1?r=UK&IR=T>

¹⁰ <https://www.theglobeandmail.com/politics/article-budget-bill-includes-pay-equity-law-creates-new-department-for-women/>

¹¹ <https://www.theguardian.com/us-news/2018/oct/01/max-benwell-maxbenwell-guardian-california-women-board-directors-companies-law-jerry-brown>

Conclusão

A desigualdade de gênero ainda existe em todos os setores, mesmo a despeito de esforços significativos para promover maior diversidade e acabar com as disparidades salariais. A igualdade de gênero é fundamental para as empresas por vários motivos. Uma reputação positiva de justiça (*fair play*) e igualdade de remuneração entre os funcionários ajuda a maximizar o acesso a um maior número de talentos de trabalhadores qualificados; aumenta a capacidade de reter os melhores talentos, uma vez contratados; contribui para um ambiente positivo e mantém os funcionários motivados. A estrutura de avaliação de gênero da RobecoSAM apoia esse posicionamento e sugere que as empresas que contam com uma força de trabalho mais diversificada e igualitária estão de fato mais bem preparadas para conseguir um desempenho superior.

Ao igualar as condições entre homens e mulheres no local de trabalho, as empresas também podem ajudar a promover a igualdade de gênero na sociedade como um todo, além de melhorar seu desempenho.

Na RobecoSAM, temos orgulho de nosso papel na promoção da igualdade de gênero no local de trabalho. Ao longo dos 15 anos em que avaliamos as características de sustentabilidade das empresas, nosso processo de *benchmarking* competitivo incentiva muitas empresas a melhorar seu desempenho em fatores considerados importantes pelos investidores de longo prazo. Ao igualar as condições entre homens e mulheres no local de trabalho, as empresas também podem ajudar a promover a igualdade de gênero na sociedade como um todo, além de melhorar seu desempenho. Da mesma forma, aqueles investidores que levam esses fatores em consideração podem contribuir com a mudança social, além de aumentar seus retornos.

Entretanto, ainda há muito trabalho pela frente.

As empresas em setores com baixo desempenho, onde as

mulheres estão sub-representadas, devem agir e fornecer os incentivos necessários - simplesmente proporcionar as mesmas oportunidades que os homens não basta para garantir uma representação equilibrada de gênero e remuneração justa. Possíveis opções incluem o aumento na proporção de candidatas a emprego, encorajando as mulheres a se candidatarem a vagas, além de oferecer treinamento adicional em setores como TI, serviços públicos e materiais. Para garantir que as mulheres tenham uma chance maior de serem contratadas, o foco deve recair sobre garantir que suas qualificações sejam competitivas. Mais mulheres devem ser encorajadas a seguir carreiras em ciências, tecnologia, engenharia e matemática, e as barreiras persistentes nas instituições acadêmicas e de pesquisa que tradicionalmente impediram o avanço feminino devem ser removidas.

Nem todas as decisões que levam a desequilíbrios de gênero são intencionais. Com isso em mente, recomendamos que as empresas verifiquem os processos de contratação e as faixas salariais e identifiquem possíveis vieses que possam levar a sub-representação e remuneração injusta em suas organizações. Não apenas o salário, mas todas as formas de remuneração, incluindo bônus, devem ser baseadas em métricas claras e totalmente transparentes.

Uma força de trabalho equilibrada não basta. As empresas devem garantir que as mulheres estejam bem representadas nas funções de geração de receita e naquelas da atividade principal (*core business*), não apenas em funções de suporte e administrativas.

Por fim, a diversidade de gênero é apenas uma peça do quebra-cabeça da igualdade. A diversidade e a igualdade nas práticas de contratação e no tratamento dos funcionários não devem se estender apenas ao gênero, mas também à raça, etnia, nacionalidade e outros aspectos de formação e cultura. Na medida em que as cadeias de suprimentos se globalizam, a geopolítica se polariza e os canais de mídia social demonizam, as empresas começam a perceber as vantagens estratégicas de se construir uma base de funcionários que seja mais do que talentosa, que seja também diversificada.

Juntos, talento e diversidade podem se tornar uma força poderosa que ajuda as empresas a promover o pensamento coletivo, melhorar a tomada de decisões, aprimorar o foco e a satisfação do cliente final, bem como reduzir a exposição a riscos. Como diz o ditado, o que é bom para o pato é bom para a pata... e para todos nós nessa lagoa global.

Uma força de trabalho equilibrada não basta. As empresas devem garantir que as mulheres estejam bem representadas nas funções de geração de receita e naquelas da atividade principal (*core business*).