

Agosto 2021

# Criação de uma Política de Igualdade de Género

*Como pode ajudar a sua organização e como fazer*



## Prefácio

Este guia faz parte de uma série de ferramentas em três partes, criadas para ajudar as empresas a serem mais inclusivas em termos de género.

A série inclui guias práticos de como fazer:

- Uma Política de Igualdade de Género (este guia)
- Uma Formação sobre Género (a publicar no 4º trimestre de 2021)
- Uma Análise de Género (a publicar no 4º trimestre de 2021)

Cada guia explica a **razão** pela qual uma empresa pode estar interessada em tomar a iniciativa, **como** fazê-lo, e os **modelos** práticos a pôr em prática.

O **Programa WIN** é uma iniciativa de cinco anos implementada pela **TechnoServe** e financiada pela **Embaixada da Suécia em Moçambique**. O nosso objectivo é empoderar economicamente as mulheres em Moçambique, permitindo a sua participação na economia. Para tal, apoiamos os sectores privado e público a experimentar e implementar mudanças sustentáveis na forma como abordam as mulheres como potenciais clientes, fornecedoras e parceiras de negócios.

Os nossos instrumentos e guias são aplicáveis para além de Moçambique e temos o prazer de discutir a sua implementação em outros contextos.

Para mais orientações, entre em contacto com o Programa Women IN Business em:

### TechnoServe Moçambique

Av. Cahora Bassa 114 - Maputo - Mozambique

T. +258 21 498 437

E. [technoserve-mozambique@tns.org](mailto:technoserve-mozambique@tns.org)

F. [facebook.com/WomenInBusinessMozambique](https://www.facebook.com/WomenInBusinessMozambique)

[win-moz.org](http://win-moz.org)



## Resumo

Uma política de igualdade de género é um documento simples que expõe o compromisso de uma empresa em gerir as suas operações de forma sensível e inclusiva em relação ao género.

A política deve estabelecer os valores da empresa em relação à igualdade de género, fornecer acções tangíveis que a empresa irá tomar e métricas para medir o sucesso.

Uma política de igualdade de género tem muitos benefícios para as empresas, desde o aumento do desempenho da força de trabalho, até à diversificação dos fornecedores e, em última análise, aumentando as vendas e o valor para os accionistas.

No entanto, uma política somente é eficaz quando é apropriada e vivida pela organização. Este documento estabelece passos para ajudar os directores de empresas a reunir ideias para a sua política de género e consolidá-las num documento sucinto e claro a ser partilhado com os colaboradores.

No final deste documento, existe um modelo para a política de género, incluindo exemplos de cláusulas.

# Índice





|  |    |
|--|----|
| Política de igualdade de género: O que é?  | 5  |
| Benefícios da política de género   | 6  |
| Exemplos de benefícios da política de género   | 7  |
| Como é que se faz uma política de género?  | 8  |
| Política de género - ferramenta de selecção de cláusulas   | 14 |
| FAQs   | 21 |
| Recursos para a implementação de uma formação em género / análise de género / política de género | 22 |
| História de sucesso  | 23 |

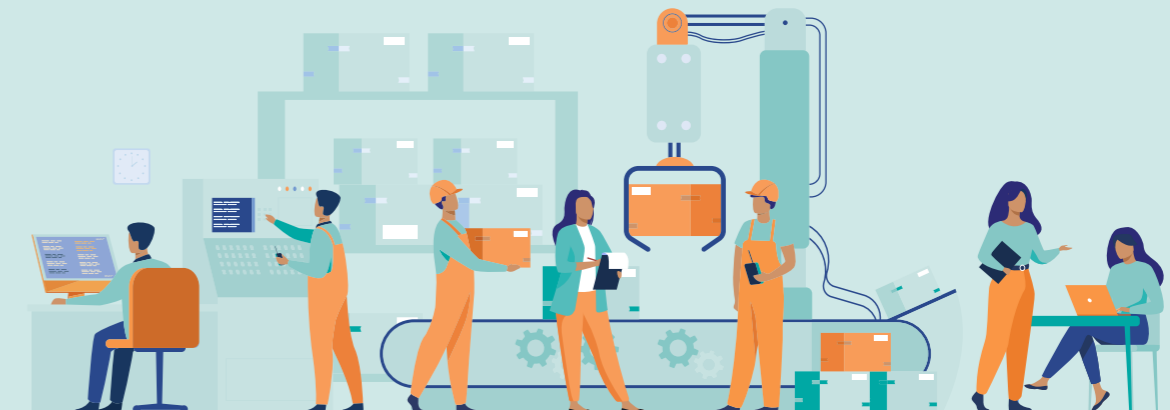
## Política de igualdade de género: O que é?

Uma política de igualdade de género é um compromisso escrito pela direcção da empresa para promover a igualdade de oportunidades para mulheres e homens no seu quadro de pessoal e operações.

Deve ser redigida em linguagem simples e fácil de compreender.

### Uma política de igualdade de género estabelece:

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|     |    |  |  |
| <p>Os valores de uma empresa relacionados com a diversidade e a inclusão de género</p> | <p>Reconhecimento de como mulheres e homens são diferentemente impactados pela empresa como colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros</p> | <p>Acções tangíveis para criar um negócio mais inclusivo em termos de género</p>    | <p>Métricas para a igualdade de género que a empresa pretende alcançar</p>          |



## Benefícios da política de género



Atrair e reter uma força de trabalho diversificada

### Impactos positivos:

- acesso aos melhores talentos do mercado, superando potenciais preconceitos de género no recrutamento;
- trazer novas ideias ao seu negócio, assegurando que homens e mulheres estejam ambos representados;
- evitar “pontos cegos” que podem ocorrer quando a administração pensa e age da mesma forma.



Alcançar fornecedores e parceiros comerciais mais diversificados

### Impactos positivos:

- acesso a um leque mais vasto de fornecedores, ultrapassando potenciais enviesamentos nos processos de compras/aquisição;
- aumentar a resiliência da empresa (não depender de uma base de fornecedores reduzida);
- atrair diversos parceiros comerciais e distribuidores, que podem ajudá-lo a alcançar uma base de clientes mais diversificada.



Aumentar a legitimidade da marca junto dos accionistas e do governo

### Impactos positivos:

- a demonstração de acção em prol da igualdade de género é reconhecida positivamente pelos governos, dando às empresas mais voz quando negociam sobre questões políticas;
- os accionistas e investidores atribuem um valor extra às empresas com um impacto social positivo.



Aumentar as vendas a uma base de clientes maior e mais diversificada

### Impactos positivos:

- uma diversidade de género mais visível dentro da organização demonstra a todos os clientes que você está ao seu dispor, para os servir;
- comprometer-se a compreender os clientes através do género pode ajudar a posicionar produtos e serviços para satisfazer as necessidades, tanto dos segmentos masculino como feminino.

## Exemplos de benefícios da política de género



As empresas classificadas como mais admiradas na Fortune 500 têm o dobro de mulheres na sua liderança sénior

Weber-Shadwick, 2016

Verificou-se que as empresas com mais mulheres nos seus conselhos de administração superam as suas concorrentes, com um rendimento 66% mais elevado do capital investido e um rendimento do capital próprio 53% mais elevado

Department for Business, Innovation & Skills, 2011

Um estudo de mais de 20,000 empresas em 91 países constatou uma correlação positiva entre ter mulheres em cargos superiores de empresa e rentabilidade

M. Noland, T. Moran and B. Kotschwar, 2016

Ao comprometerem-se com a diversidade como um imperativo estratégico, as empresas alinham mais estreitamente a sua própria organização com uma base de clientes cada vez mais heterogénea. Isto permite-lhes estabelecer laços mais fortes com os clientes em dois aspectos: chegar aos principais decisores em matéria de aquisições e ter uma perspectiva do cliente

Hunt, V., Layton, D. and Prince, S., 2015



# Como é que se faz uma política de género?



## Passo 01



### Dicas para escolher um líder para a elaboração da política de género

## Nomear

Nomear um líder para orientar o desenvolvimento da **política de igualdade de género**

A direcção sénior identifica uma mulher ou um homem com:

- Autoridade de tomada de decisão
- Boa capacidade de comunicação
- Interesse na equidade de género
- Tempo e recursos para apoiar a política; processo de desenvolvimento

O líder da política de igualdade de género compromete-se a:

- Promover um processo inclusivo e participativo
- Liderar cada etapa do processo de desenvolvimento da política de género
- Informar o pessoal sobre os progressos no desenvolvimento da política de género
- Coordenar com a liderança para validar e implementar a política

- Apresentar a oportunidade utilizando uma linguagem inclusiva e neutra em termos de género. Tanto homens como mulheres dentro de uma organização podem estar interessados em promover a equidade de género e inclusão
- Convidar pessoas a candidatarem-se e/ou faça entrevistas para a oportunidade
- A selecção deve estar baseada em:
  - ▶ interesse em e/ou alguma experiência em equidade de género e inclusão
  - ▶ fortes capacidades de comunicação (verbal e escrita)
  - ▶ nível de senioridade, permitindo-lhes comunicar / trabalhar facilmente com a direcção sénior
- Em vez de um único líder, algumas organizações podem decidir pela nomeação de um pequeno grupo de trabalho para orientar o processo


 Passo  
02

 Dicas para liderar  
discussões de  
grupos focais

## Envolver

### Utilize métodos participativos para:

- Reflectir sobre a forma como uma política de igualdade de género se alinha com os valores e cultura existentes na empresa
- Assegurar que a política reflecte as necessidades de todos
- Aumentar a adesão à política

### Aplique um ou mais dos seguintes métodos:

- **Inquérito curto** com todo o pessoal, para identificar os principais desafios e oportunidades relacionados com o género
- **Discussões de grupos focais** com pessoal seleccionado, para “aprofundar” os principais desafios e oportunidades relacionados com o género
- **Entrevistas de informadores-chave** com a liderança, para compreender a vontade e os recursos para promover a igualdade de género

As perguntas devem centrar-se nos **compromissos organizacionais, capacidade e cultura**, para promover a igualdade de género através de:

- Recrutamento e retenção de pessoal
- Benefícios para os colaboradores
- Parceiros e aprovisionamento
- Aquisição de clientes

Considere as dinâmicas de poder ao formar grupos, por exemplo, separe homens e mulheres e/ou gestores e pessoal júnior. Isto facilitará uma maior abertura ao responder às perguntas.

Introduza o conceito de igualdade de género como *criação de oportunidades iguais para homens e mulheres atingirem o seu potencial através das actividades da empresa*.

Faça perguntas abertas, tais como:

- Como descreveria os valores da nossa empresa? Qual é o impacto destes na igualdade de género?
- A empresa assume um compromisso claro com a igualdade de género?
- Existem formas de a empresa poder assegurar melhor o cumprimento dos seus compromissos para a igualdade de género?
- Que recursos, competências ou conhecimentos adicionais são necessários para promover eficazmente a igualdade de género?

Tomar boas notas! Mantenha as notas confidenciais.


 Passo  
03

 Dicas para  
elaborar a  
política

## Esboçar

- Utilize a **“Ferramenta de desenvolvimento de política de igualdade de género”** para ajudar a orientar o processo de elaboração
- **Partilhe a versão preliminar** da política de igualdade de género - juntamente com os resultados do processo de engajamento - com a direcção sénior
- Realize uma sessão com a direcção sénior, para **discutir** os comentários, perguntas e/ou preocupações
- **Faça a revisão** com base nos comentários
- Obtenha a **aprovação final** dos líderes seniores - solicite aos líderes seniores que aprovem ou escrevam um aval da política. Isto pode ser anexado à política e/ou partilhado com todo o pessoal.

Inclua:

- Visão para promover a igualdade de género
- Reconhecimento de que a igualdade de género é uma jornada
- Compromissos prioritários em matéria de igualdade de género na empresa, parcerias, compras / aquisições e compromisso com o cliente
- Quem é responsável pela implementação da política
- Indicadores-Chave de Desempenho \* *Consulte o Passo 5 para mais orientação sobre os KPIs (Key Performance Indicators)*

Estilo de escrita

- Use linguagem simples e concisa
- O nível de detalhe dependerá da cultura organizacional

\* Consulte a Ferramenta de Igualdade de Género

 Passo  
**04**

## Partilhe

**Divulgue** a política de género a todo o pessoal através de correio electrónico, intranet e/ou impressão.

**Realize uma reunião para:**


- **Partilhar** conteúdos e compromissos em matéria de **política de género**
- Discutir colectivamente as **responsabilidades partilhadas** na implementação da política..

**Durante a reunião:**

- Agradecer a todos pela sua contribuição para a política
- Convidar a liderança sénior a introduzir a política
- Rever o conteúdo da política
- Facilitar a reflexão individual e de equipa sobre papéis e responsabilidades para implementar a política de género

**Depois da reunião:**

- Peça às equipas / departamentos que partilhem os seus Planos de Acção de Igualdade de Género definindo acções concretas ligadas a cada compromisso, pessoa(s) responsável(eis) e cronograma

 Dicas para o  
**planeamento da acção**

Durante reunião, organize o pessoal em equipas / departamentos

Primeiro individualmente e depois em equipas, o pessoal pode reflectir sobre:

- Acções concretas que podem levar a cabo pessoalmente, para implementar a política
- Acções que a equipa / departamento se compromete a tomar para se alinhar com a política


Peça às equipas para tomarem notas.

Por último, em plenário, peça a cada grupo que partilhe reflexões e ideias para acções concretas que as suas equipas possam levar a cabo, para implementar a política de género.

 Passo  
**05**

## Rever

- Forme um grupo responsável pela revisão dos progressos em relação aos Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) da Política de Género
- Prepare e partilhe um memorando sobre o progresso
- Organize uma reunião para rever os progressos em relação aos KPIs
- Facilite o diálogo sobre:
  - ▶ Em que áreas nos saímos bem ou fizemos mais progressos? Porque fomos bem-sucedidos?
  - ▶ Em que áreas não fomos tão bem-sucedidos? Porquê?
    - ▷ O que precisamos de começar a fazer ou parar de fazer para melhorar nestas áreas?
    - ▷ Quais são algumas medidas concretas que podemos tomar para alcançar as nossas metas?
- Actualize o plano de acção para preencher lacunas de desempenho; ajuste os objectivos de KPI conforme necessário
- Partilhe o plano de acção actualizado com todo o pessoal

 Dicas sobre  
**indicadores-chave de desempenho**

- Ajudam a concentrar-se em áreas prioritárias, para promover a igualdade de género
- Revêem o progresso ao longo do tempo

Como desenvolver os KPIs:

- Seja específico sobre o que está a ser mensurado
- Conecte-os aos compromissos na política de género
- Estabeleça objectivos realistas dentro de um período de tempo especificado

Exemplos de KPIs:

- Representação mínima de 40% na administração sénior nos próximos cinco anos
- Duplicação do número de fornecedores do sexo feminino até ao próximo ano

# Política de igualdade de género - instrumento de selecção de cláusulas



## Compromisso organizacional

A organização compromete-se com a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres em todas as suas operações

A organização tem uma posição de tolerância zero em relação à discriminação com base no sexo

A organização tem uma posição de tolerância zero em relação ao assédio sexual

Mecanismos de denúncia anónima de casos de discriminação sexual e assédio sexual

Mecanismos para a resolução de casos de discriminação sexual e assédio sexual

Expectativa de que todos na organização assumam este compromisso



### Indo mais além

- Exigência de que cada colaborador receba formação sobre igualdade de género, assédio sexual e discriminação sexual, ao ingressar na empresa e, posteriormente, numa base anual





## Pessoal interno - recrutamento

Ter um número alvo global de mulheres na organização - e reportar sobre os progressos

Ter um número alvo de mulheres ao nível da direcção sénior - e reportar sobre os progressos

Seleccionar e fazer a promoção do pessoal apenas com base no mérito

Utilizar canais de recrutamento acessíveis a mulheres e homens

Manter uma base de dados de RH e realizar periodicamente análises desagregadas dos candidatos e do pessoal por sexo



### Indo mais além

- Assegurar que as decisões de recrutamento sejam tomadas por mulheres e homens (por exemplo, os painéis de entrevista são constituídos por mulheres e homens)
- Remover os nomes dos candidatos, o género e antecedentes dos CVs, antes de realizar a verificação inicial - de modo a eliminar o preconceito inconsciente
- Seleccionar um número mínimo de candidatas femininas para a pré-selecção



## Pessoal interno - retenção

Conduzir avaliações de desempenho e aumentos salariais de forma justa e transparente

Garantir salário igual para trabalho igual, por exemplo, utilizando faixas salariais para graus / títulos de emprego, em vez de remuneração com base no salário anterior (e perpetuando as desigualdades existentes)

Proporcionar espaços seguros para mulheres e homens (incluindo casas de banho)

Compromisso para o acesso às oportunidades de formação com base no mérito

Compromisso de fornecer formação em matéria de género e/ou preconceitos inconscientes ao pessoal



### Indo mais além

- Igualdade de licença parental para ambos os sexos
  - ▶ Proporcionar uma licença parental igual para ambos os sexos é o ideal, para que os gestores não discriminem quando recrutam mulheres em idade de ter filhos. Demonstra também uma crença de que tanto as mulheres como os homens têm um papel a desempenhar tanto em casa como no trabalho



## Pessoal interno - maternidade

Licença de maternidade competitiva dentro do sector em que a organização actua



## Parceiros e fornecedores

Procurar activamente candidatos de ambos os sexos, para actuarem como fornecedores, parceiros e distribuidores

Avaliação transparente das decisões de aquisições/compras, com base no mérito

Conduzir uma análise de género do modelo operacional no que diz respeito aos parceiros (por exemplo, existem requisitos para se tornar distribuidor ou fornecedor que inadvertidamente reduzam o número de mulheres candidatas? Estes requisitos são especificamente necessários ou podem ser removidos / substituídos?)



### Indo mais além

- Solicitar aos fornecedores que demonstrem provas da sua própria política de género e/ou que subscribam os princípios-chave da empresa
- Manter (uma) base(s) de dados de fornecedores / parceiros e realizar periodicamente análises desagregadas por sexo



## Aquisição de clientes, marketing e rotas de entrada no mercado

Conduzir uma análise de género da oferta de clientes (por exemplo, como é que a existência de produtos / serviços da empresa afecta as relações de género?)

Reduzir as barreiras que possam afectar a capacidade dos clientes de ambos os sexos de acederem aos produtos / serviços da empresa

Promover papéis positivos relativos ao género, através de materiais marketing, comunicação e publicidade da empresa



### Indo mais além

- Manter uma base de dados de clientes e realizar periodicamente análises desagregadas por género



## Operações gerais

Seleccionar um campeão de género para cada departamento, para liderar as actividades que promovam a igualdade de género

Os campeões da igualdade entre homens e mulheres fazem parte de um grupo de trabalho mais amplo que se reúne periodicamente para estabelecer um plano de acção, partilhar sucessos e divulgar informação ao resto da organização



## Política e progresso

Articulação das políticas da empresa em função do género

Rever regularmente o progresso da empresa face aos compromissos de género (por exemplo, através de inquéritos internos/externos)

## FAQs



Será uma política de género apenas sobre as mulheres?

Não! Uma política de género é sobre um negócio, que actua na sua esfera de operações, tentando remover barreiras que as pessoas enfrentam devido ao seu género.



Posso incorporar a minha política de género numa política mais ampla em torno da diversidade, incluindo raça, idade e outras questões afins?

Sem dúvida! Isto pode ser muito eficaz, especialmente para as empresas que tentam combater múltiplas formas de potencial discriminação no âmbito das suas operações.



Uma política de género não tem sobretudo a ver com a obtenção de uma mão-de-obra e de uma equipa de gestão equilibradas em termos de género?

Esta é uma estratégia eficaz para tornar a sua empresa mais inclusiva em termos de género, mas também pode alargar a política de modo a abranger outras áreas das suas operações, incluindo a forma como impacta os seus clientes, fornecedores e parceiros comerciais.



Mas será que devo ter uma política de género realmente abrangente, se não quiser tê-la?

Claro que não! Por vezes, mantê-la simples e centrada pode funcionar bem, à medida que se torna mais fácil de memorizar para as pessoas e mais operacional. Escolha o que funciona melhor para a sua empresa e mantenha-se realista. Pode sempre acrescentar mais tarde.



A política de género deve ser liderada por mulheres?

Não só! As vozes das mulheres são evidentemente cruciais na concepção da política, mas pode ser uma estratégia muito eficaz ter um homem como o campeão da política, a fim de envolver outros homens em torno da política.



## Recursos para a implementação de uma formação em matéria de género / análise de género / política de género

Gender Diversity Journey : Company Good Practices/ International Labour Office, Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP). Geneva: ILO, 2017

[acessível através deste link](#)

Gender Diversity in the Workplace Increases Sales, Customers and Investment – and Here's the Evidence. – Online: Every Woman – Advancing Women in Business, 2019

[acessível através deste link](#)

Why Diversity Matters. Hunt, V., Layton, D. and Prince, S. McKinsey & Company, 2015

[acessível através deste link](#)

Press Release: Weber Shandwick Research Finds Companies with Strong Reputations Have Twice as Many Women in Senior Management. Weber-Shadwick, 2016

[acessível através deste link](#)

Women on Boards. Department for Business, Innovation & Skills, 2011.

[acessível através deste link](#)

## História de sucesso

### ENGIE Energy Access Moçambique

A ENGIE Energy Access Mozambique (antiga Fenix International Moçambique), uma empresa de sistemas solares domésticos e de inclusão financeira, procurou o apoio da WIN para actualizar as suas operações e políticas com uma perspetiva de género.

A maioria do seu pessoal trabalha remotamente no terreno, pelo que a salvaguarda contra o assédio sexual era um aspecto importante da política de género no qual a empresa devia concentrar-se.

Com o apoio do WIN, a ENGIE Energy Access Moçambique reviu as cláusulas da sua política de assédio sexual, tornando-as mais específicas para o contexto moçambicano, especialmente para proteger as suas equipas de campo. Ela implementou a política através de uma série de sessões de trabalho envolvendo todos os colaboradores.

Isto ajudou a normalizar as conversas em torno do assédio sexual e encorajou as pessoas a tomarem medidas - para que a política não ficasse apenas no plano teórico.





# TechnoServe

Soluções Empresariais para a Pobreza

Conecte-se conosco:

[technoserve-mozambique@tns.org](mailto:technoserve-mozambique@tns.org)  
[facebook.com/WomenInBusinessMozambique](https://facebook.com/WomenInBusinessMozambique)  
[win-moz.org](http://win-moz.org)  
+258 21 498 437

**TechnoServe Moçambique**  
Av. Cahora Bassa 114 - Maputo - Moçambique