

PRIVATE EQUITY E CRIAÇÃO DE VALOR

GUIA DO GESTOR DE FUNDOS PARA
INVESTIMENTO INTELIGENTE EM
QUESTÕES DE GÊNERO



*Creating Markets,
Creating Opportunities*

Sobre o BII

O British International Investment plc (BII) é o primeiro investidor de impacto do mundo com mais de 70 anos de experiência apoiando com êxito o crescimento sustentável e de longo prazo de negócios na África e no Sul da Ásia. O BII é um defensor no Reino Unido dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU – o plano global para alcançar um futuro melhor e mais sustentável para nós.

O BII tem investimentos em mais de 1.200 empresas em economias emergentes com ativos líquidos totais de £ 6,4 bilhões e uma carteira de £ 4,7 bilhões. O BII investe em empresas na África e na Ásia com foco no combate às mudanças climáticas, no empoderamento das mulheres e na criação de novos empregos e oportunidades para milhões de pessoas.

O BII é financiado pelo governo do Reino Unido e tem um objetivo duplo de apoiar o crescimento de negócios que tirem as pessoas da pobreza e obtenham retorno financeiro. Todos os rendimentos de seus investimentos são reinvestidos para melhorar a vida de milhões de pessoas na África e no Sul da Ásia.

Sobre a IFC

A IFC – membro do Grupo Banco Mundial – é a maior instituição global de desenvolvimento voltada para o setor privado nos mercados emergentes. Trabalhamos em mais de 100 países, usando nosso capital, conhecimentos técnicos e influência para criar mercados e oportunidades nos países em desenvolvimento. No exercício financeiro de 2023, a IFC alocou o valor recorde de US\$43,7 bilhões para empresas privadas e instituições financeiras nesses países, alavancando assim o poder do setor privado para erradicar a pobreza extrema e aumentar a prosperidade compartilhada enquanto as economias enfrentam os impactos das crises globais. Para mais informações, visite www.ifc.org

AVISO DE DIREITOS AUTORAIS E ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE PARA O GUIA DO BII/IFC SOBRE INVESTIMENTO INTELIGENTE EM QUESTÕES DE GÊNERO

© International Finance Corporation 2023. Todos os direitos reservados.
2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington DC 20433
U.S.A.

© British International Investment plc 2023. Todos os direitos reservados.
123 Victoria Street
London SW1E 6DE
United Kingdom

Este documento é uma tradução do relatório publicado originalmente em 2020 em inglês intitulado "[Private Equity and Value Creation: A Fund Manager's Guide to Gender-smart Investing](#)" e não possui atualizações ou alterações em seu conteúdo, com exceção daquelas referentes às menções às organizações e equipes responsáveis pela publicação, à numeração de tabelas (quando aplicável) e à descrição de links para sites externos (quando aplicável).

A International Finance Corporation (IFC) e o British International Investment concordaram que os direitos autorais e todos os direitos de propriedade intelectual relacionados contidos neste Guia são de sua propriedade conjunta. Este Guia foi elaborado apenas para fins informativos, para aumentar a conscientização sobre estratégias para investimento inteligente em questões de gênero entre os gestores de fundos de investimento, incluindo estratégias de promoção que possam ser implementadas para fortalecer a diversidade de gênero em empresas e operações da carteira ou aplicadas em operações de investimento. Copiar e/ou transmitir este Guia sem permissão, no todo ou em parte, pode ser uma violação das leis aplicáveis. A IFC e o British International Investment incentivam a divulgação de seu trabalho e normalmente outorgarão permissão para a reprodução de partes do trabalho sem demora, e quando a reprodução seja para fins educativos e não comerciais, sem encargos, sujeito às atribuições e avisos que possam razoavelmente ser solicitados.

Nem a IFC nem o British International Investment (o que, para todos os fins deste Guia, inclui seus respectivos empregados, representantes e afiliadas) garantem a precisão, confiabilidade ou completude do conteúdo incluído neste trabalho nem as conclusões ou opiniões descritas neste documento, e nenhum deles aceita qualquer responsabilidade por danos que possam decorrer de omissões ou erros ou afirmações errôneas (incluindo, entre outros, erros tipográficos e erros técnicos) no conteúdo, ou pelo fato de alguém basear-se no documento. As constatações, interpretações e conclusões expressas neste Guia não refletem necessariamente as opiniões dos Diretores Executivos de quaisquer membros do Grupo do Banco Mundial (WBG) ou dos governos que eles representam ou do British International Investment. Certas partes deste Guia podem ter links para sites externos da Internet, e outros sites externos da Internet podem ter links para este Guia. A IFC e o British International Investment não são responsáveis pelo conteúdo de nenhuma referência externa.

As informações, conteúdo e materiais incluídos neste Guia são apenas para fins informativos gerais.

Este Guia não constitui e não deve ser interpretado como uma oferta, uma garantia, um parecer quanto à adequação de qualquer investimento ou estratégia de investimento, uma solicitação ou convite para comprar ou vender quaisquer valores mobiliários, instrumentos financeiros ou serviços cuja referência possa estar contida neste documento ou como consultoria relacionada a investimentos. Este Guia não se destina a fornecer e não deve ser considerado como fornecendo aconselhamento financeiro, contábil, legal, regulatório ou fiscal. O leitor deve confiar exclusivamente em seus próprios consultores jurídicos e outros consultores profissionais na jurisdição relevante, os únicos que podem fornecer aconselhamento e garantias quanto a questões legais ou de investimento.

Nem a IFC nem o British International Investment terão qualquer responsabilidade perante qualquer dos destinatários deste Guia, nem perante qualquer outra parte em conexão ou em decorrência de ou em relação às informações ou quaisquer opiniões expressas no Guia e, portanto, a IFC e o British International Investment não aceitam qualquer responsabilidade por qualquer ato praticado ou omitido por qualquer das partes com base em qualquer assunto contido ou omitido no Guia.

A IFC é uma organização internacional estabelecida por Convênio Constitutivo entre seus países membros e membro do Banco Mundial. O British International Investment é uma sociedade pública de responsabilidade limitada detida pelo governo do Reino Unido. Todos os nomes, logotipos e marcas da IFC e do British International Investment são de propriedade da IFC e do British International Investment, respectivamente, e não podem ser utilizados para qualquer finalidade sem a permissão expressa e por escrito da IFC ou do British International Investment, conforme o caso. Adicionalmente, "International Finance Corporation" e "IFC" são marcas registradas da IFC e protegidas pelo direito internacional.

ÍNDICE

Prefácio	4
Agradecimentos	5
Sumário Executivo	6
Abreviações e Acrônimos	10
Introdução	12
O que é investimento inteligente em questões de gênero?	13
Objetivos, público-alvo e metodologia	14
A Jornada do Investidor	16
Introdução: defina um foco	17
Cinco estratégias para o investimento inteligente em questões de gênero	18
Nível da Empresa	20
Fortaleça a diversidade de gênero no nível da empresa/gestor de fundos	21
Implemente uma estratégia de gênero em toda a empresa	34
Passos para uma estratégia de sucesso	35
Nível da Carteira	46
Selecione uma lente de gênero	48
Estratégias de investimento inteligente em questões de gênero	48
Aplique uma lente de gênero	49
Originação da transação	50
Diligência	53
Análise de gênero	58
Estruturação da transação, termos e alavancas	61
Mensure uma lente de gênero	70
Gestão da Carteira	70
Mensuração da Carteira	76
Saídas	79
Conclusão	81
Apêndices	83
A: O caso de negócios para eliminar a desigualdade de gênero	84
B: Indicadores de RH no nível da empresa	86
C: Três passos para uma linha de base	89
D: Indicadores no nível da transação	93
E: Referências no nível da transação	96
F: Recursos para riscos referentes a questões de gênero	99
G: Ferramentas para investimento inteligente em questões de gênero	100
H: Exemplo de plano de ação para questões de gênero	102
Principais definições e termos em questões de gênero	103
Quadros, estudos de caso, figuras e tabelas	105
Notas	107

PREFÁCIO

Investimentos inteligentes em questões de gênero – uma classe de ativos em crescimento que apoia um setor privado inclusivo e resiliente

A pandemia de COVID-19 em vigor causou um choque significativo na economia global, provocando recessões profundas em muitos países, que estão causando um enorme impacto na vida e nos meios de subsistência de milhões de pessoas. Sabemos por choques econômicos anteriores que o setor de *Private Equity* (PE) se contrairá rapidamente à medida em que os Sócios Gestores (*General Partners* ou GPs, em inglês) estabilizarem suas carteiras e os investidores hesitarem em assumir novos compromissos. De acordo com uma pesquisa da IFC, os GPs precisarão enfrentar mudanças nas valorações à medida em que os choques de demanda e oferta afetarem negativamente o desempenho dos negócios.¹

No entanto, a pandemia também oferece uma oportunidade para o setor transformar seu modelo de negócios e apoiar empresas e economias de maneira diferente. Os fundos de PE contribuem para o crescimento das indústrias fornecendo não apenas capital, mas também capacidades operacionais para as empresas. Para garantir que as empresas da carteira se tornem resilientes a choques futuros, é vital que os fundos de PE busquem estratégias que se concentrem na sustentabilidade de longo prazo e na criação de valor.

Uma abordagem que GPs e Sócios Investidores (*Limited Partners* ou LPs, em inglês) estão adotando cada vez mais é o investimento inteligente em questões de gênero, uma estratégia de investimento que busca utilizar capital para endereçar desigualdades de gênero existentes entre mulheres e homens, o que acabará por expandir o tamanho total do mercado endereçável para empresas do setor privado. A adoção do investimento inteligente em questões de gênero está aumentando: o capital levantado com atenção a questões de gênero em *Private Equity*, *Venture Capital* (VC ou, em português, capital de risco) e veículos de dívida privada somou US\$ 4,8 bilhões em 2019, acima dos US\$ 1,1 bilhão observados em 2017.² Isso pode ser devido ao atraente caso de negócios para investimentos de *Private Equity* com foco em gênero. Uma pesquisa da IFC realizada em 2019, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#), constatou que fundos de PE e VC em mercados emergentes com equipes de investimento seniores equilibradas no quesito de gênero geraram retornos até 20% maiores em comparação com outros fundos. Além disso, as empresas de carteira com liderança equilibrada do ponto de vista de gênero apresentaram valorações até 25% maiores em comparação com aquelas cujas equipes não eram diversas.

Dada a evidência de criação de valor por meio de investimentos inteligentes em questões de gênero e o fato de que [mulheres ao redor do globo foram afetadas mais severamente pela pandemia](#), é mais importante do que nunca que GPs e LPs direcionem capital para soluções que promovam a igualdade de gênero. Embora as oportunidades sejam promissoras, os investidores precisam de mais clareza para entender como implementar o investimento inteligente em questões de gênero. Este Guia visa ajudar GPs e LPs a aprimorarem seu foco e ampliarem seus investimentos com lentes de gênero. Ele também fornece aos Gestores de Fundos um roteiro para fortalecer a diversidade de gênero em suas empresas e incorporar uma lente de gênero nas tomadas de decisão de investimento. Ele sintetiza os aprendizados da experiência do British International Investment e da IFC, dialoga com mais de 160 GPs e LPs, e se baseia nas melhores práticas com uma série de estudos de caso de partes interessadas em toda a indústria de *Private Equity*.

Nunca houve um momento mais oportuno para adotar e implementar investimentos inteligentes em questões de gênero. No British International Investment e na IFC, estamos firmemente comprometidos em utilizar nosso papel como investidores para ajudar a eliminar as desigualdades entre mulheres e homens. Estamos confiantes de que este Guia ajudará os Gestores de Fundos a aplicarem uma lente de gênero às suas operações, ao mesmo tempo em que trará luz a novas oportunidades para a criação de valor inclusiva que, em última análise, resulta em retornos de investimento mais elevados.

Contamos com você para se juntar a essa agenda fundamental conosco.



Stephen Priestley

Diretor-Gerente
de Fundos e Parcerias
de Capital

British International
Investment



William Sonneborn

Diretor global de
Tecnologias Disruptivas,
Indústrias Criativas e Fundos

IFC

AGRADECIMENTOS

Esta publicação, *'Private Equity e Criação de Valor: Guia do Gestor de Fundos para Investimento Inteligente em Questões de Gênero'* foi produzida pelo British International Investment e pela International Finance Corporation (IFC) com o apoio do Governo do Canadá.

A publicação original em inglês foi desenvolvida sob a orientação geral de Jen Braswell (Diretor, Estratégias de Criação de Valor, British International Investment); Henriette Kolb (Gerente, Grupo de Gênero e Inclusão Econômica, IFC); Hans Peter Lankes (Vice-presidente, Economia e Desenvolvimento do Setor Privado, IFC); Stephen Priestley (Diretor-Gerente, Fundos e Parcerias de Capital, British International Investment); e William Sonneborn (Diretor global de Tecnologias Disruptivas, Indústrias Criativas e Fundos, IFC).

Os principais autores da versão original em inglês foram Heather Kipnis (Oficial de Operações Sênior e Líder Global para Empreendedorismo Feminino e Negócios Inclusivos, IFC) e Arpita Raksit (Líder de Gênero, Equipe de Gênero, British International Investment), apoiadas por Sonia Jordan-Kirwan (Gerente, Equipe de Gênero, British International Investment); Priyanka Tayal (Líder de Estratégia, Grupo de Gênero e Inclusão Econômica, IFC); e Katharine Tengtio (Associada, Equipe de Gênero, British International Investment).

O desenvolvimento da publicação original em inglês foi orientado por consultores cujas contribuições foram essenciais. A equipe gostaria de agradecer:

- Kaylene Alvarez, CEO, Athena Global, e Fundadora, BIDUK Indonésia
- Shruti Chandrashekar, *Head* de SME Ventures e Start-up Catalyst, IFC
- Jeremy Cleaver, Diretor, Fundos e Parcerias de Capital, British International Investment
- Borja Garcia Fernandez, Gerente de Investimentos, Fundos e Parcerias de Capital, British International Investment
- Rachana Ramchand, Executiva de Investimentos, Fundos e Parcerias de Capital, British International Investment

O British International Investment e a IFC gostariam de agradecer aos muitos especialistas em todo o mundo que generosamente contribuíram com seu tempo e *expertise* e que se dispuseram a compartilhar seus dados e experiências para aumentar a riqueza do relatório, incluindo estudos de caso e ferramentas nele referenciadas. Esses especialistas incluem os seguintes nomes: Runa Alam, DPI; Guy Alexander, British International Investment; Marcia Ashong, The Boardroom Africa; Diana Baird, IFC; Shivani Bhasin Sachdeva, India Alternatives; Suzanne Biegel, Catalyst at Large; Jennifer Buckley, SEAF; Martina Castro, British International Investment; Ingrid Chou, SEAF; Andrea Cullinan, IFC; Clarisa de Franco, British International Investment; Temilade Denton, Alitheia; Neil Gregory, IFC; Shabnam Hameed, IFC; Susan Holleran, IFC; Tokunboh Ishmael, Alitheia Capital; Sanjib Jha, CoverFox; Shalaka Joshi, IFC; Genevieve Alegria, British International Investment; Christina Juhasz, Women's World Banking; Naoko Kimura, GIIN; Mabinty A. Koroma, Live Africa Invest; Karin Kronhoffer, Swedfund; Anne-Marie Levesque, FinDev Canada; Aleksandra Liaplina, IFC; Amy Luinstra, IFC; Hama Makino, Triple Jump; Carol Marina Tojeiro, IFC; Shelley Martin, ICRW Advisors; Leigh Moran, Calvert Impact Capital; Lilian Mramba, Grassroots Business Fund; Hanh Nam Nguyen, IFC; Shami Nissan, Actis; Akinyi Ochieng, The Boardroom Africa; Louise Ollier, British International Investment; Christine Roddy, AlphaMundi Foundation; Harold Rosen, Grassroots Business Fund; Selma van Gemert, Triple Jump; Priyanka Verma, IFC; Ryan Wagner, British International Investment; Joanne Yoo, DPI; Rudaba Zehra Nasir, IFC; Gwendolyn Zorn, Phatisa.

Agradecemos também a Gary Seidman, da Switch Yard Media, o editor da versão original em inglês do relatório, Kevin Dowling, pela revisão realizada na versão original em inglês, e Steve Green, da Definite Design, pelo design do relatório original em inglês, juntamente com as equipes do British International Investment e IFC Branding and Communication, incluindo: Kelly Suzanne Alderson, IFC; Maria Teresa González Garcia, IFC; Sarah Hyder, British International Investment; Olivia Lenon, British International Investment; Evangelia Tsiftsi, IFC; e Rob Wright, IFC, cujas contribuições foram essenciais para a elaboração da versão original em inglês deste Guia.

SUMÁRIO EXECUTIVO



SUMÁRIO EXECUTIVO

Principais Mensagens

- **A pandemia de COVID-19 está aumentando a importância de o Setor de *Private Equity* buscar estratégias de criação de valor mais focadas para ajudar as empresas da carteira a se recuperarem com resiliência.** Investimento inteligente em questões de gênero – uma estratégia de investimento que usa capital para endereçar as desigualdades de gênero entre mulheres e homens – é uma dessas abordagens que os *General Partners* (GPs) e os *Limited Partners* (LPs) estão adotando cada vez mais.
- **Investimentos Inteligentes em questões de gênero são uma classe de ativos crescente com um atraente caso de negócios.** Bilhões de dólares são mantidos em ativos sob gestão, tanto nos mercados de capitais públicos quanto privados, e as oportunidades para mobilizar capital e investir para eliminar as desigualdades de gênero são promissoras e crescentes. A pesquisa mais recente mostra que o volume de capital levantado com atenção a questões de gênero em *Private Equity*, *Venture Capital* e dívida privada quadruplicou nos últimos dois anos, somando US\$ 4,8 bilhões em 2019, acima dos US\$ 1,1 bilhão observados em 2017, e continua aumentando.³ Investimentos do setor privado podem eliminar a desigualdade de gênero e criar mercados que funcionem melhor para todos, ao mesmo tempo em que melhoram o desempenho dos negócios.
- **O investimento inteligente em questões de gênero capitaliza novas oportunidades (como um novo mercado consumidor) e gerencia riscos (como desigualdades salariais entre gêneros e assédio) que podem ter implicações reputacionais, operacionais e, em última instância, financeiras no desempenho da empresa investida.** As evidências mostram que estratégias de investimento inteligente em questões de gênero podem ajudar a aumentar a competitividade de uma empresa, solidificar sua base de fornecedores, melhorar seu capital humano e ajudar a construir um ambiente de negócios favorável em geral. Ao considerar todo o escopo do caso de negócios, as empresas podem destravar oportunidades para aumentar o lucro, o crescimento e a inovação.
- **Embora a oportunidade seja promissora, mais clareza e orientação são necessárias para os Gestores de Fundos – tanto GPs quanto LPs – para entender como colocar em prática o investimento inteligente em questões de gênero no nível da empresa e da carteira.** Este Guia, '*Private Equity* e Criação de Valor: Guia do Gestor de Fundos para Investimento Inteligente em Questões de Gênero', responde a esta demanda por conhecimento, fornecendo aos Gestores de Fundos um roteiro para fortalecer a diversidade de gênero em suas empresas e incorporar uma lente de gênero na tomada de decisões de investimento. Ele combina aprendizados obtidos a partir da experiência do British International Investment e da IFC com mais de 160 Gestores de Fundos e se baseia nas melhores práticas com uma série de estudos de caso de partes interessadas da indústria de *Private Equity*. Embora o público-alvo seja composto pelos Gestores de Fundos, muitas das abordagens definidas neste Guia também podem ser adotadas por outros investidores do setor privado.
- **No nível da empresa, os Gestores de Fundos podem impulsionar a adoção de investimentos inteligentes em questões de gênero começando com a sua própria casa de investimentos.** Os Gestores de Fundos podem fortalecer a diversidade de gênero de suas próprias equipes seguindo cinco etapas principais, desde o estabelecimento de metas claras pela liderança até a construção de uma cultura respeitosa no local de trabalho e a instituição de compromissos públicos com a diversidade de gênero. Eles também podem adaptar a cultura da empresa para investir com uma lente de gênero, por meio da aplicação do *framework* de quatro ações apresentada neste Guia. O *framework* inclui: desenhar uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero; envolver, treinar e recompensar as pessoas dentro da empresa; aprimorar ou adaptar processos e sistemas de investimento e identificar e colaborar com parceiros e partes interessadas externas.
- **No nível da carteira, os Gestores de Fundos podem adotar estratégias tanto na originação quanto na gestão da carteira.** Essas estratégias permitem que os Gestores de Fundos aloquem capital em empresas comprometidas com:
 1. A representatividade de mulheres na liderança como fundadoras, cofundadoras e membros da alta administração
 2. Uma força de trabalho com diversidade de gênero e equidade
 3. Uma cadeia de valor inclusiva do ponto de vista de gênero
 4. O oferecimento e desenho de produtos ou serviços que consideram as necessidades distintas das mulheres
 5. A garantia de que suas operações não prejudicam mulheres em comunidades

- **O investimento inteligente em questões de gênero não significa apenas contar mulheres e homens. Trata-se de analisar a forma como as desigualdades entre mulheres e homens influenciam o desempenho dos negócios de uma empresa e, por sua vez, o desempenho dos Fundos que alocam capital nas empresas.** A contagem da representatividade de mulheres e homens é um primeiro passo importante para o investimento inteligente em questões de gênero, pois traz à tona as desigualdades de gênero com dados que podem não ter sido óbvios no âmbito das operações de uma empresa. Mas é importante ir além da contagem do número de mulheres e de homens em uma empresa para identificar as mudanças comportamentais necessárias para a eliminação das desigualdades de gênero. A valoração é uma abordagem de investimento intencional e mensurável por meio da qual os Gestores de Fundos podem identificar as mudanças comportamentais necessárias para endereçar as barreiras subjacentes que causam a desigualdade de gênero. As abordagens, ferramentas, evidências, melhores práticas e estudos de caso fornecidos neste Guia ajudam os Gestores de Fundos a fazer isso.
- **A estruturação de negócios com uma lente de gênero é relativamente nova e ajudará os Gestores de Fundos a inovar e crescer em sofisticação.** Tanto os GPs quanto os LPs estão influenciando o progresso em prol da eliminação das desigualdades de gênero por meio da utilização de considerações estruturais em contratos legais e na documentação dos investimentos. Este Guia fornece aos GPs e LPs exemplos detalhados e emergentes de considerações estruturais e ilustrações de estruturas de investimento que apoiam a alocação de capital com a intenção de eliminar a desigualdade de gênero.
- **Os Gestores de Fundos estão começando a considerar o que significa manter uma lente de gênero ao sair de um investimento.** Este Guia apresenta seis princípios que os Gestores de Fundos podem adotar para garantir que suas saídas estejam alinhadas com as suas estratégias de investimento inteligente em questões de gênero. Esses princípios orientam os Gestores de Fundos sobre como maximizar os resultados no âmbito de gênero e mitigar o risco de perda do progresso adquirido em prol da igualdade de gênero com compradores que podem (ainda) não ser tão comprometidos.
- **Os LPs têm um papel crítico a desempenhar na condução do processo de adoção do investimento inteligente em questões de gênero em PE de mercados emergentes.** Eles têm a oportunidade de influenciar os GPs a fortalecer sua diversidade de gênero, principalmente em suas equipes de investimento, e a adotar estratégias de investimento inteligentes do ponto de vista de gênero em sua carteira. Este guia ajudará os LPs a fazerem mais para impulsionar mudanças de longo prazo em direção a investimentos inteligentes em questões de gênero.

Recomendações

LPs que alocam capital para Fundos:

1. **Pergunte aos GPs sobre as estratégias de investimento inteligente em questões de gênero nas diligências de novos negócios e na gestão de carteira dos investimentos existentes.** Uma pesquisa da IFC descobriu que cerca de 65% dos LPs consideram a diversidade de gênero da equipe de investimentos de uma empresa importante ao comprometerem capital para fundos; no entanto, de acordo com os GPs, apenas cerca de 25% de seus LPs perguntam sobre isso.⁴ Os LPs podem começar perguntando aos GPs como eles estão endereçando a desigualdade de gênero. Por exemplo, a Institutional Limited Partners Association (ILPA), uma sociedade global com mais de 500 membros que representa mais de US\$ 2 trilhões em ativos de *Private Equity* sob gestão, fez alterações em seu questionário de diligência para aprimorar a compreensão dos LPs sobre as políticas dos GPs para investimento inteligente em questões de gênero, bem como para encorajar os LPs a perguntarem sobre o assunto.⁵

GPs que gerenciam fundos e investem capital:

Nível da Empresa:

1. **Fortaleça a diversidade de gênero dentro da empresa, principalmente no Comitê de Investimentos.** O Comitê de Investimentos (CI) conduz a tomada de decisões e é uma ferramenta fundamental para canalizar o capital para eliminar desigualdades de gênero. Os Gestores de Fundos devem pensar criticamente sobre como a dinâmica do CI opera e quais fatores podem orientar as decisões de investimento.
2. **Construa um local de trabalho respeitoso, incluindo um mecanismo eficaz contra o assédio sexual.** O assédio é mais prevalente onde há representatividade de gêneros desigual e grandes diferenças no exercício de poder entre mulheres e homens. Esse é um problema generalizado na indústria de PE, observado tanto por mulheres quanto por homens. Os Gestores de Fundos podem seguir cinco passos para criar um mecanismo eficaz contra o assédio sexual, começando com uma política firmemente formulada.
3. **Desenvolva uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero para toda a empresa,** que oriente como as cinco estratégias para o investimento inteligente em questões de gênero podem ser aplicadas em cada negócio.

Nível da carteira:

4. Selecione uma lente de gênero: colete dados desagregados por sexo e use-os para selecionar a estratégia de investimento inteligente em questões de gênero relevante para a tese de investimento central do Fundo.

A coleta de dados desagregados por sexo é um pré-requisito para compreender onde a desigualdade de gênero pode ocorrer nas operações de uma empresa investida. Os Gestores de Fundos podem trabalhar com as empresas para capacitá-las a analisar seus dados, examinar onde as desigualdades são maiores e estabelecer caminhos para eliminá-las de forma a trazer os melhores resultados para os negócios. Os dados desagregados por sexo são importantes para fortalecer o sentimento de responsabilidade e o acompanhamento do progresso, mas muitas vezes são difíceis de obter. Os Gestores de Fundos podem coletar dados seguindo várias ferramentas neste guia: *Três Etapas para uma Linha de Base, Indicadores e Referências no Nível da Transação, Ferramenta de Diligência de Gênero* e referências para *Diagnósticos e Ferramentas*.

5. Aplique uma lente de gênero utilizando uma ou mais estratégias de investimento inteligente em questões de gênero em cada operação de investimento e em toda a carteira. Os Gestores de Fundos podem aplicar tais estratégias em todo o ciclo de vida do investimento, durante a originação, a diligência, a análise do investimento e a tomada de decisão, a estruturação da transação e a gestão de carteira e a apresentação de relatórios.

6. Mensure uma lente de gênero: os Gestores de Fundos podem aplicar as estratégias de investimento inteligente em questões de gênero para investimentos existentes por meio de três mecanismos: gestão da carteira, mensuração da carteira e saídas.

Abreviações e Acrônimos

AIF	Alitheia IDF Fund	GIIN	The Global Impact Investing Network
AT	Assistência técnica	GLI	Investimento sob a lente de gênero (do inglês, <i>Gender Lens Investing</i>)
AVCA	Associação Africana de <i>Private Equity</i> e <i>Venture Capital</i> (do inglês, <i>African Private Equity and Venture Capital Association</i>)	GP	Sócio Gestor (do inglês, <i>General Partner</i>)
CAGR	Taxa de crescimento anual composta (do inglês, <i>Compound Annual Growth Rate</i>)	GSI	Investimento inteligente em questões de gênero (do inglês, <i>Gender-smart Investing</i>)
CAT	Centro de assistência técnica	HIPSO	Indicadores Harmonizados para Operações do Setor Privado (do inglês, <i>Harmonized Indicators for Private Sector Operations</i>)
CEDAW	Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (em português, Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres)	IBCF	Agricultura por contrato baseado em incentivos (do inglês, <i>Incentive-based Contract Farming</i>)
CEO	Diretor-Presidente (do inglês, <i>Chief Executive Officer</i> - no plural, CEOs, <i>Chief Executive Officers</i>)	ICRW	International Center for Research on Women
CI	Comitê de Investimentos (ou, no plural, CIs - Comitês de Investimentos)	ILPA	Institutional Limited Partners Association
CSR	Responsabilidade social corporativa (do inglês, <i>Corporate Social Responsibility</i>)	IPO	Oferta pública inicial (do inglês, <i>Initial Public Offering</i>)
D&I	Diversidade e inclusão	KPI	Indicador-Chave de Desempenho (do inglês, <i>Key Performance Indicator</i>)
DFI	Instituição financeira de desenvolvimento (do inglês, <i>Development Finance Institution</i>)	LP	Sócio Investidor (do inglês, <i>Limited Partner</i>)
DGGF	Dutch Good Growth Fund	LPAC	Comitê Consultivo do <i>Limited Partner</i> (do inglês, <i>Limited Partner Advisory Committee</i>)
DPI	Development Partners International	MEDA	Mennonite Economic Development Association (em português, Associação Menonita de Desenvolvimento Econômico)
EMPEA	<i>Emerging Market Private Equity Association</i>	MIS	Sistema de Informações Gerenciais (do inglês, <i>Management Information System</i>)
EPS	Lucro por ação (do inglês, <i>Earnings per Share</i>)	NPL	Empréstimos inadimplentes (do inglês, <i>Non-performing Loans</i>)
ESG	Ambiental, Social e Governança (do inglês, <i>Environmental, Social and Governance</i>)	NVCA	<i>National Venture Capital Association</i>
FEM	Fórum Econômico Mundial	ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas
FTE	Empregados em tempo integral (do inglês, <i>Full-time Employees</i>)	OIT	Organização Internacional do Trabalho
GAP	Plano de ação de gênero (do inglês, <i>Gender Action Plan</i>)	ONG	Organização Não Governamental
GBF	Grassroots Business Fund	ONU	Organização das Nações Unidas
GBVH	Violência e assédio com base no gênero (do inglês, <i>Gender-based Violence and Harassment</i>)	PBI	Incentivos baseados em desempenho (do inglês, <i>Performance-based Incentives</i>)
GEM	Integração da igualdade de gênero (do inglês, <i>Gender Equality Mainstreaming</i>)	PE	<i>Private Equity</i>
GES	Tabela de pontuação relativa à igualdade de gênero (do inglês, <i>Gender Equality Scorecard</i>)	PEWIN	<i>Private Equity Women Investor Network</i>
		PME	Pequenas e médias empresas

PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento	TBR Africa	The Boardroom Africa
PTE	Empregados em meio período (do inglês, <i>Part-time Employees</i>)	TIR	Taxa interna de retorno
RH	Recursos Humanos	UIT	União Internacional de Telecomunicações
ROA	Retorno sobre ativos (do inglês, <i>Return on Assets</i>)	UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
ROE	Retorno sobre capital (do inglês, <i>Return on Equity</i>)	VC	Capital de risco (do inglês, <i>Venture Capital</i>)
SEAF	Small Enterprise Assistance Fund	VP	Vice-presidente
STEM	Ciência, tecnologia, engenharia e medicina (do inglês, <i>Science, Technology, Engineering and Medicine</i>)		

INTRODUÇÃO



INTRODUÇÃO

O que é investimento inteligente em questões de gênero?

O investimento inteligente em questões de gênero, também conhecido como investimento sob a lente de gênero, é uma estratégia de investimento que procura utilizar o capital de forma intencional e mensurável para endereçar as disparidades de gênero entre mulheres e homens e para melhor informar as decisões de investimentos.⁶ É a compreensão dos papéis de gênero⁷ como um fator material de análise que fortalece a tomada de decisão de investimento.⁸ É uma abordagem que ajuda um investidor a destacar oportunidades e iluminar riscos⁹ para alcançar melhores resultados financeiros e sociais para todos. Embora a definição de investimento inteligente em questões de gênero seja bastante ampla, os Gestores de Fundos em mercados emergentes tendem a investir em empresas que utilizam uma, todas ou uma combinação das seguintes cinco estratégias de investimento inteligente em questões de gênero:

Empresas que sejam:

1. De propriedade de mulheres e/ou com mulheres na liderança
2. Comprometidas com uma força de trabalho com diversidade de gênero e equitativa
3. Comprometidas com uma cadeia de valor inclusiva do ponto de vista de gênero
4. Comprometidas em ofertar e desenhar produtos ou serviços que considerem as necessidades distintas das mulheres como segmento de consumo
5. Comprometidas em garantir que suas operações não prejudiquem mulheres em comunidades

Os Gestores de Fundos também aplicam cada vez mais estratégias de investimento inteligente em questões de gênero em suas próprias empresas, comprometendo-se a fortalecer a diversidade de gênero de sua força de trabalho e equipes de investimento.

Uma Oportunidade Crescente com um Caso de Negócios Atraente

Bilhões de dólares são mantidos em ativos sob gestão no âmbito dessas cinco estratégias, tanto nos mercados de capitais públicos quanto privados, e as oportunidades para mobilizar capital e contribuir para investimentos que busquem eliminar as desigualdades de gênero são promissoras e crescentes. Embora os dados sejam limitados em mercados emergentes, há cada vez mais fontes de rastreamento de investimentos inteligentes em questões de gênero. O Projeto Sage, uma Iniciativa de Impacto Social da Wharton com a Catalyst at Large, rastreia o capital levantado com lentes de gênero em *Private Equity*, *Venture Capital* e veículos de dívida privada. O volume total foi de US\$ 4,8 bilhões em 2019, contra US\$ 1,1 bilhão em 2017, e está aumentando.¹⁰ O mesmo relatório constatou que, em 2019, 138 Gestores de Fundos estavam investindo com lentes de gênero, um aumento de 58,6% em relação ao ano anterior, o que reflete a crescente demanda por soluções de investimento inteligentes em questões de gênero.¹¹ A maioria deles tinha a Ásia, a África Subsaariana e a América Latina como sua geografia de investimento alvo, o que reflete a importância do investimento inteligente em questões de gênero em todo o mundo. Além disso, as estratégias de mercado público com lentes de gênero estão crescendo. De acordo com a Veris Wealth Partners, os veículos de investimento disponíveis publicamente com lentes de gênero aumentaram 300% nos últimos quatro anos. Os ativos sob gestão em 2019 foram estimados em mais de US\$ 3,4 bilhões, acima dos US\$ 2,4 bilhões em 2018.¹²

Apesar do investimento inteligente em questões de gênero representar uma pequena parcela dos US\$ 74 trilhões em ativos globais sob gestão,¹³ o mercado possui um grande potencial. Em todo o ecossistema de investimentos, os investidores institucionais relatam cada vez mais ter considerado oportunidades iguais e diversidade como fatores na tomada de decisão de investimentos.¹⁴ A igualdade de gênero também é considerada uma parte integrante do investimento de impacto e o apetite dos investidores por investimentos de impacto é da ordem de US\$ 26 trilhões — US\$ 21 trilhões em ações e títulos negociados publicamente e US\$ 5 trilhões em mercados privados.¹⁵

É provável que essa tendência nos mercados de capitais públicos e privados continue à medida que mais investidores compreendam o atraente caso de negócios para o investimento inteligente em questões de gênero.

É um negócio inteligente. O investimento inteligente em questões de gênero se alinha com as prioridades dos Gestores de Fundos de entregar uma boa performance financeira, aumentando o valor para o acionista, proporcionando crescimento de primeira linha, ampliando o acesso a produtos e serviços de alta qualidade e melhorando o desempenho dos investimentos, tanto financeiramente quanto em termos de performance ambiental, social e de governança (ESG).¹⁶ O desempenho positivo também se correlaciona a Gestores de Fundos com diversidade de gênero. Uma pesquisa recente realizada pela IFC descobriu que empresas com equipes seniores equilibradas do ponto de vista de gênero apresentaram retornos 10% a 20% maiores do que aquelas com equipes com líderes majoritariamente masculinos ou femininos.¹⁷ Um estudo semelhante de 22.000 empresas de capital aberto descobriu que um aumento de mulheres na liderança de zero para 30% estava correlacionado a um aumento de 15% na lucratividade.¹⁸ Produtos e serviços com foco em gênero também representam oportunidades de mercado significativas. Por exemplo, com base em um estudo de seguradoras em 10 mercados emergentes, o setor de seguros poderia captar até US\$ 1,7 trilhão em novos negócios até 2030 se as seguradoras fornecessem mais produtos e serviços voltados para mulheres.¹⁹

Também é bom para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável. Em todo o mundo, os países estão perdendo um total de US\$ 160 trilhões em riqueza em razão das disparidades nos ganhos de homens e mulheres ao longo da vida, de acordo com um estudo recente do Grupo Banco Mundial.^{20,21} Os ODS apresentados pelas Nações Unidas (ONU) fornecem uma visão global para enfrentar os desafios sociais, ambientais e de desenvolvimento (ODS) globais mais urgentes. O [ODS 5](#) é exclusivamente dedicado a alcançar a igualdade de gênero, mas é também relevante para todos os 17 ODS. O Índice de Gênero dos ODS 2019 conclui que, faltando apenas 11 anos para 2030, quase 40% das meninas e mulheres do mundo – 1,4 bilhão – vivem em países que têm falhado no alcance da igualdade de gênero.²² O investimento inteligente em questões de gênero apresenta maiores oportunidades para os Gestores de Fundos contribuírem para os ODS abordando muitos dos desafios do desenvolvimento, incluindo o acesso das mulheres à educação, oportunidades de emprego, água e saneamento e redução da violência baseada em gênero.²³

Desafio Atual

Dado que o caso de negócios para investimento inteligente em questões de gênero está bem estabelecido e que [mulheres em todo o mundo foram afetadas mais severamente pela pandemia](#), é mais importante do que nunca que investidores privados, incluindo fundos de *Private Equity*, direcionem capital para soluções que promovam a igualdade de gênero. Embora a oportunidade seja promissora, os investidores precisam de mais clareza e orientação para entender e colocar em prática o investimento inteligente em questões de gênero. Os Gestores de Fundos estão interessados em saber como incorporar uma “lente de gênero” em seus processos e análises de investimento. Uma pesquisa da IFC descobriu que, embora muitos dos LPs acreditem que aplicar uma lente de gênero seja importante ao investir, a maioria ainda não faz perguntas sobre diversidade de gênero durante as etapas de diligência das transações.²⁴ Apesar da evidência convincente sobre o caso de negócios, vários desafios permanecem e contribuem para o ritmo lento de adoção desta prática em fundos de *Private Equity* e de dívida. Estes incluem vieses inconscientes na tomada de decisões de investimento e alocação de capital para mulheres, baixa representatividade de mulheres em cargos seniores de tomada de decisão de investimentos e baixos níveis de envolvimento com empresas das carteiras para a adoção de práticas inteligentes em questões de gênero.

Objetivos, público-alvo e metodologia

Objetivo

O objetivo deste Guia é auxiliar os GPs que desejam expandir os investimentos com foco em gênero por meio do fornecimento de respostas a duas perguntas identificadas pelos Gestores de Fundos como aquelas que mais necessitam de maiores esclarecimentos:

- Como os Gestores de Fundos podem impulsionar a adoção de soluções inteligentes em questões de gênero em sua própria empresa, incluindo a promoção de diversidade de gênero nas equipes de investimento? (Consulte a Seção: [Nível da Empresa](#))
- Como os Gestores de Fundos podem aplicar abordagens inteligentes em questões de gênero em suas operações de investimento; inclusive durante a originação, a diligência, a análise de investimentos e a tomada de decisões, a estruturação e a negociações das transações, a gestão de carteira e a elaboração de relatórios e a saída? (Consulte a Seção: [Nível da Carteira](#))

Este Guia é, portanto, organizado para endereçar práticas no nível [da empresa](#) e [da carteira](#). Ele fornece aos Gestores de Fundos uma orientação sobre como aplicar uma lente de gênero dentro de sua própria casa de investimento (por exemplo, fortalecendo a diversidade de gênero da equipe de investimento) e em todas as suas operações de investimento, aplicando uma lente de gênero na originação e na carteira. Ele também está focado nos processos operacionais que ajudam os Gestores de Fundos a fazer melhorias em qualquer desses âmbitos.

Público-alvo

Este Guia destina-se a Gestores de Fundos de investimento que comumente operam sob uma estrutura de GPs e LPs e que investem por meio de fundos focados em fornecer capital para mercados emergentes, embora muitas das estratégias e ferramentas utilizadas possam ser aplicadas no contexto global. Ele foi desenvolvido para ajudar os Gestores de Fundos a tornar a forma com que investem mais inteligente sob a perspectiva de gênero. Os LPs podem se beneficiar deste Guia e, onde relevante, isso é sinalizado no documento.

Embora os Gestores de Fundos de investimento sejam o público-alvo deste Guia, ele pode ser utilizado por outros investidores de capital privado, incluindo, entre outros, fundos de fundos, fundos de capital de risco, fundos mezanino e fundos de crédito privado.

Metodologia

Este Guia se enriqueceu com o engajamento do British International Investment e da IFC com mais de 160 GPs e LPs por meio de aulas sobre inteligência em questões de gênero do British International Investment, workshops sobre questões de gênero da IFC para Gestores de Fundos, reuniões sobre investimentos inteligentes em questões de gênero, colaboração com partes interessadas do setor e entrevistas com Gestores de Fundos. Por meio dessas atividades, combinadas com uma revisão abrangente da literatura sobre as ferramentas existentes na indústria para investimento inteligente em questões de gênero, este Guia tem por objetivo fornecer um panorama completo do que é hoje o investimento inteligente em questões de gênero e as várias maneiras pelas quais ele pode ser aplicado na prática. Ele tem por finalidade consolidar as melhores práticas para investimento inteligente em questões de gênero no setor, mas nem o British International Investment nem a IFC afirmam ter adotado todas as informações contidas neste documento.

É importante observar que este Guia examina uma identificação binária de gênero e não avalia identidades de gênero não masculinas ou não femininas (consulte o item: [Definições](#)). O British International Investment e a IFC reconhecem que pesquisas adicionais são necessárias para avaliar de forma completa o espectro de identidades de gênero e o papel que a interseccionalidade de sexo, raça, classe, gênero e outros aspectos desempenham no investimento inteligente em questões de gênero. Observa-se ainda que muitas das abordagens analíticas e soluções apresentadas neste Guia podem ser utilizadas, em princípio, não apenas com foco em gênero, podendo também ser aplicadas a aspectos mais amplos de diversidade e inclusão.



A JORNADA DO INVESTIDOR



A JORNADA DO INVESTIDOR

Introdução: defina um foco

O Guia está organizado em dois níveis de ambição: o nível da [Empresa](#) e o da [Carteira](#). Os Gestores de Fundos que procuram adotar investimentos inteligentes em questões de gênero podem definir suas ambições internamente, considerando a composição de gênero de sua equipe e fortalecendo sua diversidade. Os Gestores de Fundos também podem definir sua ambição no âmbito de sua carteira de investimentos. Gestoras mais novas podem começar a implementar uma lente de gênero em seus investimentos – seja definindo uma preferência por operações inteligentes em questões de gênero na originação ou incorporando considerações de gênero na tomada de decisão do CI. Se um Gestor de Fundos já tiver investimentos comprometidos, a estratégia inicial pode se caracterizar pelo estímulo para que as empresas da carteira se tornem mais inteligentes em questões de gênero por meio da gestão ativa da carteira.

- I. Nível da empresa: os Gestores de Fundos podem impulsionar a adoção de investimentos inteligentes em questões de gênero começando em sua casa de investimento. Esta seção compartilha cinco tópicos de melhores práticas que os Gestores de Fundos podem adotar para fortalecer a diversidade de gênero na liderança e no corpo de funcionários de sua empresa, o que inclui a criação de equipes de investimento mais equilibradas em termos de gênero por meio da eliminação de vieses nos processos de recrutamento, retenção e promoção. Isso também abarca medidas para endereçar questões como o bullying e o assédio. Há também um *framework* abrangente para que os Gestores de Fundos compreendam como conduzir a adoção de uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero entre seus funcionários, processos e parceiros para institucionalizar os investimentos inteligentes em questões de gênero dentro da empresa.
- II. Nível da carteira: os Gestores de Fundos podem utilizar o capital de forma intencional e mensurável para promover a igualdade de gênero em cada operação de investimento. Esta seção aborda como os Gestores de Fundos aplicam abordagens inteligentes em questões de gênero em suas operações de investimento durante a originação; a diligência; a análise de investimentos; a tomada de decisão, a estruturação de transações; a gestão da carteira e a apresentação de relatórios e a saída. A seção descreve uma abordagem em seis etapas para incorporar uma lente gênero nas operações de investimento – tanto pré-investimento quanto pós-investimento.



A JORNADA DO INVESTIDOR

NÍVEL DA EMPRESA

Fortalecimento da diversidade no nível da empresa

- Definição de objetivos
- Atração e promoção de talentos femininos
- Construção de uma cultura respeitosa no local de trabalho
- Mensuração e relato do progresso
- Comprometimento público com a diversidade de gênero

Implementação de uma estratégia de gênero para toda a empresa

- Elaboração de estratégia
- Ativação de pessoas
- Aprimoramento do progresso
- Engajamento de parceiros

NÍVEL DA CARTEIRA

Seleção de uma lente de gênero

- Estratégias de investimento inteligente em questões de gênero

Aplicação de uma lente de gênero

- Originação da transação
- Diligência
- Análise de gênero
- Estruturação da transação

Mensuração de uma lente de gênero

- Gestão da carteira
- Mensuração da carteira
- Saídas inteligentes em questões de gênero

Cinco estratégias para o investimento inteligente em questões de gênero

No âmbito da carteira, existem cinco estratégias que os Gestores de Fundos podem adotar tanto na originação quanto na gestão da carteira. A [Tabela 1: Cinco estratégias de investimento inteligente em questões de gênero para Gestores de Fundos](#), define cada estratégia (também referida como lente de gênero neste Guia) e como os Gestores de Fundos podem aplicar cada estratégia pré e pós-investimento.

Os LPs podem adotar as mesmas cinco estratégias. Além disso, os LPs podem considerar influenciar o Gestor do Fundo para fortalecer a diversidade de gênero dentro da empresa, principalmente nas equipes de investimento. (Consulte a [Tabela 2: Estratégias de Investimento inteligente em questões de gênero para Limited Partners](#))

Cada estratégia é fundamentada em um forte caso de negócios, que pode ser encontrado no [Apêndice A: O Caso de Negócios para Eliminar a Desigualdade de Gênero](#).

Tabela 1: Cinco estratégias de investimento inteligente em questões de gênero para Gestores de Fundos²⁵








Estratégia (lente de gênero)	Originação inteligente em questões de gênero (para novas oportunidades de investimento)	Gestão de carteira inteligente em questões de gênero (para investimentos existentes)
Investir em empresas...	Identificar e considerar...	Auxiliar as empresas da carteira a...
 <p>LIDERANÇA</p> <p>1. Em que as mulheres estejam representadas na liderança (por exemplo, como fundadoras, cofundadoras, ou parte de uma equipe de liderança com equilíbrio de gênero)</p>	<p>Empresas em que as mulheres estejam representadas como fundadoras, cofundadoras e/ou sócias majoritárias e que estejam comprometidas com o aumento da diversidade de gênero no âmbito de sua liderança, Alta Administração e Conselho de Administração</p>	<p>Aumentarem a diversidade de gênero na liderança</p>
 <p>FUNCIONÁRIOS</p> <p>2. Comprometidas com um corpo de funcionários diverso e equilibrado em termos de gênero</p>	<p>Empresas que possuam um corpo de funcionários com diversidade de gênero ou que estejam comprometidas com o aumento da diversidade de gênero em seu corpo de funcionários ou em sua cadeia de fornecimento</p>	<p>Aumentarem a diversidade de gênero da base de funcionários e melhorarem a equidade no local de trabalho para funcionários do gênero feminino e masculino</p>
 <p>CADEIA DE VALOR</p> <p>3. Comprometidas com uma cadeia de valor inclusiva em relação a gênero</p>	<p>Empresas que:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) comprem bens e serviços de produtores e fornecedores de propriedade ou liderança de mulheres ou b) distribuam e vendam produtos por meio de distribuidores e varejistas de propriedade ou liderança de mulheres 	<p>Desenvolverem uma base de fornecedores e uma rede de distribuição inclusivas em relação a gênero</p>
 <p>PRODUTOS/SERVIÇOS</p> <p>4. Comprometidas em oferecer e desenhar produtos ou serviços que considerem as necessidades distintas das mulheres como um segmento de consumo</p>	<p>Empresas que atendam as mulheres por meio do fornecimento de produtos e serviços adaptados da melhor forma possível à realidade da vida das mulheres</p>	<p>Acessarem e atenderem o mercado feminino com uma oferta customizada que atenda às necessidades das mulheres (por exemplo, seguros ou saúde)</p>
 <p>COMUNIDADE</p> <p>5. Comprometidas em garantir que suas operações não prejudiquem mulheres em comunidades</p>	<p>Empresas que considerem a representatividade e as necessidades de mulheres de partes interessadas da comunidade que podem ser afetadas por suas operações</p>	<p>Desenvolverem processos e operações de engajamento com a comunidade inclusivos em relação a gênero</p>

Tabela 2: Estratégias de Investimento Inteligente em questões de Gênero para *Limited Partners*

Estratégia (lente de gênero)	Originação inteligente em questões de gênero (para novas oportunidades de investimento)	Gestão de carteira inteligente em questões de gênero (para investimentos existentes)
Investir em empresas...	Identificar e considerar...	Apoiar as empresas da carteira a...
 <p>POSICÕES DE INVESTIMENTO</p> <p>Comprometidas com a diversidade de gênero em posições de investimento</p>	<p>Considerar o equilíbrio de gênero do CI e da equipe geral de investimento do fundo</p>	<p>Aumentarem a diversidade de gênero do CI e da equipe geral de investimento</p>
 <p>ESTRATÉGIAS DE INVESTIMENTO</p> <p>Comprometidas com uma ou todas as cinco estratégias para investimento inteligente em questões de gênero da Tabela 1</p>	<p>Considerar fundos que incluam investimentos inteligentes em questões de gênero como parte de sua tese de investimento e que estejam comprometidos com a eliminação da desigualdade de gênero para mulheres como líderes, funcionárias, empreendedoras, consumidoras e partes interessadas da comunidade</p>	<p>Apoiarem os Gestores de Fundos no desenvolvimento de estratégias de investimento inteligente em questões de gênero e processos, utilizando este Guia como ferramenta para conversas, treinamentos e diretrizes</p>

NÍVEL DA EMPRESA



NÍVEL DA EMPRESA

Os Gestores de Fundos que procuram adotar investimentos inteligentes em questões de gênero podem começar por sua própria casa de investimento e liderar pelo exemplo com suas empresas investidas. As ambições devem incluir o fortalecimento da diversidade de gênero no âmbito da equipe de liderança e o desenvolvimento de uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero em toda a empresa que oriente como as cinco estratégias descritas na [Tabela 1](#) podem ser aplicadas a cada negócio. Os LPs que desejam influenciar os Gestores de Fundos no investimento inteligente em questões de gênero também podem aplicar os mesmos princípios.

Para Gestores de Fundos que buscam desenvolver equipes e organizações com liderança equilibrada em relação a gênero, esta seção descreve cinco práticas recomendadas que podem ser implementadas para fortalecer a diversidade de gênero nos CIs, nas equipes de investimento e no corpo de funcionários em geral. Tais práticas incluem avaliar os talentos e as operações de investimento questionando-se se são oferecidas oportunidades iguais a homens e mulheres empregados pelo fundo e como construir um local de trabalho respeitoso.

Esta seção também auxilia os Gestores de Fundos que pretendem sistematizar a adoção de uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero em todos os aspectos operacionais de sua empresa, abrangendo quatro principais áreas de atividade: Elaboração de Estratégia, Ativação de Pessoas, Aprimoramento de Processos e Engajamento de Parceiros. É importante observar que a implementação de uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero deve ser marcada por um horizonte temporal, mas pode evoluir e ser adaptada à medida que os Gestores de Fundos construam e aprendam pela experiência.

Fortaleça a diversidade de gênero no nível da empresa

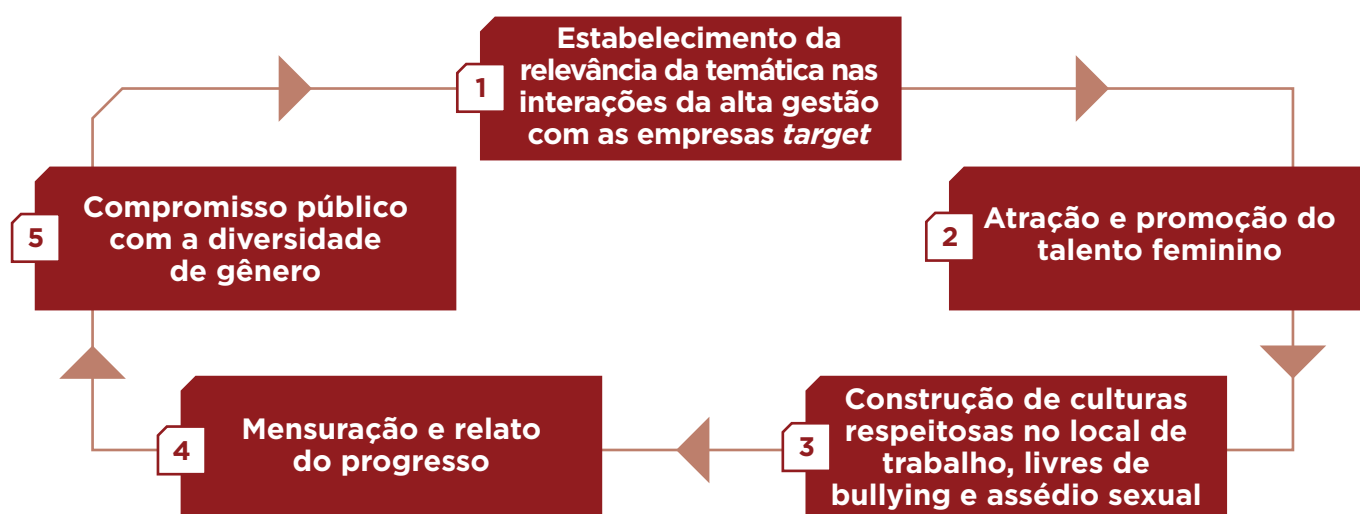
Há evidências globais crescentes da correlação positiva entre equipes de liderança com diversidade de gênero e retornos dos investidores. Em mercados emergentes, descobriu-se que os Gestores de Fundos com equilíbrio de gênero – aqueles com pelo menos 30% de representatividade de mulheres em cargos de investimento sênior – geram retornos até 20% maiores do que aqueles que não são diversos em termos de gênero.²⁶ Além do desempenho geral, ter uma equipe de liderança com diversidade de gênero auxilia na construção de estratégias de negócios mais inclusivas. Uma pesquisa²⁷ descobriu que os Gestores de Fundos com equipes de liderança diversas, incluindo sócias, tendem a ter uma carteira de empresas investidas mais diversificada. As sócias investem duas vezes mais em empresas fundadas por mulheres do que os sócios. No entanto, as fundadoras do gênero feminino não são o único grupo de partes interessadas em questões de gênero que se beneficia de equipes de liderança com diversidade de gênero. Uma tendência que surgiu da análise de dados provenientes das Pesquisas com Empresas do Banco Mundial demonstra que as empresas lideradas por mulheres empregam mais funcionárias do gênero feminino no âmbito do corpo de funcionários total quando se controlam as variáveis por setor, idade e tipo de empresa.²⁸

Apesar desses benefícios, as equipes com diversidade de gênero são limitadas. As mulheres profissionais de investimento seniores são significativamente sub-representadas, assim como mulheres na liderança de empresas que recebem capital de investimento. Para Gestores de Fundos que planejam iniciar ou aprimorar seus recursos em prol do investimento inteligente em questões de gênero, a consideração da diversidade de gênero nas equipes de investimento não pode ser esquecida. Uma pesquisa conduzida pela IFC em mais de 6.000 equipes de investimento em mercados emergentes constatou que apenas 11% dos profissionais de investimento sênior são mulheres. Além disso, apenas 15% das equipes de investimento sênior são equilibradas em termos de gênero e quase 70% são exclusivamente masculinas. Como tal, a maioria das decisões de investimento e alocação de capital está sendo tomada por equipes dominadas por homens e provavelmente não reflete os potenciais benefícios concedidos a equipes com equilíbrio de gênero, especificamente no que tange a tomadas de decisão de investimento e originação de transações aprimoradas.²⁹

Práticas promissoras estão surgindo em cinco temas (consulte a [Figura 1](#))³⁰ nos quais tanto os Gestores de Fundos quanto as equipes de liderança de suas empresas investidas estão estabelecendo compromissos:

1. Estabelecimento da relevância da temática nas interações da alta gestão com as empresas *target*
2. Atração e promoção do talento feminino
3. Construção de culturas respeitosas no local de trabalho, livres de bullying e assédio sexual
4. Mensuração e relato do progresso
5. Compromisso público com a diversidade de gênero

■ **Figura 1:** Cinco Compromissos em prol da Diversidade de Gênero



1

Estabelecimento da relevância da temática nas interações da alta gestão com as empresas *target*

Dois terços dos Gestores de Fundos veem como prioridade o alcance do equilíbrio de gênero em parceiros de investimento, mas menos da metade tem estratégias para atingir este objetivo.³¹ Os líderes seniores podem seguir quatro ações para estabelecer a diversidade de gênero como uma prioridade e comunicar o seu compromisso com a temática nas interações da alta gestão. As quatro ações são descritas na [Tabela 3](#). Essas ações fazem com que os líderes expandam suas ações, da avaliação do grau de diversidade de gênero em sua equipe de liderança e seu corpo de funcionários; ao estabelecimento de metas e à mensuração do progresso; e à comunicação com as equipes em cada uma destas etapas.

É importante observar que as políticas de diversidade de gênero no âmbito da empresa também definem o tom para as empresas da carteira nas quais um Gestor de Fundos investe. Por exemplo, a Kapor Capital, uma empresa de VC com foco em *early stage*, aplica essa filosofia às empresas da carteira por meio do Compromisso dos Fundadores, que pedem aos CEOs que se comprometam com a construção de uma empresa com uma cultura inclusiva que esteja explicitamente buscando talentos de origens diversas. O Compromisso dos Fundadores incorpora a diversidade e a inclusão no DNA das empresas, antes que as organizações se tornem grandes demais para voltarem atrás.³² Os Gestores de Fundos têm uma grande oportunidade de fornecer orientação e melhores práticas sobre iniciativas de diversidade e inclusão, mas apenas se tiverem construído uma cultura inclusiva e uma equipe com origens e experiências diversas que possa “efetivar o discurso na prática”.

Outro exemplo de prática é aumentar a diversidade de gênero do CI do Gestor de Fundos para garantir que a tomada de decisões de investimento e a seleção de empresas investidas estejam alinhadas com a ambição de investimento inteligente em questões de gênero. A RockCreek, uma empresa líder global de investimentos com aproximadamente US\$ 14 bilhões em ativos, é um exemplo. Cerca de 90% de sua equipe da alta administração vêm de origens diversas e mais da metade de suas empresas de carteira são lideradas por mulheres. (Veja o item: [Estudo de Caso 1: RockCreek](#))

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 1: RockCreek - Impacto da Liderança com Diversidade de Gênero na Gestão de Talentos e Tomada de Decisões de Investimento

A RockCreek, fundada em 2001, é uma empresa líder global de investimentos que aplica tecnologia de ponta e inovação aos investimentos, gerenciando aproximadamente US\$ 14 bilhões em ativos. A empresa presta vários serviços a investidores institucionais, incluindo investimentos em fundos de participação, ações públicas, renda fixa e mercados de *hedge* em todo o mundo. A empresa é fundada por mulheres e detida majoritariamente por mulheres e outros membros de origem diversa da equipe.

A RockCreek deliberadamente garante, em suas abordagens de recrutamento, que os candidatos representem um banco de talentos diverso. A RockCreek sabe que os bancos de talentos tradicionais de onde os talentos de PE são recrutados, o que inclui o segmento de bancos de investimento, tendem a não ser fontes de talentos com grande diversidade de gênero. Portanto, ela busca perfis diversos em outras áreas, incluindo ciência, tecnologia, engenharia, matemática (STEM) e ciência de dados. A empresa contrata funcionários de nível júnior com base em suas capacidades, o que inclui a resolução analítica de problemas e a análise quantitativa, em vez de apenas experiência no setor financeiro. Isso permite que ela examine candidatos com experiência fora do setor financeiro. Por fim, a RockCreek pede aos recrutadores e seus parceiros que forneçam candidatos com perfis diversos para seus processos de contratação. A empresa possui um robusto programa de estágio para estudantes do ensino médio e universitários para aumentar a oferta de novos talentos.

A Rock Creek demonstra o impacto que a cultura pode ter nos resultados de diversidade em toda a empresa. Hoje, cerca de 90% de sua equipe da alta administração – e mais de 60% de toda a equipe – vêm de formações e origens diversas. A lente de diversidade através da qual a equipe da RockCreek observa o mundo também adentra suas decisões de investimento. Em janeiro de 2019, mais de 55% de suas empresas de carteira subjacentes eram empresas lideradas por mulheres e mais de 60% de seus investimentos privados tinham pelo menos um sócio representante de minorias.

Fonte: IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019).

Tabela 3: Quatro Ações para Estabelecer o Tom na Alta Administração com as *Targets*

<p>1 Linha de base - diversidade de gênero na empresa</p>	<p>O primeiro passo que um Gestor de Fundos pode tomar é conduzir uma avaliação interna no âmbito da empresa e coletar dados de recursos humanos (RH) desagregados por sexo para examinar o banco de talentos e as operações do fundo. Ele deve analisar se são oferecidas oportunidades iguais para mulheres e homens. A avaliação interna deve coletar e analisar dados quantitativos e qualitativos sobre vários fatores, como a representatividade de mulheres em posições variadas, a composição de gênero do CI e da equipe de investimento, as disparidades salariais e as experiências dos funcionários em oportunidades de recrutamento, retenção e promoção. Os dados coletados informarão e estabelecerão a linha de base de uma empresa sobre diversidade de gênero. Consulte o Apêndice B: Indicadores de RH no Nível da empresa para obter uma lista dos dados de RH necessários para estabelecer uma linha de base. Consulte o item: Apêndice G: Ferramentas para Investimento Inteligente em Questões de Gênero para obter recursos e exemplos de avaliações internas no âmbito da empresa.</p>
<p>2 Comunique objetivos e metas de longo prazo ambiciosos</p>	<p>Promover o equilíbrio de gênero na empresa não é algo que acontece da noite para o dia. Os líderes devem definir metas SMART³³ para sinalizar seu compromisso e metas para mensurar o seu progresso. Um prazo razoável é de cinco a dez anos. As metas devem ser comunicadas e posicionadas como uma prioridade para melhorar o desempenho da empresa, devendo ser respaldadas em ações concretas, e não vistas como "cumprimento de tabela" para <i>compliance</i>. Um exemplo desse processo é o do Canada Pension Plan Investment Board. Em 2012, a organização descobriu que menos da metade das novas contratações eram compostas por mulheres, o que os líderes seniores acreditaram ser uma distorção que não refletia os talentos disponíveis.³⁴ A organização estabeleceu publicamente uma meta de recrutamento em que 50% das novas contratações deveriam ser compostas por mulheres até 2020.³⁵</p>
<p>3 Colete dados para avaliar o progresso</p>	<p>Os dados devem ser coletados trimestralmente em todos os canais de gestão de talentos para mensurar o progresso dos dados da linha de base em direção aos objetivos e metas de longo prazo. Os relatórios trimestrais ajudam a identificar e remover vieses embutidos nos processos atuais que impedem a empresa de atingir as metas de diversidade de gênero. Uma prática recomendada é a definição de metas para todos os processos de gestão de talentos, incluindo recrutamento, retenção e promoção. Frequentemente, apenas as metas de recrutamento são definidas, o que limita a capacidade de um Gestor de Fundos de abordar a desigualdade de gênero na retenção e na promoção. Consulte as Áreas de Compromisso 2 e 3 nesta seção para obter mais informações sobre metas de recrutamento, retenção e promoção.</p>
<p>4 Responsabilize a liderança pelo progresso</p>	<p>O Gestor do Fundo deve atribuir responsabilidades e alocar recursos para iniciativas de diversidade. Essa é uma ação crítica para demonstrar que a diversidade de gênero é uma prioridade e definir o tom na organização para que as metas de diversidade sejam atingidas. A distribuição de responsabilidades com clareza é importante e pode assumir várias formas, como a criação formal de uma posição de gerente de diversidade ou de uma força-tarefa ou comitê de diversidade. Os membros da força-tarefa devem ser profissionais de investimento sênior dentro da empresa, com autoridade e influência para fazer perguntas e conduzir soluções. A remuneração também pode ser vinculada a metas. (Veja o item: Estudo de caso 2: Actis)</p>

Fonte: IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019).

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 2: A Actis Vê a Diversidade e a Inclusão como uma Jornada

A Actis, investidora líder em mercados emergentes na África, Ásia e América Latina, acredita que equipes diversas operando em culturas inclusivas tomam melhores decisões e apresentam maior performance. Essa crença é aplicada tanto para a Actis quanto para as empresas nas quais ela investe.

Para garantir a responsabilidade no âmbito da empresa, a Actis criou um Comitê de Inclusão e Diversidade (D&I), com representatividade diversa em áreas geográficas, funções, nacionalidades e áreas de atuação, com o apoio de um consultor sênior da Actis com experiência em mudança organizacional.

O Comitê de D&I lançou várias iniciativas e se concentra na Actis e na carteira. As iniciativas incluem a Rede Feminina da Actis, aberta a todos os funcionários, que conta com palestrantes internos e externos. Os tópicos de discussão variam de liderança feminina, pais trabalhadores e desafios em conciliar compromissos familiares até 'testemunhos e histórias' de mulheres seniores. A empresa também criou uma iniciativa na qual todas as sócias e diretoras se comprometem com uma 'política de portas abertas' para fornecer apoio às suas colegas mulheres – o que incluiu a realização de cafés da manhã e jantares para o compartilhamento de experiências.

O treinamento sobre viés inconsciente está sendo implementado em toda a empresa e foi entregue aos diretores das empresas da carteira do setor de energia. A empresa está ampliando os canais de recrutamento e criando uma plataforma para representação de minorias.

Em 2019, a Actis lançou um programa-piloto de mentoria para empresas africanas da carteira – todas as mentoradas são mulheres ou representantes de minorias. Há também um trabalho em andamento para criar uma plataforma para dar visibilidade a mulheres e líderes diversos de empresas da carteira, permitindo que essas pessoas tenham destaque e comemorem seus sucessos. De forma mais ampla, a Actis está revisando os processos de diligência e tomada de decisão de investimentos para incorporar uma lente de gênero mais forte.

A Actis considera-se em uma jornada de promoção da diversidade e da inclusão e, embora avanços importantes tenham sido feitos, mais trabalho está por vir.

2 Atração e Promoção do Talento Feminino

Pesquisas apontam para uma série de fatores externos e internos que afastam as mulheres das carreiras de investimento e as impedem de ingressar ou reingressar na profissão. Mulheres e homens têm opiniões significativamente diferentes sobre os fatores que influenciam a baixa representatividade de mulheres em profissões de investimento. Uma pesquisa com mais de 500 Gestores de Fundos realizada pela IFC descobriu que os homens acreditam que os fatores externos – como a falta de mulheres qualificadas e a falta de mulheres interessadas em profissões de investimento – são os impulsionadores. As mulheres acreditam que fatores internos – como práticas de recrutamento tendenciosas, problemas na retenção e a falta de líderes seniores que priorizem a diversidade de gênero – são significativos.³⁶

A boa notícia é que existem maneiras pelas quais os líderes podem abordar os fatores internos que as mulheres identificaram, estabelecendo práticas de contratação inclusivas para recrutar talentos femininos e instituindo políticas para ambientes de trabalho acolhedoras do ponto de vista das famílias dos colaboradores para reter os melhores talentos. Isso pode incluir práticas como a redução das diferenças salariais, o oferecimento de licenças para mulheres e homens de forma equitativa, bem como políticas de trabalho flexíveis ou remoto, além de outros esforços de apoio a uma cultura corporativa inclusiva.

Recrutamento

Muitas empresas envidam esforços para se concentrar no recrutamento, onde geralmente começa a gestão de talentos.³⁷ Os líderes dessas empresas geralmente implementam duas práticas promissoras em todas as atividades de recrutamento: 1) avaliam e coletam dados e 2) removem vieses inconscientes de gênero.

Avaliação e coleta de dados

A prática de avaliar e coletar dados envolve mapear o processo de recrutamento e coletar dados sobre quando e onde mulheres e homens avançam ou saem da empresa. Muitas empresas acham que este é um exercício significativo e revelador, pois os dados ajudam a esclarecer a extensão das desigualdades de gênero ou vieses nas atividades de recrutamento. Embora isso possa parecer um exercício disponível apenas para grandes empresas, também pode se aplicar às equipes tipicamente menores de empresas de PE. Por exemplo, uma empresa que participou dos Workshops de Gênero da IFC para Gestores de Fundos constatou que a proporção de candidatos do gênero feminino em relação ao masculino era muito baixa, de uma mulher para 30 homens.³⁸ A liderança desse fundo começou a questionar quais redes sua equipe estava mirando para obter seus candidatos. Embora a equipe do fundo fosse bastante pequena, os dados mostraram que seria possível endereçar a falta de diversidade dos candidatos. Outros indicadores de dados que as empresas acompanham incluem: convites para entrevistas por cargo, ofertas feitas por cargo e diferenças salariais por gênero na contratação. Ver [Apêndice B para Indicadores de RH no Nível da Empresa](#) para coleta e análise. Consulte o item sobre Recrutamento.



Remoção de Vieses Inconscientes de Gênero

A segunda prática visa remover vieses inconscientes comuns no recrutamento para desenvolver práticas de contratação inclusivas. As etapas incluem:

a) *Diversificação da base de candidatas:*

- Avaliar e expandir as redes existentes para obter uma quantidade igual de candidatos dos gêneros feminino e masculino. Dependendo da posição, isso pode envolver a utilização de redes de investidores do gênero feminino como a [Private Equity Women's Investor Network \(PEWIN\)](#), [Level 20](#), [Thirty Percent Coalition](#) ou outros; contatar lideranças femininas do setor para recomendações de candidatas; buscar proativamente candidatos com origens e experiências diversas nos campus universitários; e exigir que as empresas de recrutamento forneçam uma base de candidatos equilibrada.³⁹
- Alterar as descrições de trabalho para recrutar competências ao invés de experiências, desmistificando as habilidades necessárias para a função. Isso é feito por meio da inclusão de habilidades específicas do setor ou habilidades de negociação, modelagem financeira e análise ao invés de um período de experiência, como 10 anos em PE em mercados emergentes.⁴⁰
- Expandir o recrutamento para além dos campos tradicionais, como bancos de investimento e consultorias de estratégia/gestão, para setores não convencionais onde habilidades ou competências semelhantes sejam utilizadas e possam ser transferidas para PE. Gestores de Fundos em mercados emergentes levantaram a preocupação de que o grupo de candidatas não está disponível, já que as normas sociais restringem a participação de mulheres em cargos profissionais como os de PE. A expansão do recrutamento com base em habilidades pode aumentar a diversidade de gênero na base de candidatos e potencialmente influenciar a aceitação cultural ao longo do tempo.

- Certificar-se de que a linguagem encoraja candidatos do gênero feminino e masculino. Por exemplo, um fundo de *Venture Capital* anunciou uma vaga para “ninja da codificação” e recebeu apenas candidatos do gênero masculino. Quando eles anunciaram a vaga novamente buscando um “programador de software”, eles receberam candidatos do gênero feminino e masculino.

b) *Nivelar o jogo da entrevista:*

- Padronizar os processos de entrevista para que sejam consistentes com as perguntas e avaliações dos candidatos e para reduzir as interpretações subjetivas dos entrevistadores.
- Assegurar, sempre que possível, um equilíbrio de gênero entre entrevistadores e entrevistados.
- Adaptar entrevistas de caso (ou seja, quando o candidato é apresentado a um cenário de negócios desafiador e deve investigar e propor uma solução) para incluir setores nos quais a empresa investe, em vez de apenas fornecer estudos de caso de setores tradicionais, como bancos de investimento (onde tende a haver menos mulheres).

O [Quadro 1](#) fornece uma lista de verificação para que Gestores de Fundos possam refletir e revisar os processos de recrutamento de sua empresa.

Quadro 1: Lista de Verificação para Recrutamento

- Realizamos avaliações para verificar se nossas políticas e práticas estão tendo o impacto correto.
- Desenvolvemos políticas e práticas de recrutamento inclusivas em relação a gênero.
- Encorajamos explicitamente que tanto mulheres quanto homens se candidatem a cargos por meio de uma declaração nesse sentido em comunicações de recrutamento.
- Buscamos ativamente talentos fora das redes existentes para obtermos candidatos com perfil diverso.
- Recrutamos competências e não experiências.
- Somos consistentes nas perguntas durante a entrevista e nas avaliações dos candidatos e apresentamos equipes de entrevistadores com equilíbrio de gênero.
- Utilizamos entrevistas de casos que se alinham com os setores em que investimos. Sabemos que a experiência de investimento não vem apenas dos setores financeiros tradicionais.
- Temos uma base diversa de candidatos em todas as atividades de recrutamento (ou seja, candidatura, entrevistas e oferta) – e podemos comprovar isso.

Fonte: IFC, Workshops sobre Questões de Gênero para Gestores de Fundos (2018). Conteúdo adaptado do IFC *SheWorks Knowledge Report*, 2016.

Retenção

A chave para a retenção é entender que os funcionários necessitam de tipos de apoio e de políticas variados nos diferentes estágios de suas carreiras e vidas.⁴¹ No caso das empresas de investimento, é necessário apoiar um ambiente interno que não force uma escolha entre família e carreira. No entanto, nem toda empresa é grande o suficiente ou tem recursos suficientes para oferecer um espectro completo de políticas e práticas voltadas para a vida profissional e familiar. As melhores práticas mostram que as empresas que começam pequenas e depois expandem seus programas com base no sucesso e na aceitação tem mais facilidade de obter adesão e construir um histórico de sucesso.⁴² Lições de mesas redondas com investidores e de treinamentos sobre questões de gênero com Gestores de Fundos sugerem que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é uma barreira que alguns líderes não se sentem preparados para endereçar.

O primeiro passo que eles podem dar é avaliar quais políticas e práticas estão em vigor e quais estão faltando. As políticas apoiam todos os funcionários em sua diversidade demográfica ou apenas os líderes seniores que já não estão mais em idade reprodutiva? As políticas destinadas a melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal estão sendo utilizadas tanto por mulheres quanto por homens? Por que ou por que não? Quando e como as políticas foram comunicadas aos funcionários? Os funcionários foram questionados sobre o que precisam e se acham que as políticas estão tendo o impacto desejado? As respostas a essas perguntas não apenas ajudarão os líderes a responder às perguntas dos funcionários, mas também dos candidatos durante o processo de recrutamento.

Após avaliar as políticas, as empresas que levam a sério a retenção de talentos de alto desempenho podem avaliar se suas práticas ou cultura estão, intencionalmente ou não, levando funcionárias a sair de seus empregos sem necessidade. Existem quatro etapas iniciais que os Gestores de Fundos podem seguir:

- 1. Facilitar a progressão na carreira - na empresa ou externamente.** Veja a seção sobre [Promoção](#), que descreve ações sobre como fazer isso. É importante reconhecer que as oportunidades de ascensão profissional influenciam a retenção dos colaboradores, inclusive das mulheres.
- 2. Fornecer e apoiar benefícios iguais de licença maternidade e paternidade.** Quase 25% dos Gestores de Fundos pesquisados não oferecem licença-maternidade e mais da metade não oferece licença-paternidade.⁴³ Um ponto de partida ao desenvolver políticas de licença é considerar os padrões da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que definem a licença maternidade remunerada em um mínimo de 14 semanas (de acordo com a disposição da mais atualizada Convenção de Proteção à Maternidade da OIT 2000 No. 183) e afirma que pelo menos dois terços dos rendimentos anteriores sejam pagos para garantir as necessidades básicas de saúde materna e infantil. A Recomendação de Proteção à Maternidade da OIT, 2002 (Número 191) exige pelo menos 18 semanas de férias remuneradas a 100% dos ganhos anteriores. Licenças superiores a um ano, quando gozadas exclusivamente por mulheres, muitas vezes desencorajam as empresas a contratar mulheres e dificultam o reingresso das mulheres que saem na força de trabalho após o nascimento ou a adoção de uma criança. Para obter mais orientações sobre benefícios familiares, como licença, consulte o item: [Guide for Employer-Supported Childcare](#) e recursos adicionais no [Apêndice G](#).
- 3. Ativar o gerenciamento de trabalho/família após o retorno da licença parental.** As etapas incluem: i) fasear o retorno dos funcionários, começando com trabalho em meio período e aumentando gradualmente para um horário em tempo integral, ii) designar um colega para atualizar os funcionários que retornam e desenvolver programas de trabalho de transição e iii) fornecer flexibilidade de regimes de trabalho (por exemplo, horários de trabalho diferentes, teletrabalho), licença de emergência, assistência médica, apoio à amamentação e lactação e apoio a cuidados infantis (por exemplo, sob a forma de subsídios, vales, recursos e serviços de referência, assinaturas de plataformas de cuidados *online*, parcerias com prestadores de cuidados locais, estabelecimento de instalações próprias ou de parceria com outros fundos para estabelecer uma instalação conjunta compartilhada por todos), e iv) considerar políticas de manutenção de contato e utilização de tecnologia para quando os funcionários estiverem em licença parental, estando atento às preferências dos funcionários. Em caso de dúvida, perguntar aos funcionários o que eles necessitam.
- 4. Incentivar trabalho síncrono/gerenciamento familiar,** recompensando a produção ao invés do “tempo presencial” e reduzindo as exigências de viagem com o uso da tecnologia, mudando a narrativa da intensidade do trabalho. Por exemplo, a liderança da *Multiple Alternate Asset Management* (Multiples), uma empresa de aquisição de PE dedicada à Índia que administra mais de US\$ 1 bilhão em ativos, enquadra a discussão sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional de maneira inclusiva para as famílias. A alta intensidade de trabalho em *Private Equity* cria um *continuum* entre trabalho e casa, ao invés de ser simplesmente um “trabalho exigente no escritório” – o que muda a narrativa para que o desempenho possa ser inclusivo do ponto de vista das obrigações pessoais.⁴⁴

Para mensurar o progresso com relação às metas de retenção, as empresas podem rastrear os indicadores e métricas de rotatividade de funcionários, a taxa retorno de maternidade⁴⁵ e o tempo médio de antiguidade desagregado por gênero (ou seja, mulheres e homens por número e porcentagem do total) para determinar quem está deixando a empresa, quando e por quê. Veja o [Apêndice B para Indicadores de RH no Nível da Empresa](#) para coleta e avaliação. Veja [Retenção](#).

Quadro 2: Três Dicas para Manter em Mente

- 1. A alta liderança deve praticar o discurso:** as políticas de trabalho e de vida pessoal podem não ter o impacto desejado se a equipe de alta liderança não utilizar as políticas e dedicar tempo, pessoal e dinheiro suficientes para tornar a cultura da empresa mais familiar.
- 2. Paciência e recursos são necessários:** as políticas de recrutamento e retenção – e a mensuração de sua eficácia – podem parecer desafiadoras, pois os empregadores às vezes não veem imediatamente o retorno de seus investimentos. É preciso tempo, esforço sustentado e monitoramento e avaliação eficazes para realizar, quantificar e comunicar os resultados em sua totalidade.
- 3. Criação de uma cultura de aceitação:** deve-se incentivar que mulheres e homens aproveitem igualmente os benefícios da licença parental. Isso geralmente é mais bem demonstrado pelo exemplo de líderes seniores do gênero masculino. Além disso, o tom da empresa sobre licença parental deve enfatizar claramente que uma pausa de meses não afeta uma carreira de décadas.

Fontes: IFC, 2019; IFC, 2016, Collings, Freeney, e van der Werff, 2018.

Promoção

A pouca representatividade de mulheres em cargos de investimento seniores e as diferenças de patrocínio estão reduzindo a promoção de talentos femininos juniores.⁴⁶ Uma pesquisa conduzida pela IFC com profissionais de investimento de nível médio e júnior em mercados emergentes sugere que as mulheres acreditam que estão em desvantagem em suas carreiras, sendo que as mulheres têm uma probabilidade 22 pontos percentuais menor do que os homens de acreditarem que têm patrocínio sênior suficiente para continuar progredindo; e são 38 pontos percentuais menos propensas do que os homens a acreditar que mulheres e homens têm oportunidades iguais de serem promovidos a sócios.

A gestão de empresas de investimento deve fortalecer o banco de talentos femininos e preparar as mulheres para iniciar e liderar equipes e projetos em todos os níveis da organização.

Uma prática promissora é eliminar a desigualdade de patrocínio por meio do desenvolvimento de programas formais de patrocínio que vão além de mentoria e tornar os funcionários seniores formalmente responsáveis pelo patrocínio de funcionários (Consulte o [Quadro 3: Mentores x Patrocinadores](#)). Apenas 31% dos Gestores de Fundos de mercados emergentes oferecem programas formais de patrocínio. A omissão de programas formais de patrocínio, particularmente em empresas de PE dominadas por homens, pode estar permitindo que as mulheres caiam no esquecimento.⁴⁷



Quadro 3: Mentores x Patrocinadores

Mentores têm mentorados	Patrocinadores têm protegidos
Um mentor pode ser qualquer pessoa em uma posição de experiência que possa oferecer aconselhamento e apoio a um mentorado que assim o desejar	Um patrocinador é um funcionário de nível sênior que investe no sucesso da carreira de um protegido. Um protegido é uma pessoa confiável de alto desempenho. A relação patrocinador-protégido é uma via de mão dupla e ambos têm a “pele em jogo”, cada um oferecendo oportunidades e perspectivas às quais o outro não teria acesso de outra forma
Os mentores apoiam os mentorados por meio de discussões formais ou informais sobre como desenvolver habilidades, qualidades e confiança para progredir na carreira	Os patrocinadores promovem protegidos, utilizando sua influência e redes para conectá-los a atribuições de alto perfil, pessoas, aumentos salariais e promoções. O objetivo é o avanço do protegido em oposição ao desenvolvimento do mentorado
Mentores ajudam mentorados a criar uma visão de carreira	Patrocinadores ajudam a impulsionar a visão de carreira de seus protegidos
Mentores dão sugestões aos mentorados sobre como expandir sua rede	Os patrocinadores fornecem aos protegidos suas conexões de rede ativas e fazem novas conexões a partir delas
Os mentores fornecem feedback para ajudar no desenvolvimento pessoal e profissional do mentorado	Os patrocinadores estão pessoalmente investidos no movimento ascendente de seu protegido
Os mentores oferecem informações sobre como um mentorado pode aumentar a visibilidade ao encontrar projetos e pessoas importantes	Os patrocinadores defendem a visibilidade de seus protegidos, muitas vezes utilizando suas próprias plataformas e reputação como um meio de exposição. Os protegidos promovem iniciativas, prioridades e o legado de um patrocinador
Os mentores compartilham passivamente as “regras não escritas” para o avanço em suas organizações com mentorados	Os patrocinadores modelam ativamente o comportamento e envolvem os protegidos em experiências que permitem seu avanço

Fontes: SLAC Stanford, [The Key Role of Sponsorship](#).

A liderança pode realizar um ou ambos os seguintes pontos:

- **Estabelecer um programa de patrocínio formal e equitativo.** Alinhar a equipe de alto desempenho com a equipe sênior de investimentos, que fornece orientação e suporte contínuos. A responsabilidade é criada por meio do monitoramento das taxas de promoção, da representatividade das mulheres no nível de sócias e da avaliação do envolvimento e satisfação por meio de pesquisas de pontuação e feedbacks.⁴⁸
- **Criar uma cultura de patrocínio.** Por exemplo, a Development Partners International (DPI) é uma empresa líder panafricana que administra aproximadamente US\$ 1,6 bilhão em ativos, tem mais de 35 funcionários e investiu em 20 empresas. A DPI facilita oportunidades para que sua liderança observe e incentive a equipe profissional júnior. A DPI inclui toda a equipe profissional nas reuniões do CI (não apenas sócios), para que os membros da equipe de nível júnior possam fazer parte da discussão. Equipes diversas demoram mais para chegar a decisões de investimento, mas o benefício de reuniões mais participativas é demonstrado no desempenho do fundo e no sucesso da DPI em criar um local de trabalho diverso e equitativo.⁴⁹

Para mensurar o progresso nas metas de promoção, consulte o [Apêndice B para uma lista de dados de RH para coleta e avaliação](#) e consulte a seção [Promoção](#).

3

Construção de Culturas Respeitosas no Local de Trabalho, Livres de Bullying e Assédio Sexual

A violência e o assédio com base no gênero (GBVH, do inglês, *Gender-based Violence and Harassment*), em especial o assédio sexual, podem ser mais prevalentes em ambientes de trabalho onde há representatividade de gêneros desigual e grandes diferenças no exercício de poder entre mulheres e homens.⁵⁰ Oitenta por cento dos profissionais de capital privado dizem que má conduta sexual, assédio e preconceito sobre questões de gênero são um problema na indústria.⁵¹ Nessa mesma pesquisa realizada pela Semaphore, uma prestadora de serviços profissionais global de fundos sob gestão, apenas 15% dos entrevistados eram mulheres, sugerindo que esse é um problema generalizado para Gestores de Fundos, observado tanto por homens quanto por mulheres.

O assédio e a intimidação no local de trabalho⁵² podem assumir várias formas. Eles podem incluir:⁵³

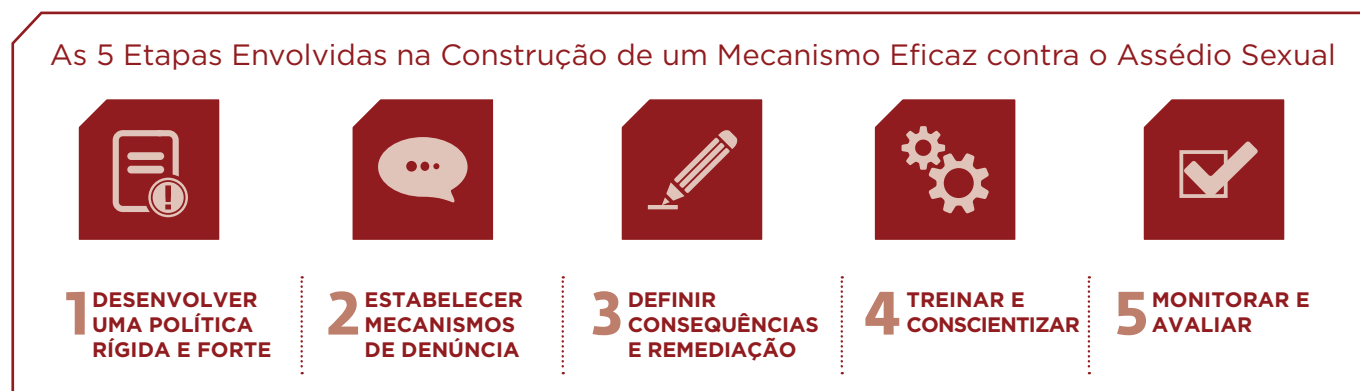
- **Agressão de clientes:** comportamentos inaceitáveis ou hostis direcionados a funcionários.
- **Bullying no local de trabalho:** comportamento repetido e irracional dirigido a um trabalhador ou a um grupo de trabalhadores que crie um risco para saúde e segurança.
- **Assédio sexual no local de trabalho:** conduta indesejável de natureza sexual que faça com que uma pessoa se sinta ofendida, humilhada ou intimidada.
- **Exploração e abuso sexual conectados ao local de trabalho:** Qualquer ato ou tentativa de abuso de alguém em posição de vulnerabilidade, diferencial de poder ou confiança para fins sexuais, o que inclui, entre outros, a obtenção de lucro monetário, social ou político através da exploração sexual de outra pessoa.
- **Violência doméstica,** o que inclui abuso físico, sexual, psicológico ou financeiro perpetrado por parceiros íntimos, familiares ou membros da família.

Exemplos de empresas de PE incluem assédio: 1) durante viagens, excursões, eventos, treinamentos e/ou atividades sociais relacionadas ao trabalho (por exemplo, piadas ofensivas feitas sobre colegas mulheres ou imagens sexualmente explícitas retratadas no local de trabalho); 2) durante o processo de recrutamento (por exemplo, se um gerente contratante solicita relações sexuais a seus candidatos prometendo-lhes emprego em troca); e 3) de forma semelhante, durante um processo de investimento, se um membro da equipe de transações solicita relacionamento sexual com o fundador de uma potencial empresa investida em troca de capital para tal empresa.

Os custos do assédio sexual podem facilmente prejudicar os empregadores, particularmente os Gestores de Fundos que não tenham capacidade para acomodar processos judiciais morosos e pagar os altos honorários legais associados à resolução de processos de assédio sexual. Ele resulta em elevados níveis de estresse e de desmotivação, diminuição da moral, insatisfação no emprego, prejuízos ao trabalho em equipe, aumento da rotatividade de empregados e danos à reputação de uma empresa. Por exemplo, o assédio sexual em local de trabalho no Camboja custa ao setor de vestuário cerca de 89 milhões de dólares por ano devido à rotatividade de pessoal, absenteísmo e presenteísmo. O presenteísmo foi o custo mais elevado, com cerca de 13,5% dos trabalhadores declarando que o assédio sexual os fazia ser menos eficientes no trabalho.⁵⁴ Muitas empresas estão colocando em prática ações que prometem assumir um papel mais ativo na busca de soluções contra o assédio sexual na indústria do capital privado. Estas incluem políticas rígidas, mecanismos de denúncia e de remediação e treinamento para aumentar a conscientização. Os Gestores de Fundos podem fazer o mesmo no âmbito das suas próprias operações.

É importante ver os esforços para prevenir o bullying e o assédio sexual como parte de esforços mais amplos para combater a desigualdade e a discriminação de gênero no local de trabalho.⁵⁵ Os esforços de prevenção devem ser proporcionais ao tamanho da gestora, bem como à escala e à complexidade do bullying e do assédio. Existem várias ações que podem ser adotadas para construir um mecanismo eficaz contra o assédio sexual. A Figura 2 descreve os cinco passos que foram adaptados do [IFC's SheWorks Knowledge Report: Putting Gender-smart Commitments Into Practice, Chapter 3: Effective Anti-Sexual Harassment Mechanisms](#). Os Gestores de Fundos também podem fazer referência à publicação recém-lançada [Addressing Gender-Based Violence and Harassment - Emerging Good Practice for the Private Sector](#), que responde à necessidade levantada por empresas e investidores de ferramentas práticas e orientação sobre as melhores práticas emergentes para prevenir e responder ao risco de violência e de assédio.

■ **Figura 2:** Cinco Passos para Criar um Mecanismo Eficaz contra o Assédio Sexual



Fonte: IFC, *SheWorks Knowledge Report: Putting Gender-Smart Commitments Into Practice at the Workplace* (2016).

- 1. Desenvolver uma política rígida e forte e nomear um patrono/patrocinador da alta liderança que se responsabilize pela agenda e a promova na alta gestão.** A Institutional Limited Partners Association (ILPA) desenvolveu um [Roteiro de Diversidade e Inclusão](#), que inclui [exemplos de políticas](#) de Gestores de Fundos e LPs. Além disso, o Anexo 6 da publicação da IFC [Addressing Gender-Based Violence and Harassment – Emerging Good Practice for the Private Sector](#) fornece um modelo de política para orientar as empresas. Cada vez mais, uma prática recomendada para empresas do setor de serviços financeiros é estabelecer um comitê ou força-tarefa composto por mulheres e homens em cargos de alta liderança que sejam responsáveis por essas cinco etapas e tenham uma política de “portas abertas” caso os funcionários queiram falar diretamente com eles.
- 2. Estabelecer procedimentos de denúncia que sejam justos, eficientes e transparentes e que garantam a confidencialidade e a segurança ao relatar um incidente - com etapas detalhadas sobre como relatar uma preocupação ou apresentar uma denúncia.** Os mecanismos de denúncia devem incluir canais múltiplos (como informal, formal, online ou físico) e devem oferecer pelo menos uma forma anônima de denúncia. As [Diretrizes de Código de Conduta](#) produzidas pela Institutional Limited Partners Association (ILPA) fornece um modelo para a criação de mecanismos de denúncia. O Anexo 7 da publicação [Addressing Gender-Based Violence and Harassment – Emerging Good Practice for the Private Sector](#) fornece conselhos sobre como elaborar, implementar e monitorar mecanismos de denúncia e procedimentos de investigação que os Gestores de Fundos podem usar como referência para estruturar ou melhorar os seus próprios processos. Exemplos de procedimentos podem incluir a colocação de caixas para comentários e denúncias anônimas em todo o escritório onde os funcionários podem deixar as suas queixas por escrito e linhas diretas pelas quais os funcionários podem ligar anonimamente (ou não) para fazer uma reclamação.
- 3. Definir consequências e remediação.** As empresas podem definir medidas adequadas à natureza da infração, desde advertências a demissões, aplicáveis a todos os empregados. Exemplos incluem: advertência oficial, exigência de participação em treinamento de conscientização sobre assédio, exigência de apresentação de um pedido formal de desculpas ao reclamante, ação disciplinar (por exemplo, rebaixamento de cargo, transferência, suspensão, período probatório ou demissão), participação em mediação para restaurar relacionamentos no local de trabalho e aconselhamento disciplinar. Qualquer ação disciplinar adotada deve ser proporcional aos impactos do assédio. Os denunciantes também devem receber apoio, como encaminhamento para aconselhamento ou linhas de apoio à vítima.

Dada a relação única entre Gestores de Fundos e fundadores de empresas, as medidas também devem abranger o que acontece entre a gestora e os fundadores de empresas da carteira, onde casos de assédio sexual têm sido fortemente relatados. Por exemplo, o Silicon Valley Bank incluiu uma [cláusula de moralidade](#) em um investimento recente de Série A para esse fim.⁵⁶
- 4. Treinar e conscientizar os funcionários em todos os níveis sobre como reconhecer, prevenir, gerenciar e mitigar o assédio de todos os tipos.** O conteúdo deve incluir estudos de caso anônimos e específicos da empresa, informações sobre os procedimentos de denúncia e informações detalhadas sobre quem contatar caso seja necessário fazer uma denúncia. As pessoas para contato e as equipes também precisam de treinamento especializado para se manterem a par dos problemas, já que as reclamações podem ser complexas, delicadas e potencialmente voláteis. Os Gestores de Fundos podem introduzir [iniciativas de bystander](#) como parte de seu trabalho para reduzir e prevenir comportamentos de assédio sexual. Todos os funcionários devem ser encorajados a agir contra comportamentos sexistas e de assédio sexual, mesmo que não estejam diretamente envolvidos em um incidente como vítima ou executor do assédio. Caso as pessoas de contato ou outros membros do pessoal estejam conduzindo investigações, um treinamento sobre como conduzir investigações de forma sensível às questões de gênero também deve ser realizado.

- 5. Monitorar e avaliar.** Uma vez que a política, os procedimentos de denúncia, as medidas de remediação e os treinamentos tiverem sido desenvolvidos e implementados, as gestoras podem monitorá-los e avaliá-los regularmente para garantir e aumentar a sua eficácia. É importante garantir que os colaboradores estejam atualizados sobre qualquer ação praticada ou não praticada para que confiem no sistema e vejam que suas reclamações não passam despercebidas.

Essas cinco etapas foram escritas para apoiar os esforços de um Gestor de Fundos para prevenir o bullying e o assédio sexual no local de trabalho. No entanto, os Gestores de Fundos podem promover e compartilhar essas etapas com suas próprias empresas investidas como parte de uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero para aumentar a diversidade de gênero de sua base de funcionários e aprimorar a equidade no local de trabalho para funcionários do gênero feminino e masculino.

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 3: A National Venture Capital Association Revela Recursos para Ajudar a Combater o Assédio Sexual no Ecossistema de Venture

Em resposta a uma série de reportagens em 2017 sobre incidentes de assédio sexual envolvendo Gestores de Fundos de VC, a National Venture Capital Association (NVCA) divulgou um conjunto de modelos de documentos e recursos para ajudar a endereçar a questão do assédio sexual na indústria de Venture Capital. Este conjunto de recursos foi criado sob a orientação de grupos de trabalho compostos por especialistas jurídicos, de recursos humanos e de relações de trabalho, bem como de gestores de fundos de VC. Os recursos da indústria disponíveis no [Site da NVCA](#) incluem: 1) [Exemplos de Políticas de RH para Endereçar a Questão do Assédio e da Discriminação](#); 2) [Amostras de Melhores Práticas de RH para Endereçar a Questão do Assédio e da Discriminação](#); e 3) [Modelo de Política de Código de Conduta](#). Embora esses documentos apoiem a indústria de VC na América do Norte, eles também podem servir como exemplos ilustrativos para Gestores de Fundos em outros mercados.

Fonte: NVCA, [NVCA revela recursos para endereçar o assédio sexual no ecossistema de VC](#) (2018).

4 Mensuração e Relato do Progresso

Existem várias práticas que as empresas podem realizar para mensurar e relatar o progresso em direção às metas de diversidade. Práticas como as avaliações sobre questões de gênero por terceiros consomem mais recursos do que outras. Abaixo estão três práticas que requerem menos recursos, como tempo e orçamento da equipe.

- Estabelecer linhas de base para todas as metas. Uma lista de indicadores de RH é fornecida no [Apêndice B](#) para ajudar a orientar os Gestores de Fundos sobre os dados a serem coletados e analisados.
- Revisar os dados, políticas e práticas de RH para determinar onde há lacunas e onde concentrar os recursos. Cada vez mais, ferramentas estão sendo desenvolvidas para ajudar os Gestores de Fundos a avaliar suas políticas. Exemplos incluem a [Autoavaliação de Integração da Igualdade de Gênero \(GEM, do inglês, Gender Equality Mainstreaming Self-assessment\)](#) desenvolvido pela Associação Menonita de Desenvolvimento Econômico (MEDA); e a [Certificação Economic Dividend for Gender Equality \(EDGE\)](#), um parceiro da IFC, e o [Programa de Soluções de Emprego para Mulheres da IFC](#).
- Conduzir pesquisas de feedback e engajamento com foco nas percepções de igualdade de oportunidades para determinar as percepções de progresso.
- Analisar os dados ao longo do tempo. Os Gestores de Fundos podem acompanhar as alterações ao longo dos anos. Isso é especialmente importante quando se trata de promoção e retenção. Por exemplo, uma empresa pode sempre ter 50% de funcionárias mulheres, mas se isso for devido à alta rotatividade de funcionários e não à retenção do talento feminino conforme ele cresce na empresa, isso deve ser observado e utilizado para reavaliar a cultura e as políticas da empresa.

Regra de ouro: Dados de Emprego Desagregados por Sexo

É importante se concentrar na coleta e análise de dados desagregados por sexo para fornecer um quadro mais completo e preciso das experiências no local de trabalho, contextos culturais específicos e necessidades de mulheres e homens. A coleta e a análise de dados permitem que as empresas apresentem soluções melhores e mais informadas e ajudam a priorizar os esforços para endereçar as desigualdades de gênero. O Chefe de RH ou de Diversidade deve ser responsável por liderar a coleta e a análise desses dados e comunicar os resultados, trabalhando em estreita colaboração com o CEO para comunicar e determinar as ações correspondentes. Consulte o [Apêndice B](#) para a Lista de Dados de RH a serem Coletados e Avaliados.

Fonte: Conteúdo adaptado do relatório da IFC: *SheWorks: Putting Gender-Smart Commitments into Practice at the Workplace* (2016).

5

Compromisso Público com a Diversidade de Gênero como uma Estratégia de Investimento

Para Gestores de Fundos que desejam aplicar uma lente de gênero a seus investimentos, é importante demonstrar credibilidade no investimento inteligente em questões de gênero, colocando seus discursos em prática. (Consulte a Seção: [Implemente Uma Estratégica de Gênero em Toda a Empresa: Consulte Pessoas](#)). O papel dos líderes envolve:

- Influenciar a tomada de decisões-chave da empresa para endereçar ativamente a desigualdade de gênero na empregabilidade e na liderança.
- Garantir que políticas inteligentes em questões de gênero sejam implementadas.
- Manter a equipe responsável por metas e objetivos.
- Fornecer direção estratégica e visão sobre soluções para recrutar, reter e promover mais mulheres em cargos de investimento sênior.

Considerando que mais de 70% das empresas em mercados emergentes são dominadas por líderes masculinos,⁵⁷ o apoio da liderança masculina sênior é fundamental para a mudança. Os líderes do gênero masculino podem alavancar sua influência, redes e visibilidade para levar partes interessadas a entregar resultados concretos que promovam a igualdade de gênero no local de trabalho. Eles podem:

- Participar de mesas redondas e grupos de trabalho sobre o tema da diversidade de gênero, para compartilhar suas experiências e aprender abordagens de outras pessoas. Ações específicas podem incluir aceitar convites para falar sobre questões de gênero, ao invés de delegar questões de gênero a funcionárias do gênero feminino.
- Aproveitar as ferramentas de mídia, como blogs e artigos de opinião, para defender o caso e fornecer sugestões a outras pessoas. Alguns podem até ser ousados o suficiente para divulgar a desigualdade de gênero de sua empresa, reconhecendo que uma baixa representatividade das mulheres não é aceitável e deve ser remediada.
- Juntar-se a plataformas nacionais e internacionais para aproveitar as oportunidades de falar em público com grandes audiências e obter reconhecimento pela abordagem de uma empresa. As plataformas incluem: [HeForShe](#); [Male Champions of Change](#); [Promundo](#); [Gender-Smart Investing Summit](#); o Grupo de Trabalho de Diversidade de Gênero da *Emerging Markets Private Equity Association* (EMPEA); associações regionais de PE e VC, incluindo a *African Venture Capital Association* (AVCA), *East Africa Venture Capital Association* (EAVCA); e redes de mulheres investidoras como a PEWIN.
- Explorar os vieses inconscientes e como eles podem afetar as decisões, seja em relação ao gênero ou não. Isso pode incluir questionários como os [Testes de Viés Implícito de Harvard](#) ou vídeos sobre como criar filhos do gênero feminino e masculino. Os vieses inconscientes vão além do gênero e podem estar relacionados a questões de raça, etnia, orientação sexual, religião e dinâmicas socioeconômicas. Se for mais fácil começar pela identificação e reconhecimento de vieses inconscientes em outras questões além do gênero, esse pode ser pelo menos um bom começo.

O valor de se comprometer publicamente com a diversidade de gênero não leva apenas ao progresso em direção às metas de diversidade de gênero que beneficiam o desempenho financeiro,⁵⁸ levando também ao desenvolvimento de negócios (atração de oportunidades de investimento em fundadores inteligentes em questões de gênero) e de oportunidades de captação com LPs comprometidos com a igualdade de gênero. Uma pesquisa da IFC descobriu que cerca de 65% dos LPs consideram a diversidade de gênero da equipe de investimento de uma empresa como um fator importante ao comprometer capital para fundos.⁵⁹ Além disso, a ILPA, uma organização global com mais de 500 membros que representam mais de US\$ 2 trilhões em ativos de PE sob gestão, sublinhou a importância de os GPs abordarem a sub-representatividade das mulheres em *Private Equity*.⁶⁰

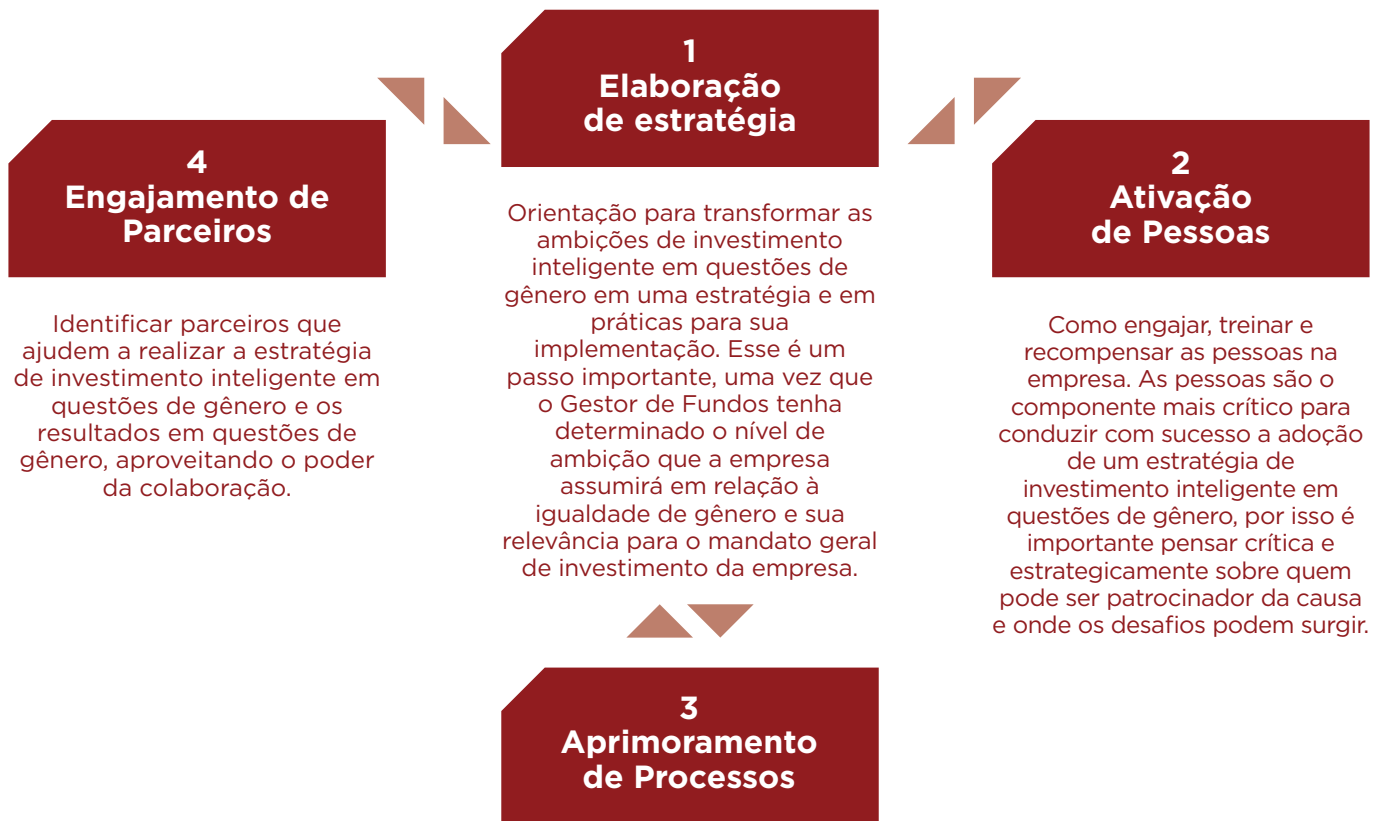
Implemente uma estratégia de gênero em toda a empresa

Para apoiar os Gestores de Fundos na identificação e consideração dos vários componentes da implementação de uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero em toda a empresa, este Guia propõe um *framework* de quatro ações que abrange: Elaboração de Estratégia, Ativação de Pessoas, Aprimoramento de Processos e Engajamento de Parceiros. O *framework* foi projetado para ser customizável; Os Gestores de Fundos podem adaptá-lo, aprimorá-lo ou alinhá-lo amplamente às estratégias ou práticas existentes em sua empresa.

Ao longo desta seção, são fornecidas orientações sobre como navegar pelas comunicações – internas e externas – em vários níveis e modalidades. A comunicação desempenha um papel fundamental na garantia de adesão interna ao investimento inteligente em questões de gênero, ajudando a desmistificar áreas de preocupação ou resistência de partes interessadas.

A [Figura 3](#) mapeia os **principais objetivos do *framework* de quatro ações** e o último conteúdo descreve como os Gestores de Fundos podem implementar cada ação.

■ **Figura 3:** *Framework* de Quatro Ações para Impulsionar a Adoção de uma Estratégia de Investimento Inteligente em Questões de Gênero em Toda a Empresa



Aprimorar ou adaptar os processos e sistemas de investimento para integrar o gênero como um fator-chave a ser considerado é essencial para formalizar uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero nas operações da gestora. Essa ação implica considerar alguns processos operacionais ao longo do ciclo de investimentos. Ela também pode ser utilizada para novos Gestores de Fundos ou fundos que estejam estabelecendo uma estratégia voltada a questões de gênero pela primeira vez.

Os Estudos de Caso 4, 5 e 6 fornecem exemplos de como algumas empresas utilizaram as quatro ações, demonstrando a variedade de maneiras pelas quais as empresas podem adotar uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero em toda a sua organização.

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 4: Grande Gestora de Ativos e Empresa de *Private Equity*, BlackRock

Estratégia: Outro exemplo de Gestora de Fundos que trabalha para melhorar a adoção da lente de gênero é a BlackRock, a maior gestora de ativos do mundo. Como parte de suas diretrizes de *proxy voting* para valores mobiliários dos EUA, a BlackRock anunciou em 2018 que “encorajaria as empresas a terem pelo menos duas mulheres no conselho de administração” como parte de sua abordagem de diversidade em conselho.⁶¹

Ativação de Pessoas: Outros esforços para impulsionar a adoção de uma lente de gênero pela BlackRock incluem a contratação de um líder de diversidade para promover as carreiras das mulheres dentro da empresa e construir uma Rede de Iniciativas Femininas para ajudar a reter funcionárias talentosas. A BlackRock também lançou recentemente o [Fórum de Liderança Feminina](#) para preparar mulheres de nível sênior para cargos em conselhos de administração, combinando mulheres com patrocinadores de seu Comitê Executivo Global.⁶²

Passos para uma estratégia de sucesso

Uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero em toda a empresa pode ser diferente para os Gestores de Fundos. Não existe um formato padrão, e este *framework* de quatro ações procura fornecer orientação aos Gestores de Fundos sobre as ações mais críticas para impulsionar a adoção de uma estratégia em toda a empresa e seus fundos. A implementação bem-sucedida depende de vários fatores, como o nível de ambição para investimentos inteligentes em questões de gênero (Consulte [Introdução: defina um foco](#)), a estrutura organizacional da empresa, a quantidade de recursos disponíveis, o acesso a suporte externo e as prioridades institucionais e dos acionistas. Para ajudar a navegar por esses fatores, a [Tabela 4](#) fornece uma lista de verificação para revisar e identificar o que é adequado para atender as suas necessidades específicas.

■ Tabela 4: Lista de Verificação da Estratégia de Investimento Inteligente em Questões de Gênero

Framework de Quatro Ações		Observações
1. Elaboração de Estratégia		
<input type="checkbox"/>	Ambição de investimento inteligente em questões de gênero identificada, seja no âmbito da empresa, no âmbito da carteira ou de ambos (Veja Introdução: Defina um foco)	
<input type="checkbox"/>	Linha de base de diversidade de gênero para a empresa estabelecida (consulte Nível da Empresa e Apêndice B: Indicadores de RH no Nível da Empresa)	
<input type="checkbox"/>	Linha de base para a carteira do fundo estabelecida (consulte Nível da carteira e Apêndice C: Três Passos para uma Linha de Base)	
<input type="checkbox"/>	A empresa e a carteira foram avaliadas e comparadas com as de pares relevantes (consulte Apêndice E: Referências no Nível da Transação)	
<input type="checkbox"/>	Posição inicial e ambição de investimento inteligente em questões de gênero acordada e alinhada com proprietários, acionista(s) e outras partes interessadas importantes de alto nível (consulte Navegando a Resistência e as Perguntas Difíceis)	
<input type="checkbox"/>	Estratégia de investimento inteligente em questões de gênero desenvolvida (que pode assumir a forma de um documento de estratégia, uma declaração de posicionamento, uma política etc.), bem como o <i>framework</i> para sua implementação	
<input type="checkbox"/>	Metas (obrigatórias/não obrigatórias) consideradas, negociadas e estabelecidas para a empresa tanto no nível da carteira quanto da empresa como um todo (Apêndice D: Indicadores no Nível da Transação e Apêndice B: Indicadores de RH no Nível da Empresa)	
<input type="checkbox"/>	Definição de como mensurar e relatar o progresso da estratégia de investimento inteligente em questões de gênero, incluindo indicadores-chave de desempenho (KPIs) (Consulte o Apêndice D: Indicadores no Nível da Transação)	
<input type="checkbox"/>	Políticas, posicionamentos ou estratégias relacionadas a gênero novas ou adaptadas comunicadas a todas as partes interessadas relevantes	
<input type="checkbox"/>	Considera como a própria atividade de diversidade de gênero da empresa pode complementar a abordagem da diversidade de gênero no nível da carteira (consulte o Quadro 8)	

2. Ativação de Pessoas		Observações
<input type="checkbox"/>	Garantia de adesão e responsabilidade da equipe de liderança e do conselho em relação aos compromissos e à adoção de uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero	
<input type="checkbox"/>	Identificação de um ponto focal, grupo de trabalho, equipes ou indivíduos dedicados a questões de gênero para impulsionar a adoção	
<input type="checkbox"/>	Estabelecimento de “defensores de questões de gênero” em equipes de investimento e operações para apoiar a empresa a atingir suas ambições	
<input type="checkbox"/>	Adoção integrada de uma lente de gênero, em indicadores, incentivos e todas as demais formas de remuneração da empresa	
<input type="checkbox"/>	Integração de uma lente de gênero no recrutamento da alta gestão, em equipes operacionais, nas participações em conselhos e no CI para fomentar equipes equilibradas em toda a carteira (Consulte Nível da Empresa: Fortaleça a Diversidade de Gênero)	
<input type="checkbox"/>	Fortalecimento da diversidade de gênero da própria empresa, o que implica, mas não se limita a: identificação de “defensores de questões de gênero” internos, revisão de políticas e procedimentos de recrutamento, implementação de metas de diversidade de gênero (Consulte Nível da Empresa: Fortaleça a Diversidade de Gênero)	
<input type="checkbox"/>	Estabelecimento de estruturas claras de governança e de responsabilização para a estratégia e a implementação do investimento inteligente em questões de gênero	
<input type="checkbox"/>	Comunicação da posição da empresa a todos os funcionários, explicando o papel que eles desempenham no alcance da ambição da empresa em relação ao investimento inteligente em questões de gênero	
3. Aprimoramento de Processos		Observações
<input type="checkbox"/>	Desenvolvimento e implementação de um plano de investimento inteligente em questões de gênero	
<input type="checkbox"/>	Treinamento de todas as equipes envolvidas no processo de investimento em investimento inteligente em questões de gênero e especificação de suas funções e responsabilidades nas fases de pré-investimento e pós-investimento	
<input type="checkbox"/>	Processos de CI atualizados para originar, avaliar, estruturar e classificar explicitamente e deliberadamente os investimentos como inteligentes em questões de gênero	
<input type="checkbox"/>	Identificação de Fontes de financiamento para conduzir a estratégia de investimento inteligente em questões de gênero e o plano de implementação tanto no nível da empresa quanto no da carteira (por exemplo, consultores em questões de gênero, assistência técnica, treinamento)	
<input type="checkbox"/>	Influência sobre as empresas investidas para que adotem práticas de investimento inteligente em questões de gênero, fornecendo materiais de orientação relevantes e suporte	
<input type="checkbox"/>	Garantia de que há processos em vigor para avaliar oportunidades e riscos relacionados às questões de gênero como parte da diligência e da gestão de carteira (Consulte Diligência sob uma Lente de Gênero)	
4. Engajamento de Parceiros		Observações
<input type="checkbox"/>	Identificação de instrutores, consultores, parceiros e organizações que possam ajudar a entregar a estratégia de investimento inteligente em questões de gênero no nível da empresa	
<input type="checkbox"/>	Identificação de Fontes de financiamento que a empresa poderia utilizar para apoiar as empresas investidas a eliminar as desigualdades de gênero em suas operações e oferecer ações inteligentes em questões de gênero no nível da carteira	
<input type="checkbox"/>	Verificação de que terceiros (por exemplo, parceiros, consultores, fornecedores etc.) demonstram práticas e princípios inteligentes em questões de gênero	
<input type="checkbox"/>	Compromisso com iniciativas relacionadas a questões de gênero em todo o ecossistema de investimentos mais amplo para promover ainda mais as ambições e o compromisso com o investimento inteligente em questões de gênero da empresa	
<input type="checkbox"/>	Obrigatoriedade de dados desagregados por sexo em todos os relatórios solicitados às empresas investidas dentro da carteira (Apêndice D: Indicadores no Nível da Transação)	
<input type="checkbox"/>	Relato sobre o progresso dos compromissos sobre questões de gênero da empresa por meio das estruturas de governança e de responsabilização estabelecidas	
<input type="checkbox"/>	Desenvolvimento e implementação de comunicações internas e externas e materiais para gerar conscientização em toda a empresa	
<input type="checkbox"/>	Estabelecimento de estratégias de saída inteligentes em questões de gênero integradas (Consulte Saídas)	

Fonte: Conteúdo adaptado do Treinamento sobre Investimento Inteligente em Questões de Gênero do British International Investment, com contribuições da IFC

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 5: *General Partner, Development Partners International*

A Development Partners International (DPI) é uma empresa panafricana líder de PE/VC que tem como foco aquisições e *growth capital* (ou capital de crescimento, em português). Hoje, a DPI administra mais de US\$ 1,6 bilhão em ativos em três fundos de PE.

Estratégia: a DPI aplica uma estratégia de investimento com lente de gênero tanto no nível da empresa quanto no da carteira. No nível da empresa, mais de 45% da equipe é representada por mulheres. A DPI demonstra um compromisso com equipes com equilíbrio de gênero por meio da promoção de boas práticas de governança corporativa em recrutamento, promoção e progressão. No nível da carteira, a DPI analisou seus investimentos para determinar uma linha de base e se comprometeu a integrar, monitorar e relatar o progresso de suas atividades de investimento inteligente em questões de gênero para suas principais partes interessadas. Ela estabeleceu metas para que seu fundo mais recente atenda a critérios de investimento inteligente em questões de gênero alinhados com o [2X Challenge](#). Essas ambições foram acordadas em toda a empresa.

Ativação de Pessoas: a DPI há muito reconhece o valor de equipes com equilíbrio de gênero para seus negócios. Ela tem uma Política de Igualdade e Diversidade que delinea como a empresa promove a igualdade e a diversidade, o que inclui práticas de recrutamento inteligente em questões de gênero, como listas de seleção de candidatos com equilíbrio de gênero e painéis de entrevista com equilíbrio de gênero. A empresa também aplica os mesmos princípios na gestão de desempenho e de estruturas de remuneração. Para continuar a desenvolver o pensamento diverso e o conforto do grupo de pessoas que já trabalham na DPI, a empresa está organizando um treinamento sobre vieses inconscientes para toda a empresa, bem como implementando um programa formal de mentoria para mulheres. Esses esforços são reafirmados no âmbito de liderança, com seu cofundador e CEO Runa Alam atuando como líder de questões de gênero da empresa, juntamente com um Grupo de Trabalho de Equilíbrio de Gênero composto por mulheres e homens em vários níveis na DPI. Esse comitê inclui a *Managing Director*, Joanne Yoo, e os Gerentes de Sustentabilidade Michael Hall e Vincent Lecat.

Aprimoramento de Processos: a DPI integrou totalmente as considerações sobre questões de gênero em todos os estágios de seu processo de investimento, desde a origem até a saída. Ela aprimorou seu “Sistema de Gestão Socioambiental” para garantir as medidas formalizadas e para que todas as equipes tivessem clareza sobre suas funções e sobre como incorporar as questões de gênero durante a diligência, a discussão no CI em acordos de acionistas e durante o trabalho de geração de valor. As prioridades de criação de valor e de impacto da DPI também foram atualizadas para se alinharem aos critérios do 2X Challenge, para que a empresa pudesse avaliar ativamente as oportunidades relacionadas às questões de gênero em todo o processo de investimento.

Engajamento de Parceiros: a DPI tornou-se a primeira empresa de PE a se qualificar no 2X Challenge como um “[2X Flagship Fund](#)”, com base em seu compromisso de longa data com o avanço do empoderamento econômico das mulheres e a promoção da equidade de gênero - tanto na DPI quanto nas empresas da carteira de seu terceiro fundo, ADP III. A DPI está trabalhando em estreita colaboração com vários de seus LPs para alcançar seus compromissos de investimento inteligente em questões de gênero e trabalhará para desenvolver suas ambições, como a prestação de assistência técnica (AT), sob o compromisso do 2X Flagship Fund de trazer à tona os benefícios do investimento inteligente em questões de gênero em sua carteira e na empresa. Por fim, a DPI atua como referência em todo o setor, alavancando redes como a PEWIN, National Association of Investment Companies, e ajudando a desenvolver negócios por meio de programas como o *Sponsors for Education Opportunity Alternative Investment Programme*.

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 6: *Limited Partner*, FinDev Canada

Estratégia: para uma adoção bem-sucedida, ter uma lente de gênero deve ser parte central de um mandato de estratégia e operacionalização de investimentos. Investidores como a FinDev Canada, uma instituição financeira de desenvolvimento bilateral (DFI, do inglês, *Development Finance Institution*), priorizam investimentos que melhoram o empoderamento econômico das mulheres e fornecem suporte personalizado para os clientes endereçarem as desigualdades de gênero em suas operações. A FinDev Canada é uma nova DFI e iniciou sua prática de investimentos com uma lente de gênero totalmente integrada às suas principais operações. A FinDev Canada também tem uma [Política de Igualdade de Gênero](#), adotada formalmente pelo Conselho, que estipula que uma lente de gênero seja aplicada a 100% de suas transações. Isso só pode ser alterado por meio de outra deliberação do Conselho.

Ativação de Pessoas: a FinDev Canada também trabalha para garantir que suas estruturas de governança e consultoria reflitam a diversidade de gênero esperada de suas empresas investidas. Um componente-chave desse processo de governança é ter um *Head* de gênero e Impacto no CI para garantir que as questões de gênero sejam consideradas nas decisões de investimento.⁶³ A FinDev Canada também identificou a necessidade de adotar uma lente de gênero em suas operações de RH em todo o processo de recrutamento, gestão de desempenho e gestão de benefícios para garantir que mulheres e homens tenham oportunidades iguais, o que compõe um dos principais pontos de seu relatório anual.

Engajamento de parceiros: a FinDev Canada também é membro fundador do [2X Challenge](#), lançado na Cúpula do G7 de 2018 no Canadá, que pede às DFIs que unam forças para mobilizar coletivamente US\$ 3 bilhões em compromissos voltados ao investimento inteligente em questões de gênero até o final de 2020 para promover o empoderamento econômico das mulheres. Dois anos após o lançamento, o 2X Challenge superou sua meta inicial e comprometeu e mobilizou US\$ 4,5 bilhões em capital. A iniciativa cresceu para incluir um total de 13 DFIs de todo o mundo, trabalhando em colaboração para definir padrões e melhores práticas para o investimento nas mulheres. Como parte do 2X Challenge, o [Invest2Impact](#) foi introduzido em 2019 pela FinDev Canada, DFC, British International Investment e PROPARCO, com a colaboração da Mastercard Foundation, como um concurso de negócios inovador para fortalecer e apoiar mulheres empresárias na África Oriental. O primeiro grupo de 100 vencedoras foi anunciado durante a Global Gender Summit de 2019 em Kigali, Ruanda.

Aprimoramento de Processos: a FinDev Canada incorporou os critérios do 2X Challenge no seu Marco de Impacto no Desenvolvimento, que é utilizado para rastrear e conduzir uma diligência em todas as potenciais operações. Isso significa que seu marco de impacto orienta investimentos de alto impacto para as mulheres. No início de 2020, a FinDev Canada inaugurou sua Central de Assistência Técnica, por meio da qual os clientes podem obter suporte para melhorias nos negócios, com atividades que contribuem para a igualdade de gênero como tema prioritário e transversal. À medida que a sua carteira cresce, a empresa também oferece oportunidades de aprendizagem conjunta para seus clientes. A FinDev Canada também aproveita cargos em conselhos e em comitês de clientes para promover o valor de negócios inclusivos do ponto de vista de gênero e praticar atos estratégicos.⁶⁴

1 Elaboração de Estratégia

Estabelecer um posicionamento em toda a empresa sobre investimentos inteligentes em questões de gênero nas atividades da empresa e da carteira é importante para definir o tom da empresa. Seja começando de uma linha de base “de baixo para cima” (cobrindo os níveis da empresa e da carteira) e, em seguida, comparando com seus pares, ou posicionando-se “de cima para baixo” com um compromisso público, é fundamental trabalhar com equipes de liderança e defensores de questões de gênero da empresa para elaborar etapas para uma adoção bem-sucedida de uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero. Esta seção complementa as listas de verificação acima e apresenta dicas sobre como os Gestores de Fundos podem elaborar uma estratégia, incluindo uma política e estrutura operacional e uma estrutura de boa governança e responsabilização.

Dicas e Melhores Práticas:

1. Determinar o nível de ambição para o investimento inteligente em questões de gênero, estabelecendo uma linha de base e comparando com os pares

Os Gestores de Fundos podem começar determinando o quão ambiciosos eles gostariam de ser com uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero (Consulte [Introdução: Defina um Foco](#)). Estabelecer uma linha de base, informando onde mulheres e homens estão representados na carteira do fundo, bem como na empresa, pode ajudar a identificar as desigualdades de gênero a serem endereçadas. Depois que uma linha de base for estabelecida, os Gestores de Fundos podem contextualizar as descobertas comparando sua linha de base com dados relevantes de pares, idealmente de tamanho, foco e localização semelhantes. Recursos para referências podem ser encontrados no [Apêndice E: Referências no Nível da Transação](#).

2. Estabelecer um caso de negócios para explicar por que uma lente de gênero pode fortalecer a tese de investimento de uma empresa

Os Gestores de Fundos podem vincular as descobertas do estabelecimento de uma linha de base e de referências ao mandato de investimento abrangente da empresa, para estabelecer o caso de negócios para onde e como o olhar sobre questões de gênero pode melhorar, adicionar ou fortalecer estratégias e operações de investimento (consulte [Apêndice A: O Caso de Negócios para Eliminar a Desigualdade de Gênero](#)). Tanto o caso comercial quanto o caso de impacto devem ser integrados em uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero e integrados nas estratégias e políticas existentes. Uma estratégia robusta de investimento inteligente em questões de gênero combina avaliações qualitativas e quantitativas – o que inclui vincular as linhas de base aos resultados de gênero que a empresa apresentará em um período específico, bem como estabelecer uma metodologia clara sobre como medir e relatar melhorias ao longo do tempo. É uma boa prática para uma empresa compartilhar publicamente sua ambição e compromissos com uma meta quantitativa; no entanto, estes também podem ser compartilhados com as principais partes interessadas e acionistas, ou serem mantidos como um documento de gestão interno, dependendo do apetite da empresa.

3. Comunicar um posicionamento e desenvolver mecanismos de feedback

É essencial comunicar a estratégia de investimento inteligente em questões de gênero da empresa à medida em que ela está sendo desenvolvida e durante a implementação. Isso tem por finalidade garantir a adesão desde o início e desmistificar preocupações e combater o ceticismo persistente. A melhor prática é basear-se em estatísticas que demonstrem o caso comercial e de impacto para endereçar as desigualdades de gênero. Também é importante desenvolver um mecanismo de feedback aberto e inclusivo que possa apoiar a elaboração de uma estratégia. A abordagem para coletar e compartilhar feedback será diferente dependendo da estrutura e cultura organizacional da empresa. Equipes de comunicação e especialistas geralmente são prestativos na determinação dos canais de feedback e comunicação interna mais apropriados.

2 Ativação de Pessoas

As pessoas da empresa são fundamentais para a implementação de uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero em toda a empresa, desde a garantia de adesão e a responsabilização em toda a empresa e a identificação das equipes de gênero e os defensores; até o estabelecimento de estruturas de prestação de contas para que as pessoas se responsabilizem. Para começar, a empresa deve selecionar um indivíduo ou indivíduos que estejam dispostos e sejam capazes de conduzir a execução da estratégia de gênero. Esses indivíduos devem receber recursos e tempo para executar a estratégia. Ao determinar as pessoas certas dentro da empresa para se engajar, considere sua capacidade de influenciar outras pessoas a adotar o investimento inteligente em questões de gênero.

Dicas e Melhores Práticas:

1. Identifique pontos focais, defensores e apoiadores das questões de gênero

Os Gestores de Fundos podem começar determinando quem dentro da organização pode convencer outras pessoas⁶⁵ a adotar uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero. Esses indivíduos devem ser representantes de nível sênior e serem capazes de tomar decisões importantes. Eles também podem ser pessoas apaixonadas pelo tema. Acima de tudo, é importante que os apoiadores tenham influência sobre a cultura organizacional e sejam eles mesmos tomadores de decisão.

É importante determinar qual estrutura de equipe é necessária para implementar uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero em toda a empresa, como, por exemplo, uma equipe centralizada ou descentralizada, pontos focais ou um grupo de trabalho.⁶⁶ Uma alta liderança consistente e a responsabilização da estratégia no nível da alta gerência, dos sócios ou do Conselho é importante para reforçar e apoiar as atividades diárias dos pontos focais, grupos de trabalho, equipes e defensores das questões de gênero.

Os Gestores de Fundos podem consultar a [Tabela 5](#) e o [Quadro 4](#) para apoiar o processo de identificação e seleção das pessoas certas para executar uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero.

■ Tabela 5: Papéis e Responsabilidades de Partes Interessadas Internas

Os Gestores de Fundos podem extrair esta lista de verificação como uma página independente e utilizar a coluna da direita para avaliar as atividades atuais e planejar as próximas etapas e ações. Esta lista de verificação é abrangente e visa cobrir as funções e responsabilidades de todos os Gestores de Fundos. Para empresas maiores, isso pode compreender o envolvimento de diversas pessoas em várias funções. Para empresas menores, isso pode envolver a equipe completa de transações, sendo cada pessoa responsável por múltiplas funções e atribuições indicadas na tabela. Os Gestores de Fundos podem adaptá-la às suas necessidades.

Funções Críticas em Toda Empresa de <i>Private Equity</i> (partes interessadas internas e equipes)	Responsabilidades das Partes Interessadas	Nome do(s) Defensor(es)
Liste membros em potencial: Forneça pelo menos dois defensores para cada um dos grupos de partes interessadas internas: Defensor 1 e Defensor 2. Além disso, liste o objetivo de negócios de cada função:		
Conselho: Comitê de Auditoria e <i>Compliance</i> , Comitê de Risco, Comitê de Desenvolvimento de Pessoas e Remuneração, Comitê de Impacto de Desenvolvimento e Comitê de Nomeações Comitê de Investimentos	Fornecer governança, responsabilidade e liderança de alto nível, defendendo e comunicando o valor comercial e o impacto social do uso do investimento inteligente em questões de gênero Explorar ativamente e aplicar uma lente de gênero às decisões tomadas pelo CI.	
Diretor Presidente/Presidente do Conselho		
Alta administração	Demonstrar que aplicar uma lente de gênero é uma prioridade, definir o tom e apoiar o desenvolvimento de uma cultura organizacional em prol da igualdade de gênero	
Investimento	Aplicar uma lente de gênero em todo o ciclo de investimento, incluindo a originação do negócio, a negociação de resultados inteligentes em questões de gênero e as ações para alcançar resultados, e monitorar e rastrear o impacto de questões de gênero no desempenho financeiro	
Gestão de carteira	Durante o monitoramento da carteira, acompanhar o impacto social obtido com a aplicação da lente de gênero; avaliar o desempenho juntamente com o desempenho financeiro	
Estratégia corporativa	Integrar uma lente de gênero em todas as demais estratégias corporativas e em toda a empresa	
Jurídico	Integrar acordos sobre questões de gênero na documentação legal	
Recursos Humanos	Promover a diversidade de gênero interna no nível da empresa	
Comunicações	Desenvolver materiais para melhorar a compreensão do caso de negócios para investimentos sob a lente de gênero e fornecer transparência sobre o desempenho da empresa	
Funções para Empresas de <i>Private Equity</i> Maiores (partes interessadas internas e equipes)	Responsabilidades das Partes Interessadas	Nome do(s) Defensor(es)
Economistas	Realizar uma análise macro/microeconômica para apoiar um caso para maior inclusão de gênero	
Assessoria/Assistência Técnica	Fornecer suporte adicional para identificar e abordar vieses inconscientes e ajudar a desenvolver na equipe as habilidades para aplicar uma lente de gênero em toda a empresa; apoiar a equipe de transações e as empresas investidas a alcançarem seus resultados em questões de gênero como parte da estratégia de investimento inteligente em questões de gênero da empresa	
ESG	Interface direta e monitoramento de <i>compliance</i> e gestão de riscos das empresas investidas aplicando uma lente de gênero	
Especialistas em gênero	Fornecer conhecimento especializado sobre investimentos inteligentes em questões de gênero diretamente para a empresa e para a carteira de investimentos	

Fonte: Adaptado da *Gender Finance Collaborative*, uma plataforma fundada pelo British International Investment para DFIs que praticam investimentos inteligentes em questões de gênero (2019).

Quadro 4: Identificação dos Defensores e dos Céticos

Parte Interessada	Características
Defensores de questões de gênero	<ul style="list-style-type: none">• Adotam uma abordagem proativa sobre questões de gênero no desenvolvimento de negócios da empresa e nas atividades de investimento• Acreditam no caso de negócios de eliminar as desigualdades de gênero• Financiam de forma deliberada e ativa estratégias sob uma lente de gênero (Consulte a Tabela 1). Acreditam que a composição de diversidade da empresa deve refletir a ambição da empresa
Apoiadores de questões de Gênero	<ul style="list-style-type: none">• Apoiam abordagens e atividades com consciência das questões de gênero• Defendem mais consideração sobre como o gênero aparece nas operações da empresa e a maneira como a empresa implementa sua abordagem sobre questões de gênero
Céticos sobre questões de gênero	<ul style="list-style-type: none">• Acreditam que não há razão para que o gênero seja um fator considerado no trabalho da empresa• Acreditam que não há razão para buscar equidade de gênero na empresa• Cegos aos vieses inconscientes e sobre como eles afetam a cultura organizacional ou o processo de investimento

Fontes: Adaptado de Dutch Good Growth Fund, *Serving the financial needs of women-owned businesses* (2019).⁶⁷

2. Implementação de estruturas de incentivo e responsabilidade

É importante formalizar um compromisso de gênero para a empresa, implementando estruturas de incentivo e responsabilização. Os incentivos fornecidos às pessoas para se responsabilizarem e impulsionarem esforços de investimento inteligente em questões de gênero podem assumir vários formatos, desde o reconhecimento interno e a concessão de prêmios até o vínculo do desempenho de maneira mais formal à estrutura de remuneração da empresa, como a definição de metas para equipes que precisariam atender ou comprovar esforços em questões de gênero em revisões anuais e processos de avaliação. As abordagens serão diferentes dependendo do ponto de partida da empresa e da escala de ambição que ela escolher estabelecer.

Da mesma forma, implementar a governança e as estruturas de prestação de contas ajudam a manter o ímpeto e impulsionar a execução. Os Gestores de Fundos podem considerar qual deve ser a forma mais relevante e de mais alto nível de responsabilização e governança, seja fornecendo uma atualização regular ao Conselho, a um Comitê Consultivo do Conselho, Comitê Consultivo do *Limited Partner* (LPAC, do inglês, *Limited Partner Advisory Committee*) ou a membros do Conselho Executivo da empresa. Os incentivos alinhados também devem se estender ao CI e às equipes de transações.

3. Alterar processos de recrutamento, retenção e promoção de pessoas dentro da empresa e da carteira

Os Gestores de Fundos podem determinar onde exercer influência e defender a diversidade de gênero no quadro de funcionários e nas carteiras. Os mesmos princípios devem ser aplicados ao envolvimento com terceiros que representem ou atuem em nome da empresa. No nível da carteira, os Gestores de Fundos têm influência direta e significativa sobre a alta administração e conselhos de empresas e podem, no mínimo, indagar sobre a diversidade de gênero das empresas em que investem e o impacto ou os riscos que podem ser colocados ao negócio por ele não endereçar as desigualdades de gênero. Os Gestores de Fundos podem fornecer apoio identificando, recrutando e colocando mulheres em empresas em toda a carteira sempre que necessário e estrategicamente importante para promover a diversidade.

Sinais podem ser feitos a agentes de recrutamento e empresas de busca que atuem em nome de uma empresa por meio da assinatura de contratos com cláusulas sobre a necessidade de recrutamentos com equilíbrio entre candidatos dos gêneros feminino e masculino. Da mesma forma, as empresas “praticam o discurso” ao aplicar esses princípios e abordagens a seus próprios esforços internos de diversidade de gênero (Consulte [Fortaleça a Diversidade de Gênero, Seção de Recrutamento](#)).

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 7: The Boardroom Africa

[The Boardroom Africa](#) (TBR Africa) é a maior rede regional de mulheres executivas na África. Seu objetivo é melhorar o acesso a oportunidades em conselhos para as mulheres, acelerando assim a presença de mulheres em conselhos. Ela foi fundada com o apoio do British International Investment.

A TBR Africa criou este movimento reconhecendo que, quando mulheres e homens lideram lado a lado, os negócios são bem-sucedidos e a sociedade prospera. Os membros da plataforma até agora incluem quase 1.000 diretores, vice-presidentes e conselheiros de todos os principais setores, abrangendo mais de 45 países em toda a África.

A TBR Africa visa dobrar o número de mulheres nos conselhos em toda a África. Ela reúne empresárias de diversas profissões e oferece oportunidades para que elas cresçam pessoal e profissionalmente por meio de uma série de iniciativas, que incluem, entre outras, treinamento para cargos em conselhos, programas de mentoria que unem membros de conselho que estão ocupando o cargo pela primeira vez com executivas experientes, webinars e aulas magnas mensais e facilitação de conexões com oportunidades em conselhos.

A TBR Africa também reconheceu que as conselheiras que são minorias no conselho precisam de recursos educacionais, ferramentas e redes para elevar seu status no conselho. Ela criou o Open Doors, um treinamento para conselho credenciado apoiado pelo British International Investment, que não apenas fortalece as habilidades dos participantes, mas também fornece a eles uma forte rede social e profissional para apoiar seu crescimento contínuo. Isso é particularmente importante na medida em que 73% dos participantes do Open Doors vêm de setores fortemente dominados por homens, com menos de 30% de representatividade feminina no nível da alta administração, como finanças, prestação de serviços, petróleo e gás e transporte. Antes do treinamento Open Doors, 60% dos delegados entrevistados indicaram que se sentiam adequadamente preparados para atuar em conselhos; após o treinamento, 100% dos delegados sentiram que ganharam confiança, conhecimento e habilidades para atuar com mais eficiência em um cargo em conselho.

Por meio de eventos, pesquisas e publicações, a TBR Africa também inspira e educa a comunidade empresarial sobre o poder de uma liderança diversa e eleva a barra para serviços em conselhos e diversidade na África.

4. Comunicar-se e propor discussões francas e abertas

Gerar conscientização sobre o caso de negócios para adotar uma lente de gênero é essencial para lidar com o ceticismo, e isso pode ser feito destacando o investimento inteligente em questões de gênero como uma prioridade nas comunicações internas e externas. Ao longo do processo de comunicação e desenvolvimento de materiais para distribuição em toda a empresa, é fundamental articular a desigualdade de gênero (Consulte [Apêndice A: O Caso de Negócios Para Eliminar a Desigualdade de Gênero](#)) e explicar por que esta questão deve ser endereçada e descrever ações específicas sobre como fazer isso no nível da empresa e da carteira. Criar histórias de sucesso de defensores das questões de gênero respeitados e credíveis da empresa e das investidas é uma forma efetiva de se fazer isso. Antecipar e se preparar para conversas difíceis é uma parte normal do engajamento e da gestão de partes interessadas. O [Quadro 5](#) descreve áreas comuns de resistência e respostas.

3 Aprimoramento de Processos

Para a maioria das empresas, estabelecer um processo de investimento inteligente em questões de gênero envolverá incorporar ou integrar uma lente de gênero de forma mais deliberada e intencional nas estruturas e processos dos sistemas de gestão existentes, ao invés de criá-los do zero. É importante pensar nos processos sob múltiplas perspectivas: a própria empresa, o processo de investimento, e as interações cotidianas com a carteira de investimentos. Esta seção apresenta dicas para todas as três perspectivas, pensando nos recursos e mudanças necessários para implementar uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero, as mudanças ou atualizações que podem ser necessárias para que os processos de investimento existentes sejam mais inclusivos do ponto de vista de gênero e as mudanças ou considerações adicionais necessárias para que seja possível monitorar e gerenciar com eficácia as carteiras de investimento. De forma subjacente, comunicações consistentes e contínuas são importantes.

Quadro 5: Navegando a Resistência e as Perguntas Difíceis

Potenciais áreas de resistência	Respostas
<p>Como o investimento inteligente em questões de gênero é diferente do que você já está fazendo?</p> <p>Por que a ação afirmativa é necessária?</p>	<p>O investimento inteligente em questões de gênero requer a compreensão das necessidades e exigências específicas das mulheres como líderes, funcionárias, empresárias, consumidoras e membros da comunidade. Por exemplo, as mulheres possuem ou administram mais de um terço de todas as pequenas e médias empresas (PMEs) em mercados emergentes, mas são as mais afetadas pela falta de acesso a financiamento, enfrentando uma lacuna de financiamento de cerca de US\$ 1,48 trilhão, que representa cerca de 33% da lacuna total de financiamento de PMEs, estimada em US\$ 4,5 trilhões.⁶⁸</p> <p>Este não é necessariamente um caso de ação afirmativa (embora alguns possam optar por fazê-lo), trata-se de endereçar a desigualdade de gênero e nivelar a posição das mulheres para que tenham oportunidades iguais às dos homens.</p>
<p>Isso vai nos tornar competitivos?</p> <p>Isso pode ser uma distração de acordos comerciais e não queremos diminuir nossos padrões. Isso não é financiável!</p>	<p>O investimento inteligente em questões de gênero não é uma limitação. Ele revela novas oportunidades e soluções ocultas para mitigar riscos. A aplicação de uma “lente de gênero” pode identificar riscos invisíveis em nossos investimentos e novas oportunidades para atender a economia feminina. Por exemplo, consumidoras mulheres representam um mercado com mais do que o dobro do tamanho da Índia e da China juntas. Adicionalmente, equipes com diversidade de gênero estão positivamente correlacionadas com um desempenho superior. Fundos de PE e VC com equipes de investimento sênior balanceadas em termos de gênero geram retornos 10% a 20% mais altos em comparação com fundos cuja maioria dos líderes eram masculinos ou femininos. As empresas de carteira com equipes de liderança equilibradas em termos de gênero superaram as empresas com equipes não diversas com aumentos médios de valoração de até 25%.⁶⁹</p>
<p>É problemático que nós mesmos não reflitamos o que estamos pedindo a nossas investidas?</p> <p>Precisamos primeiro colocar nossa própria casa em ordem?</p>	<p>Precisamos olhar para dentro e fazer mudanças ao longo do tempo, mas não precisamos esperar para começar a fazer isso externamente. Temos a oportunidade de aprender ao lado de nossas investidas. Esforços para observar a liderança e a governança, as políticas e as práticas, bem como a tomada de decisões serão partes essenciais da “colocação do discurso em prática” pelos mesmos motivos que recomendamos para as investidas.</p>
<p>Como vamos suprir isso quando há outras demandas?</p>	<p>Existe um caso de negócios e não se trata de adicionar mais trabalho, mas sim de aprimorar a nossa capacidade de identificar oportunidades e riscos e agir sobre eles. Podemos desenvolver estratégias para incorporar isso em nossos processos existentes, reconhecendo o valor adicionado em oportunidades de investimento novas e existentes. A questão de gênero deve ser integrada aos nossos processos existentes e não adicionada como uma atividade separada.</p>
<p>Temos o conhecimento técnico para fazer isso?</p> <p>Esta não é a nossa área de especialização, como faremos isso?</p>	<p>Existe muita experiência técnica disponível, seja por meio de ferramentas, recursos e relatórios online ou por meio de consultorias e especialistas em gênero. Como os Gestores de Fundos priorizam cada vez mais o impacto, muitas casas de investimento também estão desenvolvendo habilidades internamente.</p>

Fontes: Adaptado de *Gender Finance Collaborative Key Talking Points* (2019).

Dicas e Melhores Práticas:

1. Formalizar as funções das equipes de investimento e operações e fornecer o treinamento adequado

Uma parte fundamental de uma estratégia e plano de ação para questões de gênero é atribuir funções e responsabilidades a indivíduos ou equipes em toda a empresa para executar com eficácia as tarefas e objetivos e vinculá-los a alguma estrutura de incentivo e responsabilização, conforme estabelecido em [Ativação de Pessoas](#). É importante considerar como delegar ações de forma eficaz em toda a empresa. Se uma parte do plano de ação considerar a diversidade de gênero no nível da empresa e a execução de um plano interno de diversidade de gênero, pode ser que a equipe de recursos humanos da empresa lidere isso. Se parte do plano de ação se concentrar em aumentar o número de mulheres nos conselhos e na alta administração no nível da carteira, isso pode ser melhor tratado pelas equipes de investimento. Se parte do plano de ação exigir trabalhar para capacitar mulheres empreendedoras, pode ser necessária a experiência de um parceiro externo ou, caso disponível, um especialista em gênero ou em impacto/mensuração e avaliação. Uma vez delineados esses papéis, é importante investir tempo e recursos na capacitação dos indivíduos e das equipes envolvidas para garantir que as pessoas se sintam preparadas para desempenhar suas funções com conhecimento e confiança. Há também especialistas externos que podem fornecer treinamento e capacitação para a equipe.

2. Atualizar ou investir em sistemas que permitam um rastreamento eficaz

Atualizar, adaptar ou incorporar uma lente de gênero como fator de análise em todo o ciclo de investimento é essencial para o processo. Isso inclui tudo, desde a originação de transações e as discussões do CI até a gestão da carteira, o monitoramento, a mensuração e a saída. Em termos práticos, é importante pensar quais sistemas virtuais e físicos podem precisar de atualização ou melhorias para acomodar novos campos para a análise e o relato sobre questões de gênero. Por exemplo, os documentos do CI/Conselho precisam ser revisados para garantir que as desigualdades de gênero sejam baseadas em evidências e para incluir uma proposição de ação para abordá-las e acompanhar os resultados? O próprio CI requer treinamento? Se a empresa decidir rastrear todos os investimentos inteligentes em questões de gênero, existe um sistema para registrar isso e permitir que a empresa agregue e relate as transações sob uma lente de gênero no âmbito da carteira? Existe um sistema para analisar e relatar os dados desagregados por sexo relatados pelas empresas investidas? É importante formalizar todas essas considerações para poder acompanhar de forma eficiente e eficaz o progresso ao longo da jornada de investimento inteligente em questões de gênero.

3. Gerenciar e engajar a carteira

A gestão contínua e o engajamento das investidas dentro da carteira podem assumir várias formas, incluindo a avaliação e o apoio à melhoria da diversidade de gênero das equipes da alta administração; a prestação de assistência técnica (AT); e a mensuração e o rastreamento do desempenho aprimorado dos riscos relacionados a gênero ao longo do tempo. A gestão da carteira deve ter recursos adequados e sistemas e processos devem estar em vigor para apoiar os investimentos na carteira de acordo com as expectativas da empresa. Para mais informações, consulte o [Nível da carteira](#).

4. Comunicar e relatar o progresso

Paralelamente às mudanças de processo, é importante que haja uma comunicação clara e aberta para que toda a empresa saiba o que está mudando e por quê. Isso ajuda a documentar todas as mudanças que estão sendo feitas e a criar espaço para um diálogo contínuo que traga toda a empresa à jornada de investimento inteligente em questões de gênero. As comunicações podem ser realizadas em diferentes meios, incluindo a intranet dos funcionários, sites externos, eventos e atualizações da empresa e participação ativa em eventos externos sobre o tema de investimento sob lentes de gênero.

4 Engajamento de Parceiros

À medida que o campo do investimento inteligente em questões de gênero continua a crescer, também cresce o número de terceiros disponíveis para apoiar os Gestores de Fundos. A natureza dos parceiros que um Gestor de Fundos seleciona para trabalhar pode variar dependendo das suas capacidades existentes, da disponibilidade de recursos e do nível de esforço necessário para implementar atividades para alcançar resultados relacionados às questões de gênero. As parcerias podem ser uma solução inteligente para dar escala às ambições e alcançar resultados relacionados às questões de gênero por meio da colaboração.

Dicas e Melhores Práticas:

1. Encontrar especialistas técnicos que ofereçam suporte com treinamentos e entregas

Às vezes, as habilidades para operacionalizar efetivamente uma estratégia de investimento inteligente em questões de gênero não estará necessariamente disponível internamente. É importante identificar as necessidades específicas e depois procurar parceiros (pessoas físicas ou organizações) que possam prestar serviços. Gestores de fundos qualificados podem ser necessários para endereçar atividades nos níveis da empresa e da carteira, como vieses inconscientes, gerenciamento de capital humano e condução de avaliações de mercado ou diagnósticos no nível da empresa. Pode ser prudente elaborar um banco de dados de consultores que possam atender a essas necessidades.

2. Firmar uma parceria ou envolver-se com iniciativas do setor

Com o investimento inteligente em questões de gênero se tornando mais difundido, surge agora um momento oportuno para se envolver em diálogos dentro da indústria e no ecossistema de investimentos mais amplo. Isso pode ajudar a embasar a ambição e o compromisso de investimento inteligente em questões de gênero de uma empresa, bem como moldar a evolução da prática de um Gestor de Fundos. Nos últimos anos, associações da indústria como AVCA, EMPEA, PEWIN e a Global Impact Investing Network (GIIN) têm liderado várias iniciativas relacionadas ao investimento de PE inteligente em questões de gênero.

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 8: GenderSmart Investing Summit

A [GenderSmart Investing Summit](#) é uma iniciativa global dedicada a desbloquear o capital inteligente em questões de gênero em escala, desenvolvendo a capacidade e a conectividade de influenciadores, líderes, intermediários e especialistas em investimentos financeiros relacionados a questões de gênero. A GenderSmart foi inaugurada em 2018 com mais de US\$ 14 trilhões em capital representado em todo o espectro privado e público, incluindo alocadores de investimento, consultores, intermediários do setor financeiro e gestores de fundos. É uma comunidade altamente engajada que investe em todas as classes de ativos e geografias e é uma plataforma central para reunir os principais atores. Hoje, mais de 1600 pessoas estão engajadas nessa comunidade. O trabalho da GenderSmart gira em torno de um viés claro de ação, aprendizado compartilhado e diálogo. Embora seja importante engajar-se em um diálogo direcionado sobre investimentos inteligentes em questões de gênero, o tema da equidade de gênero está começando a adentrar eventos de *Private Equity* mais convencionais. É importante que as empresas apoiem o progresso gradual dos principais eventos e conversas do setor para ampliar ainda mais a mensagem de que o investimento inteligente em questões de gênero é um componente crítico do investimento sustentável e responsável. A GenderSmart acredita que é apenas em uníssono que poderemos destravar um mundo próspero, justo e equitativo que todos sabemos ser possível. O objetivo é ampliar os sucessos e inovações da área, desafiar o pensamento estático e responsabilizar uns aos outros. A comunidade é um lugar para aprendizado compartilhado, comprometimento, parcerias de co-investimento e ampliação do trabalho daqueles que estão na vanguarda. Mais informações podem ser encontradas no [site da GenderSmart](#).

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 9: Global Impact Investing Network, Iniciativa de Investimento sob Lentes de Gênero

A Iniciativa de Investimento sob Lentes de Gênero da [Global Impact Investing Network \(GIIN\)](#) foi lançada em outubro de 2017, com o apoio da Investing in Women e do BNY Mellon, para ajudar investidores de impacto a integrar e aplicar uma estratégia com lentes de gênero em suas carteiras de investimento. O objetivo da iniciativa era construir aprendizado coletivo, interesse e evidências para apoiar o caso de investimento sob lentes de gênero e aumentar a quantidade de capital sendo implantado sob lentes de gênero.

As principais atividades da iniciativa incluíram:

- Comitê consultivo de investidores inteligentes em questões de gênero para apoiar o conteúdo e o foco da iniciativa, que incluiu atores como Calvert Impact Capital, IFC, Investing in Women, Catalyst at Large, Phatisa e RobeccoSAM.
- Compilação de um banco de dados sobre alocações e estratégias de investimento com lentes de gênero.
- Webinars trimestrais sobre lentes de gênero.
- Reuniões de um Grupo de Trabalho de Investimento sob Lentes de Gênero (GLI, do inglês, *Gender Lens Investing*).

O Grupo de Trabalho GLI compreendeu um subconjunto dos membros existentes da GIIN e contou com a participação de mais de 130 indivíduos de mais de 70 organizações, fornecendo uma excelente plataforma para as partes interessadas compartilharem informações, gerarem engajamento e explorarem oportunidades para multiplicar esforços. O trabalho do Grupo gerou os seguintes recursos:

- Estudos de Caso GLI: um conjunto de estudos de caso descrevendo como os membros da GIIN [Glenmede](#) e [Phatisa](#) desenvolveram suas estratégias de GLI.
- [Tema da Lente de Gênero do Projeto de Navegação de Impacto](#): criado para ajudar os investidores a selecionar estratégias de impacto de GLI e adotar métricas que indiquem o desempenho em direção a essas metas.
- [Repositório de Recursos de GLI Online](#): uma curadoria de relatórios de GLI e estudos de caso para ajudar a fazer o caso de negócios para o investimento sob lentes de gênero e demonstrar como investir sob lentes de gênero.

NÍVEL DA CARTEIRA



NÍVEL DA CARTEIRA

Os Gestores de Fundos podem utilizar o capital de forma intencional e mensurável para promover a igualdade de gênero em cada transação de investimento e em toda a sua carteira. Esta segunda parte do Guia responde à questão de como os Gestores de Fundos aplicam abordagens inteligentes em questões de gênero em suas operações de investimento, incluindo durante a originação, a diligência, a análise e a tomada de decisões de investimento, a estruturação de transações, o gerenciamento e a mensuração da carteira e as saídas.

Há cada vez mais necessidade de realizar investimentos inteligentes em questões de gênero. O interesse em investir de forma inteligente em questões de gênero pode ser motivado por solicitações dos acionistas de uma empresa, pela estratégia de investimento ou pelo compromisso da própria empresa ou talvez pelos valores e missão da liderança da empresa investida. Por exemplo, uma pesquisa da IFC descobriu que fundos de PE e VC com equipes de investimento de nível sênior com equilíbrio de gênero geraram retornos 10% a 20% maiores em comparação com fundos que não são diversos do ponto de vista de gênero.⁷⁰ Além disso, as empresas que adotam investimentos inteligentes em questões de gênero podem colher uma série de benefícios, como o agronegócio que identifica uma renda adicional anual de US\$ 1,58 milhão ao endereçar as desigualdades de gênero em sua força de trabalho, ou a instituição financeira em expansão que descobre que agentes do gênero feminino produzem 12% mais operações financeiras digitais por mês do que agentes do gênero masculino.⁷¹

Papéis e Responsabilidades:

Este Guia reconhece que o investimento inteligente em questões de gênero requer um compromisso e que os Gestores de Fundos têm níveis variados de recursos (por exemplo, tempo, pessoas e capital) para realizar todas as etapas do período pré-investimento e pós-investimento. Cabe ao Gestor do Fundo determinar o que é mais adequado para a sua estrutura operacional. As empresas maiores podem ser capazes de implementar todas as etapas por conta própria com o apoio de posições dedicadas à mensuração de impacto, à diversidade e inclusão e ao ESG. Em empresas menores, a equipe de negócios pode ser responsável por todas as atividades inteligentes em questões de gênero. Passos básicos, como garantir que o CI indague sobre questões de gênero em todas as operações, pode ser o máximo que um Gestor de Fundos pode implementar. Mais informações sobre os tipos de papéis e atribuições podem ser encontrados na seção Nível da Empresa: [Ativação de Pessoas](#).

A integração de uma lente de gênero no nível da carteira é enquadrada em três etapas principais:

SELECIONAR

Lente de Gênero



APLICAR

Lente de Gênero



MENSURAR

Lente de Gênero



Selecione uma lente de gênero

Antes de mergulhar nas transações, os Gestores de Fundos podem decidir qual estratégia de investimento inteligente em questões de gênero aplicar a seus investimentos. Os Gestores de Fundos podem adotar qualquer uma das cinco estratégias de investimento inteligente em questões de gênero que foram descritas na [Tabela 1](#). Essas estratégias são frequentemente chamadas de lentes de gênero e podem ser aplicadas a novos investimentos ou a investimentos existentes na gestão de carteira. O caso de negócios com dados de suporte é fornecido no [Apêndice A: Caso de Negócios para Eliminar a Desigualdade de Gênero](#).

Tabela 1: Cinco estratégias de investimento inteligente em questões de gênero para Gestores de Fundos⁷²

	Estratégia (lente de gênero)	Originação inteligente em questões de gênero (para novas oportunidades de investimento)	Gestão de Carteira Inteligente em questões de gênero (para investimentos existentes)
	Investir em empresas...	Identificar e considerar...	Apoiar as empresas da carteira a...
	1. Em que as mulheres estejam representadas na liderança (por exemplo, como fundadoras, cofundadoras, ou parte de uma equipe de liderança com equilíbrio de gênero)	Empresas em que as mulheres estejam representadas como fundadoras, cofundadoras e/ou sócias majoritárias e que estejam comprometidas com o aumento da diversidade de gênero no âmbito de sua liderança, Alta Administração e Conselho de Administração	Aumentarem a diversidade de gênero da liderança
	2. Comprometidas com um corpo de funcionários diverso e equilibrado em termos de gênero	Empresas que possuam um corpo de funcionários com diversidade de gênero ou que estejam comprometidas com o aumento da diversidade em seu corpo de funcionários ou em sua cadeia de fornecimento	Aumentarem a diversidade de gênero da base de funcionários e melhorarem a equidade no local de trabalho para funcionários do gênero feminino e masculino
	3. Comprometidas com uma cadeia de valor inclusiva em relação a gênero	Empresas que: <ol style="list-style-type: none"> comprem bens e serviços de produtores e fornecedores de propriedade ou liderança de mulheres ou distribuem e vendam produtos por meio de distribuidores e varejistas de propriedade ou liderança de mulheres 	Desenvolverem uma base de fornecedores e uma rede de distribuição inclusivas em relação a gênero
	4. Comprometidas em oferecer e desenhar produtos ou serviços que considerem as necessidades distintas das mulheres como um segmento de consumo	Empresas que atendam as mulheres por meio do fornecimento de produtos e serviços adaptados da melhor forma possível à realidade da vida das mulheres	Acessarem e atenderem o mercado feminino com uma oferta customizada que atenda às necessidades das mulheres (por exemplo, seguros ou saúde)
	5. Comprometidas em garantir que suas operações não prejudiquem mulheres em comunidades	Empresas que considerem a representatividade e as necessidades de mulheres de partes interessadas da comunidade que podem ser afetadas por suas operações	Desenvolverem processos e operações de engajamento com a comunidade inclusivos em relação a gênero

Ao selecionar uma lente de gênero, os Gestores de Fundos podem considerar três fatores:

- 1. Relevância da lente de gênero para o modelo de negócios da empresa investida** e os setores e mercados em que opera. Para ajudar a orientar os Gestores de Fundos, a [Tabela 6](#) fornece exemplos das estratégias de lentes de gênero mais comuns por setor.
- 2. Maiores desigualdades de gênero** onde há oportunidade para fazer a diferença. Isso é frequentemente visto em segmentos de consumo nos quais as mulheres são mal atendidas, como serviços financeiros, ou no quadro de funcionários, em que mudanças nos processos de recrutamento, retenção e promoção podem ser realizadas para promover a diversidade de gênero na empresa investida.
- 3. Disponibilidade de dados** que podem ser obtidos e o nível de esforço necessário. Os dados que estão mais relacionados às próprias operações da empresa (por exemplo, emprego, liderança) são geralmente mais fáceis de coletar e analisar. Quanto mais longe das operações da empresa, mais desafiador é obter esses dados. Geralmente é mais fácil coletar os dados da empresa na seguinte ordem: 1. liderança; 2. quadro de funcionários; 3. consumidores; 4. cadeias de valor (por exemplo, fornecedores, distribuidores); 5. Partes interessadas da comunidade.

Tabela 6: Exemplos de Lentes de Gênero por Agrupamento da Indústria

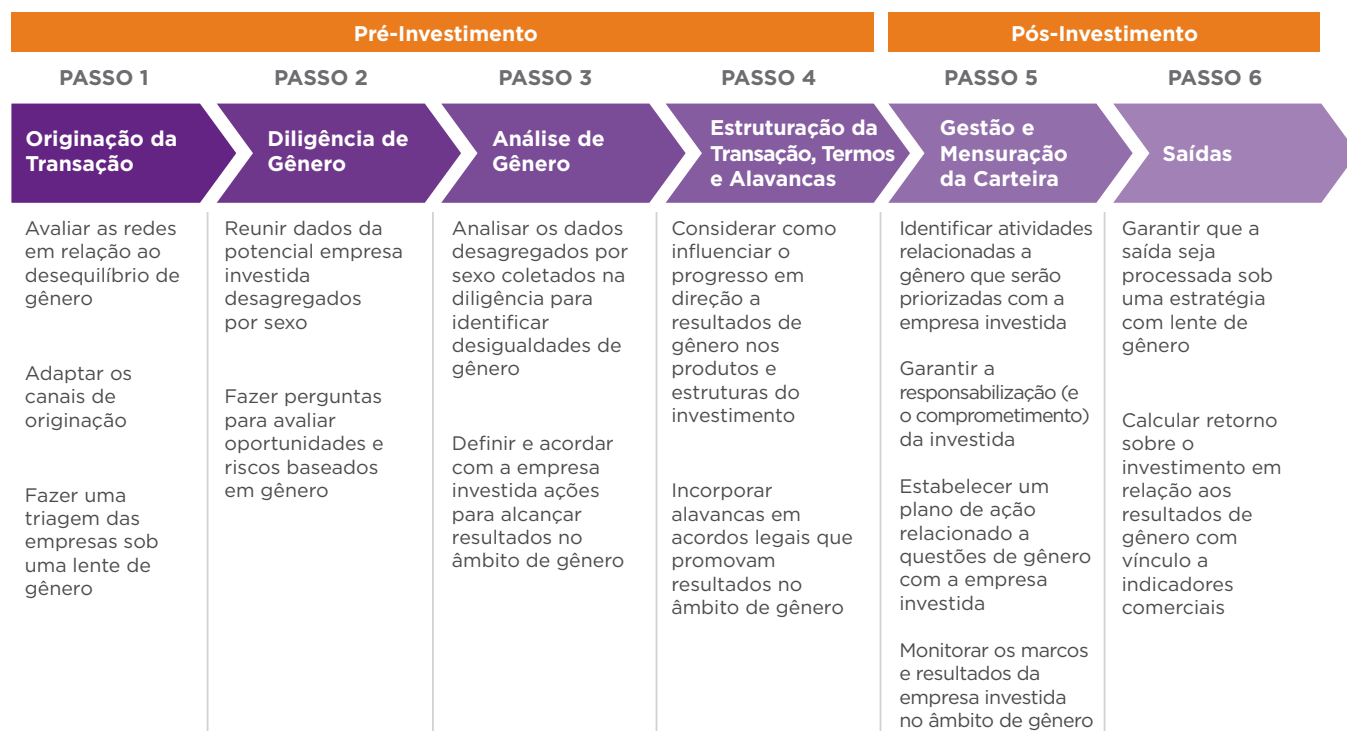
Agrupamento da indústria	Grupos-alvo				
	Líderes da empresa	Quadro de Funcionários da Empresa	Liderança ao longo da cadeia de valor (Fornecedores, Distribuidores, Varejistas)	Segmentos de Consumo	Membros da Comunidade
Mercados Financeiros	Mulheres como líderes de bancos/intermediários financeiros, membros do Conselho	Mulheres empregadas por bancos ou intermediários financeiros	Fornecedores de bancos comerciais pertencentes e liderados por mulheres; agentes de dinheiro móvel	Mulheres (ou empresas pertencentes a mulheres) como tomadoras ou clientes de varejo	n/a
Infraestrutura	Mulheres como gerentes, membros do Conselho	Mulheres empregadas por empresas de infraestrutura	PMEs pertencentes e lideradas por mulheres na cadeia de valor	Mulheres como consumidoras de serviços de infraestrutura	Mulheres de comunidades próximas aos canteiros de obras e locais de extrativismo
Manufatura, Agronegócio e Serviços	Mulheres como gerentes, membros do Conselho	Mulheres empregadas em empresas de manufatura, agronegócio e serviços	Fornecedores, distribuidores e varejistas mulheres na cadeia de valor; redes de produtoras lideradas por mulheres	Mulheres como consumidoras de bens e serviços	Mulheres de comunidades, particularmente aquelas em áreas rurais

Fonte: IFC, *How to Incorporate Gender-Smart Solutions in Your Investment Project* (2018).

Aplique uma lente de gênero

Depois que uma lente de gênero é selecionada, os Gestores de Fundos podem aplicá-la em todo o processo de investimento. A [Figura 4: Ciclo de Vida do Investimento Inteligente em Questões de Gênero](#) descreve como fazer isso ao longo dos seis estágios do ciclo de vida de uma operação de investimento. As etapas e suas ações subjacentes não são exaustivas e são extraídas das melhores práticas implementadas por Gestores de Fundos, prestadores de serviços e líderes de investimento inteligente em questões de gênero. Orientações detalhadas com estudos de caso, dicas e ferramentas são fornecidas em cada estágio do ciclo de vida do investimento.

Figura 4: Ciclo de Vida do Investimento Inteligente em Questões de Gênero



Pré-investimento

ORIGINAÇÃO DA TRANSAÇÃO

Para identificar novas transações aplicando uma lente de gênero, os Gestores de Fundos podem melhorar a forma como desenvolvem seus negócios, 1) avaliando as redes coletivas da empresa e adaptando os canais de originação; e 2) fazendo uma triagem das empresas sob uma lente de gênero.

1. Avaliar as Redes e Adaptar os Canais de Originação

O fluxo de negócios é uma função das redes. Os modelos tradicionais de desenvolvimento de negócios geralmente dependem de referências ou recomendações informais por meio de redes. Uma pesquisa da IFC descobriu que sócias do gênero feminino investem em quase o dobro de negócios liderados por mulheres quando comparadas aos sócios do gênero masculino, o que sugere que as redes desempenham um papel fundamental.⁷³ A maioria das redes de investidores é dominada por homens e desequilibrada em termos de gênero, o que, muitas vezes, leva a uma carteira cujas investidas são dominadas por homens e a captações adaptadas às necessidades e disponibilidades dos homens. Por exemplo, em muitos mercados emergentes, os canais de originação incluem eventos de apresentação. Tais eventos são frequentemente realizados em capitais, após o horário de trabalho e durante a semana. Isso representa um desafio para mulheres empresárias que têm demandas relacionadas a cuidados familiares ou em contextos nos quais as normas sociais não apoiam a participação de mulheres. É importante para os Gestores de Fundos que buscam melhorar as oportunidades de investimento inteligente em questões de gênero avaliar os vieses de gênero em suas redes e revisar a maneira como desenvolvem seus negócios. Os Gestores de Fundos podem considerar a rede coletiva da equipe de negócios e como os canais de originação não estão atendendo às necessidades das mulheres. Uma vez que isso seja resolvido, o desafio frequentemente citado de fluxo de negócios limitado sob uma lente de gênero pode ser mitigado.



ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 10: Lightspeed Venture Partners - Diversidade de Gênero na Equipe de Transações produz o Desenvolvimento de Negócios com Diversidade de Gênero

A Lightspeed Venture Partners é uma empresa global de Venture Capital focada em investimentos de consumidores e empresas. Ela administra mais de US\$ 6 bilhões em capital e fez mais de 250 investimentos na China, Índia, Israel e Estados Unidos. A Lightspeed saiu de mais de 125 empresas por meio de ofertas públicas iniciais (IPOs) e aquisições. A Lightspeed vê as fundadoras do gênero feminino como uma oportunidade diferenciada no espaço de consumo e descobriu que o aumento da diversidade de gênero em sua equipe sênior de investimentos levou a uma maior diversidade nas empresas de sua carteira. Em 2015, 29% da carteira de consumidores da Lightspeed estava em empresas fundadas por mulheres, que aumentaram para 35% depois que a equipe adicionou a primeira de suas cinco sócias do gênero feminino. Essa mudança foi impulsionada em parte pelo fato de que as novas sócias identificaram e investiram de forma desproporcional em empresas fundadas por mulheres – até 65% de seus investimentos foram em empresas lideradas por mulheres – o que aumentou os níveis de diversidade agregada da carteira. A experiência da Lightspeed ressalta que redes diferentes podem direcionar a originação de negócios de forma distinta e que a busca pelo equilíbrio pode ter benefícios na identificação, compreensão e fechamento de oportunidades de investimento em um conjunto diverso de negócios.

Fonte: Adaptado de IFC, *Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital in Emerging Markets* (2019).

Outras estratégias proativas para adaptar os canais de originação são as adotadas pelos Gestores de Fundos apoiados pela [Investing in Women](#), uma iniciativa do governo australiano, e seus fundos de carteira.⁷⁴ Elas incluem participar e se apresentar proativamente em eventos de empreendedorismo voltados para mulheres, orientar mulheres empreendedoras a construir relacionamentos e pedir ativamente às equipes de negócios indicações de negócios liderados por mulheres. Além disso, é útil acompanhar as métricas de desenvolvimento de negócios por gênero para avaliar quando e por que investimentos inteligentes em questões de gênero não são identificados. As métricas incluem: empresas engajadas, excluídas na triagem, selecionadas, aprovadas e com termos apresentados, assinados, aprovados e fechados.⁷⁵

Quadro 6: Dicas para Endereçar os Vieses Inconscientes na Originação da Transação

Utilizar as mesmas redes pessoais e profissionais pode contribuir para o fortalecimento de vieses ocultos ou inconscientes na identificação de novos negócios. Vieses inerentes relacionados questões de gênero podem influenciar os tipos de empresa selecionados para a carteira e como - e em que montante - eles são financiados. As equipes de transação podem revisar suas abordagens fazendo a si mesmas as seguintes perguntas para minimizar vieses inconscientes:

- **Diversidade da equipe** - Existe diversidade suficiente na equipe de investimentos que permita-nos desenvolver negócios com empresas diversas?
- **Redes** - Nossas redes podem estar afetando o desenvolvimento de negócios? As indicações recebidas são dominadas por homens ou mulheres?
- **Novas abordagens** - Já consideramos como diversificar nossos negócios contatando grupos de negócios, organizações e conferências de mulheres e organizações de apoio ao empreendedorismo feminino, bem como eventos para mulheres com o objetivo de estabelecer relacionamentos? Já consideramos participar de eventos direcionados ao investimento em setores majoritariamente centralizados nas mulheres, como o de saúde ou de cuidados infantis, e buscamos proativamente fundadoras mulheres e parcerias com redes de mulheres empreendedoras?
- **Questões de diligência** - Estamos conscientemente ou inconscientemente fazendo perguntas diferentes a mulheres e homens durante as diligências? Pesquisas⁷⁶ mostraram que os Gestores de Fundos tendem a fazer perguntas sobre promoção aos empreendedores do gênero masculino (por exemplo, como você planeja adquirir clientes?) e a fazer perguntas sobre prevenção às empreendedoras do gênero feminino (por exemplo, quantos clientes ativos diários e mensais você tem?), o que leva a uma desigualdade de gênero nos resultados das captações.⁷⁷
- **Taxas de rejeição** - Observe as taxas de rejeição. A equipe está rejeitando mais empresas lideradas por mulheres do que aquelas lideradas por homens? Em caso afirmativo, a equipe considerou utilizar o [autoteste de vieses de gênero](#)?
- **Tomada de decisão** - Os indivíduos responsáveis por tomar decisões sobre quais investimentos passam pelos processos de transação são diversos? Os critérios utilizados para seleção de negócios são diversos e nossos critérios incluem líderes empresariais e fundadores de origens não tradicionais?

2. Triagem de empresas sob uma lente de gênero

Quando os Gestores de Fundos realizam a triagem das transações, a equipe de investimentos busca alinhamento com os critérios de investimento do fundo. Dependendo da estratégia de investimento inteligente em questões de gênero (consulte a [Tabela 1](#)), as transações podem ser avaliadas com o objetivo de verificar se há alinhamento negativo ou positivo com uma lente de gênero. As triagens negativas são utilizadas para minimizar potenciais riscos financeiros, operacionais e de reputação derivados de desigualdades de gênero. A maioria dos fundos com a responsabilidade de gerenciar questões ESG realizará triagens negativas como parte dos requisitos ESG. As triagens negativas tendem a ser mais voltadas para *compliance*, para identificar empresas em fase de originação que não atendem aos padrões mínimos para uma lente de gênero ou para mitigar os riscos de exacerbar desigualdades de gênero pós-investimento. Por exemplo, uma triagem negativa pode identificar altos riscos de violência baseada em gênero devido ao setor ou estrutura organizacional da empresa criando certa dinâmica de poder, ou identificar que o negócio apresenta riscos específicos à saúde reprodutiva das mulheres devido à exposição a certos produtos químicos ou toxinas. Uma empresa que faz essa triagem pode ter selecionado, por exemplo, a questão de gênero para investir em empresas comprometidas em garantir que suas operações não prejudicam mulheres da comunidade.

As triagens positivas são utilizadas para construir proativamente uma carteira de empresas investidas que demonstrem ou que estejam dispostas a se comprometer com uma lente de gênero. A [Figura 5](#) abaixo fornece um exemplo de triagem positiva e informações adicionais sobre a triagem negativa.

■ **Figure 5: Exemplo de Triagem de Investimentos sob uma lente de gênero**

+ Minimizar o risco da diversidade de gênero

Triagem negativa

A falta de diversidade de gênero vista, sobretudo, como um risco que requer mitigação.

Muitas vezes referida como uma abordagem de “não prejudicar”, ela envolve a identificação de empresas de alto risco da carteira/originação que não atendem aos padrões mínimos das lentes de gênero (por exemplo, existência de políticas antidiscriminação etc.) ou não estão dispostas a se comprometer com eles. As triagens negativas podem ser utilizadas para eliminação caso o Gestor do Fundo tenha um mandato específico para não prosseguir se o critério estabelecido pela lente de gênero não for atendido. Mais comum, porém, é que os negócios não sejam eliminados, mas que as questões de gênero sejam identificadas como uma área a ser priorizada, com uma meta de gênero acordada e incluída nos termos da transação. Por exemplo, a AHL Ventures, uma empresa africana de *Venture Capital* e de investimento de impacto, não interrompe uma transação se descobrir que a empresa não possui mulheres no Conselho. Em vez disso, exige que a empresa concorde com um plano de ação corretivo de gênero, como faria um agente com uma política ESG, para melhorar o equilíbrio de gênero da empresa investida no âmbito da administração e do Conselho. Essa abordagem busca o alinhamento para obter a aceitação da potencial investida sobre a necessidade de mudança. O gestor do fundo pode então trabalhar com a empresa investida para implementar essa mudança.

+ Capturar valor por meio da diversidade de gênero

Triagem positiva

A diversidade de gênero vista tanto como um risco que requer mitigação (quando em falta) quanto como uma oportunidade para alcançar um melhor desempenho no longo prazo.

Construir proativamente uma carteira de investimentos, capturando uma das cinco estratégias de investimento inteligente em questões de gênero (Consulte a [Tabela 1](#)).

Fonte: IFC (2018), *Technical Module Training* da IFC com contribuições do British International Investment, Frank Impact (2020).⁷⁸

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 11: *Women's World Banking* - Exemplo de uma Lente de Gênero Integrada aos Critério de Investimento

A triagem de investimentos sob uma lente de gênero pressupõe que o Gestor do Fundo integrou uma lente de gênero em seus critérios de investimento. A *Women's World Banking Capital Partners Fund* é uma parceria limitada de capital privado que faz investimentos diretos de capital em instituições financeiras voltadas para mulheres. Sua estratégia de investimento baseia-se na crença de que os investidores podem influenciar as instituições para garantir que clientes mulheres façam parte de sua estratégia de crescimento e lucratividade futura e que mulheres líderes façam parte do futuro da instituição. A identificação de clientes em potencial é uma parte importante do seu processo de investimento sob lentes de gênero. O fundo utiliza os seguintes critérios para orientar sua abordagem de investimento e avaliar os investimentos em instituições financeiras. As investidas devem:

- Estar envolvidas no fornecimento de produtos financeiros ou canais de entrega direcionados para clientes não atendidos ou insuficientemente atendidos financeiramente, com foco nas mulheres.
- Operar em mercados emergentes.
- Estar comprometidas com a construção e manutenção de organizações com diversidade de gênero no longo prazo.
- Estar comprometidas em relatar dados detalhados desagregados por sexo sobre clientes e funcionários.
- Ser projetadas para alcançar um retorno comercialmente atraente ao longo do horizonte de investimento com uma janela razoável de saída.

Fonte: *Women's World Banking*⁷⁹ e IFC, *Workshops sobre Questões de Gênero para Gestores de Fundos*, Módulo Técnico (2018).

DILIGÊNCIA DE GÊNERO

Conduzir diligência sob uma lente de gênero é o processo de recolher dados e informações relacionados a gênero da potencial empresa investida. Esses dados são então analisados para determinar se há oportunidades ou riscos relacionados ao desempenho do negócio que podem afetar as operações, finanças e reputação de uma empresa. Por exemplo, as seguradoras vendem seguros para toda a população, mas os produtos de seguros muitas vezes não são direcionados às necessidades únicas de saúde e de ciclo de vida das mulheres. Se uma seguradora adaptasse seus produtos e canais de distribuição para mulheres, ela poderia se abrir para um mercado estimado em US\$ 1,7 trilhão,⁸⁰ e, se não o fizesse, poderia perder uma nova oportunidade de mercado para um concorrente (Consulte a [Tabela 1](#)).

Dependendo do tamanho e dos recursos da empresa, existem várias funções-chave e membros da equipe que podem ser designados para liderar a tarefa de garantir que uma lente de gênero seja aplicada na diligência: diretor da equipe de transações ou, se disponíveis, especialistas em ESG, gênero e impacto.

Para conduzir efetivamente uma diligência sob uma lente de gênero, o líder da equipe pode seguir duas etapas: 1) coletar dados desagregados por sexo para estabelecer uma linha de base; e 2) fazer perguntas para avaliar oportunidades e riscos baseados em gênero no âmbito das operações da empresa investida e determinar oportunidades para a criação de valor.

1. Coletar Dados Desagregados por Sexo

A coleta de dados desagregados por sexo é um pré-requisito para saber onde as desigualdades de gênero podem ocorrer nas operações de uma empresa investida. Os Gestores de Fundos podem trabalhar com as empresas para permitir que elas analisem seus dados, examinem onde as lacunas são maiores e determinem como eliminá-las com vistas a resultados de negócios aprimorados. Os dados desagregados por sexo são importantes para reforçar a responsabilização e acompanhar o progresso, mas muitas vezes são difíceis de obter. Para ter sucesso, o Gestor do Fundo deve ter a adesão da empresa investida. Frequentemente, o “elefante na sala” é a baixa adesão. Em muitos casos, as lideranças das empresas investidas podem direcionar essas questões para funcionárias do gênero feminino, independentemente do seu cargo, uma vez que a lente de gênero pode ser vista como “algo para as mulheres”.⁸¹

Poucas empresas sabem quantos de seus clientes, fornecedores, distribuidores, produtores e parceiros são mulheres. Os dados que estão mais relacionados às próprias operações das empresas (quadro de funcionários, liderança) são geralmente mais fáceis de coletar e analisar. Quanto mais longe das operações da empresa, mais desafiador é obter esses dados. Normalmente, é mais fácil coletar dados na seguinte ordem de estratégias de investimento inteligente em questões de gênero: liderança, seguida do quadro de funcionários, depois consumidores, seguidos pela cadeia de valor da empresa (por exemplo, fornecedores, distribuidores, varejistas) e, por último, membros da comunidade. Por esse motivo, as estratégias de investimento inteligente em questões de gênero mais comumente adotadas são aquelas em que os Gestores de Fundos e a liderança da empresa investida têm mais influência para coletar dados, como liderança, quadro de funcionários e base de consumidores.

Na diligência, o primeiro passo é coletar dados desagregados por sexo na forma de uma linha de base para determinar a representatividade de mulheres e homens nas operações da empresa investida. Por exemplo, para avaliar se uma empresa está comprometida em fornecer produtos que atendam às necessidades das mulheres, a equipe de transações desejaria descobrir a proporção de clientes do gênero feminino/masculino em geral, por produto ou serviço e por segmento de consumidor para identificar quaisquer lacunas. Consulte o item: [Apêndice D: Indicadores no Nível da Transação](#) para exemplos de dados a serem coletados para avaliar a representatividade de mulheres e homens sob cada lente de gênero. Para obter mais informações sobre como estabelecer uma linha de base, consulte o item: [Apêndice C: Três Passos para uma Linha de Base](#).

Os Gestores de Fundos podem utilizar esta parte do processo de investimento não apenas para identificar potenciais desigualdades de gênero, mas também para determinar se há capacidade e comprometimento da liderança da empresa para endereçá-las.

Quadro 7: Contagem x Avaliação

Muitas das abordagens atuais para aplicar uma lente de gênero nos negócios são focadas em contar a representatividade de mulheres e de homens. Por exemplo, o número de mulheres no quadro de funcionários de uma empresa, o número de empresas pertencentes a mulheres na carteira de um Gestor de Fundos ou o número de mulheres em conselhos. A contagem é um primeiro passo importante, pois traz à tona as desigualdades de gênero com dados que podem não ter sido óbvios nas operações de uma empresa. Muitas vezes, leva a compromissos, planos de ação e mensuração do progresso para eliminar as desigualdades de gênero. No entanto, a contagem sozinha pode limitar o alcance da análise, além de não identificar a mudança comportamental necessária para compreender as barreiras subjacentes que causam as desigualdades de gênero.⁸²

Os Gestores de Fundos e a liderança das empresas investidas podem ir além da contagem do número de mulheres e de homens⁸³ em suas operações. Eles podem capturar o valor de uma lente de gênero por meio da coleta de dados mais aprofundados sobre os fatores que influenciam as desigualdades de gênero.⁸⁴ Por exemplo, avaliar a disparidade salarial entre mulheres e homens, a disponibilidade e utilização de licença maternidade e paternidade em uma empresa e as percepções sobre se tal licença influencia o avanço na carreira pode fornecer informações sobre as ações que a liderança de uma empresa investida pode adotar para aumentar as oportunidades para mulheres na alta liderança e promover um local de trabalho com equidade de gênero. A coleta de informações qualitativas e quantitativas sobre dados, políticas, estratégias e percepções de partes interessadas (incluindo funcionários) pode fornecer uma visão mais profunda das questões por trás das disparidades de gênero identificadas na contagem.

Ir além da contagem é um desafio para os Gestores de Fundos, pois requer mais recursos para conduzir a análise para produzir evidências de como as diferenças de gênero influenciam o desempenho dos negócios. Várias ferramentas de diagnóstico e certificações em questões de gênero estão disponíveis para apoiar os Gestores de Fundos neste exercício. Por exemplo, a AHL Ventures contratou a Value for Women, uma empresa de consultoria focada na inclusão de gênero, para um exercício de diagnóstico relacionado a questões de gênero em uma amostra de suas empresas da carteira para entender como a aplicação de uma lente de gênero pôde identificar uma correlação entre empregar mulheres e reduzir fraudes.⁸⁵

[Tabela 8: Ferramenta de Diligência de Gênero](#) e o [Apêndice D: Indicadores no Nível da Transação](#) fornecem perguntas e métricas para dados, políticas e estratégias adicionais que podem ser avaliados para ajudar os Gestores de Fundos e as empresas investidas a evoluir sua lente de gênero estrategicamente, da contagem das desigualdades de gênero à valorização da equidade de gênero. O [Apêndice G: Ferramentas para Investimento Inteligente em Questões de Gênero](#) fornece links para várias ferramentas de diagnóstico.

É importante observar que muitas vezes esta é a primeira vez que as empresas são questionadas sobre as desigualdades de gênero em suas operações. A liderança da empresa investida pode precisar de suporte para capturar e interpretar dados por meio dos sistemas existentes. Ela também pode precisar de tempo para desenvolver uma consciência sobre o caso de negócios da adoção de uma lente de gênero e pode ser cética. Os Gestores de Fundos podem endereçar isso por meio de discussões francas e abertas. Fornecer exemplos e dados sobre o caso de negócios pode ser útil (Consulte o [Apêndice A: O Caso de Negócios para Eliminar a Desigualdade de Gênero](#)). Os pontos chave de discussão da [Tabela 7](#) abaixo oferecem opções para os Gestores de Fundos endereçarem equívocos comuns.

Tabela 7: Equívocos Comuns sobre Questões de Gênero

Estratégia (lente de gênero)	Público-alvo	Equívocos sobre Inteligência em Questões de Gênero	Exemplo de Resposta do Gestor de Fundos
Todas	Todas	<ul style="list-style-type: none"> As iniciativas de gênero podem ser boas relações públicas, mas não são parte do negócio. Elas são apenas responsabilidade social corporativa (CSR, do inglês, <i>Corporate Social Responsibility</i>) Iniciativas de gênero são custosas e não se importam com “números” 	<ul style="list-style-type: none"> Os impactos de gênero vão muito além da CSR e influenciam as operações do negócio Vários estudos quantificam os benefícios de investir em mulheres como líderes, fornecedoras, funcionárias, consumidoras e membros da comunidade para os negócios Várias iniciativas de investidores rastreiam e relatam o impacto nos negócios, ajudando as empresas a criar um caso de negócios sólido internamente
Mulheres representadas na liderança	Mulheres como empreendedoras (fundadoras, proprietárias); mulheres como líderes (Conselho de Administração, alta liderança)	Estamos trabalhando para promover as mulheres. Não estamos fazendo o suficiente? Algumas mulheres líderes são suficientes, mesmo que as mulheres não sejam representadas na mesma proporção que os homens	<ul style="list-style-type: none"> Globalmente, as mulheres ainda detêm apenas 12% dos cargos em conselhos e 4% dos cargos de presidência. Na alta gestão, as mulheres líderes são frequentemente isoladas em RH ou em outras funções “femininas” e sub-representadas em outros departamentos A diversidade nominal não tem nem de perto os mesmos benefícios para o negócio que uma representatividade significativa de pelo menos 30% de mulheres nos cargos seniores
Compromisso com um quadro de funcionários diverso e equilibrado em termos de gênero	Mulheres como funcionárias	<ul style="list-style-type: none"> Nós não discriminamos, então isso não é relevante para nós, certo? Promover a igualdade de gênero para os trabalhadores significa apenas cumprir a lei Igualdade de gênero no trabalho é contar o número de mulheres no local de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar e abordar as barreiras externas à empregabilidade das mulheres é crucial. Isso geralmente inclui questões como cargas desequilibradas de tarefas relacionadas a cuidados de terceiros, normas sociais sobre os papéis considerados apropriados para mulheres ou restrições legais desfavoráveis O número de mulheres representadas em cada nível da empresa é importante, mas vários outros fatores também são, como onde estão concentradas as mulheres do departamento, quanto elas recebem e a quais treinamentos e recursos elas têm acesso.
Compromisso de oferecer e desenhar produtos ou serviços que considerem as necessidades distintas das mulheres como um segmento de consumo	Mulheres como consumidoras	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos produtos para mulheres e homens não são iguais? As preferências e necessidades de consumo das mulheres raramente são diferentes das dos homens Vender para mulheres significa apenas mudar o marketing – um cartão de crédito rosa, por exemplo Não é um belo nicho de mercado? A segmentação do mercado feminino não afetará significativamente os resultados Produtos genéricos e específicos para mulheres funcionam igualmente bem Isso pode funcionar em outros mercados, mas não no nosso A segmentação com foco em mulheres alienará consumidores do gênero masculino 	<ul style="list-style-type: none"> A divisão dos padrões de consumo por gênero geralmente revela diferenças inesperadas na performance de produtos para mulheres e para homens ou nas expectativas e experiências com o serviço. A falha na obtenção desses dados geralmente leva a oportunidades não endereçadas O mercado das mulheres é o maior do mundo. Globalmente, as mulheres tomam mais decisões de consumo do que os homens As mulheres estão frequentemente insatisfeitas com as ofertas existentes e rapidamente migram para produtos desenhados especificamente para elas quando possuem esta opção Uma vez lançados, os produtos “para mulheres” geralmente superam os resultados dos produtos genéricos Produtos específicos para mulheres foram lançados com sucesso na Ásia, África, Europa e Américas Pesquisas mostram que as percepções ou ações do consumidor do gênero masculino não são impactadas negativamente pela existência de produtos voltados para mulheres
Compromisso com uma cadeia de valor inclusiva em relação a gênero	Grupos de produtores, fornecedores, distribuidores e varejistas pertencentes/ liderados por mulheres	<ul style="list-style-type: none"> Não deveríamos nos concentrar na igualdade de gênero dentro da nossa própria empresa? Um fornecedor é um fornecedor, independentemente de questões de gênero 	<ul style="list-style-type: none"> O fornecimento por empresas pertencentes a mulheres pode diversificar significativamente a base de fornecedores de uma empresa Funcionárias de fornecedores de Nível 1 ou 2 geralmente desempenham funções informais ou não remuneradas que influenciam diretamente o fornecimento e a qualidade dos fornecedores disponíveis
Compromisso de garantir que suas operações não prejudiquem mulheres em comunidades	Mulheres como partes interessadas da comunidade	<ul style="list-style-type: none"> Nós já temos iniciativas internas de gênero. Por que se preocupar com grupos ainda mais externos? O escopo de nossas ações voltadas a partes interessadas abrange mulheres e homens de maneira equitativa É melhor focar em iniciativas cuja responsabilidade explícita seja da nossa empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Não visar explicitamente os grupos de mulheres muitas vezes significa que os impactos específicos e as necessidades das mulheres em comunidades são implicitamente ignorados

Source: IFC, *Communication Guidelines*, com contribuições do British International Investment.

2. Fazer Perguntas para Avaliar Oportunidades e Riscos Baseados no Gênero

Depois que os dados iniciais da linha de base tiverem sido coletados da empresa investida, as equipes de transação podem integrar as perguntas aos processos de diligência existentes. Os dados coletados na diligência serão exigidos com base em uma lente (ou lentes) de gênero selecionada(s) (Consulte a [Tabela 1](#)). Por exemplo, ao perguntar à potencial investida sobre o número de funcionários e as despesas com salários, perguntas específicas sobre o número de mulheres e de homens no corpo de funcionários – e as diferenças salariais entre mulheres e homens que exercem a mesma função – deveriam naturalmente fazer parte da conversa.

A Tabela 8 apresenta uma lista de exemplos de questões de gênero a serem consideradas ao conduzir a diligência. Ela propositadamente divide as questões em duas categorias: 1) perguntas baseadas em dados para estimar as desigualdades de gênero e 2) perguntas sobre dados, políticas e estratégias. (Consulte o [Quadro 7](#)).

Para determinar a extensão das desigualdades de gênero, as equipes de transações podem achar útil recorrer a referências relevantes. O [Apêndice E: Referências no Nível da Transação](#) descreve tipos de referências que são utilizados para investimentos inteligentes em questões de gênero, dicas para equipes de transações e fontes de dados.

Os Gestores de Fundos devem considerar se devem conduzir a diligência de gênero como um processo autônomo ou se devem integrá-la a outros fluxos de trabalho de diligência. Uma ressalva é que ter uma reunião separada ou um componente do processo de diligência focado apenas em “gênero” pode, às vezes, enviar sinais confusos sobre a importância da equidade de gênero nas empresas. Além disso, poucas empresas desejarão analisar seus negócios apenas pela lente de gênero. O investimento inteligente em questões de gênero deve ser incorporado e integrado sob uma perspectiva operacional.⁸⁶

Gestão de Riscos Baseados em Gênero Durante a Diligência

Pode haver riscos operacionais e reputacionais ocultos que afetem o desempenho dos negócios se as desigualdades de gênero não forem avaliadas e eliminadas. Os riscos baseados no gênero variam em alcance e podem incluir condições de trabalho inadequadas para mulheres, como a falta de instalações inclusivas do ponto de vista de gênero; ou questões de saúde e segurança, como o fornecimento inadequado de equipamento individual e de proteção para funcionárias do gênero feminino; ou problemas com as operações da empresa, como a exposição a produtos químicos e toxinas que afetam a saúde reprodutiva das mulheres e causem potenciais danos a mulheres em comunidades; ou violência baseada em gênero e assédio (físico, verbal ou mental) contra funcionárias ou clientes mulheres.

A gestão inadequada de tais riscos pode ter um impacto negativo significativo no desempenho de uma empresa em termos de custos operacionais, danos à reputação, engajamento com partes interessadas, produtividade dos funcionários e perda geral de confiança dos acionistas. Muitos desses riscos e vulnerabilidades surgem como resultado de dinâmicas desiguais de poder, que continuam a suprimir as vozes, preocupações e competências das mulheres na economia. A esse respeito, administrar a oportunidade de endereçar a dinâmica de poder por meio da busca de mecanismos que promovam a voz das mulheres e seu mandato de tomada de decisão em grupos-alvo, e simultaneamente gerenciar os riscos contínuos é essencial. Em alguns casos, os riscos identificados por meio do processo de diligência podem exigir suporte de indivíduos ou organizações com experiência específica no tema de violência e assédio com base no gênero. A probabilidade e a gravidade do risco determinarão as medidas de mitigação e de gestão para limitar os riscos potenciais para mulheres e meninas, que deverão ser tratadas como um requisito de *compliance* para o fechamento da transação (Consulte [Estruturação da Transação, Termos e Alavancas](#)). Recursos adicionais sobre como conduzir a diligência e gerenciar e mitigar os riscos baseados em gênero podem ser encontrados no [Apêndice F: Recursos para Riscos Referentes a Questões de Gênero](#).

Tabela 8: Ferramenta de Diligência de Gênero

Estratégia (lente de gênero)	Público-alvo	Perguntas Baseadas em Dados e Perguntas Binárias (S/N)	Perguntas Baseadas em Dados, Política e Estratégia	Papéis
Investir em empresas...	que apoiem as mulheres nos papéis de...	Estabelecer o ponto de partida da empresa investida	Determinar oportunidades de criação de valor	A quem perguntar dentro da empresa investida
Em que as mulheres estejam representadas na liderança	Mulheres como empreendedoras (fundadoras, proprietárias)	<ul style="list-style-type: none"> Qual é o número e a porcentagem de participação feminina/masculina em sua empresa? Qual é o número e a porcentagem de mulheres/homens fundadores? 	<ul style="list-style-type: none"> Que funções e responsabilidades cotidianas eles têm na empresa? De quais redes de negócios o fundador faz parte? Há desenvolvimento de habilidades que o empreendedor precisa? A empresa reconhece o valor de desenvolver um corpo de funcionários com diversidade de gênero? Relacionamento com mercados consumidores: existe potencial para destravar ou acessar uma oportunidade de mercado ou aprofundar a penetração no mercado ao observar o mercado feminino (cliente ou base de clientes)? O acesso ao mercado feminino é uma prioridade ou oportunidade estratégica? 	<ul style="list-style-type: none"> Fundadores/proprietários Alta Gestão Finanças Corporativas Estratégia Corporativa
	Mulheres como líderes (Conselho de Administração, alta liderança)	<ul style="list-style-type: none"> Qual é o número e a porcentagem de mulheres/homens em cargos no conselho? E em cargos da alta gestão (diretoria ou equivalente)? Do total da alta gestão com cargos de lucros e perdas (P&L), quantos colaboradores são do gênero feminino/masculino? Quais são os cargos da alta gestão ocupados por mulheres/homens? Os cargos femininos no conselho devem-se a exigências legais locais? 	<ul style="list-style-type: none"> Qual é a importância do compromisso com a diversidade na equipe de liderança? Como isso tem sido demonstrado; há alguma meta corporativa em vigor? Por quais subcomitês do conselho as mulheres que são membras do conselho são responsáveis? Existe uma oportunidade para as mulheres do conselho presidirem os comitês do conselho focados em P&L? Que medidas a empresa está tomando para criar ou manter a diversidade de gênero em cargos de gestão e no âmbito do conselho? Quanta receita é gerada por funções lideradas por mulheres seniores na administração? A empresa possui um canal de talentos femininos e um plano de sucessão para garantir que as equipes de liderança sejam ou continuem a ser equilibradas em termos de gênero? Relacionamento com os mercados consumidores: como a promoção da representatividade de mulheres na liderança destrava ou permite acessar uma maior penetração de mercado? 	<ul style="list-style-type: none"> Fundadores/proprietários Alta Gestão Estratégia Corporativa Governança Corporativa Recursos Humanos
Comprometidas com um corpo de funcionários diverso e equilibrado em termos de gênero	Mulheres como funcionárias	<ul style="list-style-type: none"> Qual o número e a porcentagem de mulheres/homens no quadro de funcionários total? Qual é a parcela de funcionárias em meio-período (PTE, do inglês <i>Part-Time Employees</i>)? Qual é o número e a porcentagem de mulheres/homens em cargos de gestão intermediária? Como é a divisão do corpo de funcionários em termos de tipo de trabalho e nível de remuneração? A empresa mediu a disparidade salarial entre homens e mulheres? 	<ul style="list-style-type: none"> A empresa tem uma meta para o recrutamento, a retenção e a promoção de mulheres? Quais políticas e procedimentos estão em vigor para garantir oportunidades iguais de progresso na carreira para mulheres e homens? Quais são as políticas de igualdade de gênero, não-discriminação, combate ao assédio sexual e à violência baseada em gênero; e disponibilização de creche e trabalho flexível que apoiam a equidade no local de trabalho? Relacionamento com os mercados consumidores: Como o avanço da representatividade das mulheres na força de trabalho destrava ou permite acessar uma oportunidade de mercado ou aprofundar a penetração de mercado? Como isso poderia gerar eficiências operacionais na produtividade, vendas, rotatividade ou absenteísmo? 	<ul style="list-style-type: none"> Alta Gestão Operações Recursos Humanos Finanças Corporativas
Comprometidas em oferecer e desenhar produtos ou serviços que considerem as necessidades distintas das mulheres como um segmento de consumo	Mulheres como consumidoras	<ul style="list-style-type: none"> Qual é o número e a porcentagem de clientes do gênero feminino/masculino por produto ou serviço, por segmento de consumo? 	<ul style="list-style-type: none"> Qual é a proposta de valor para o cliente do gênero feminino? Acessar o mercado feminino é uma prioridade ou oportunidade estratégica? Como as consumidoras orientam a tomada de decisões domésticas sobre produtos e serviços? 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia Corporativa Desenvolvimento de Negócios Heads de Linhas de Negócios Marketing, Desenvolvimento de Produtos

Continuação da Tabela 8: Ferramenta de Diligência de Gênero

Comprometidas com uma cadeia de valor inclusiva em relação a gênero	Grupos de produtores, fornecedores, distribuidores e varejistas detidos e liderados por mulheres	<ul style="list-style-type: none"> Qual é o número e a porcentagem de fornecedores que são empresas pertencentes ou lideradas por mulheres em comparação com empresas pertencentes ou lideradas por homens? Qual é a porcentagem do gasto total com cada grupo? Que porcentagem das vendas e dos lucros com clientes é atribuível a distribuidores ou revendedores do gênero feminino/masculino? 	<ul style="list-style-type: none"> A empresa possui uma estratégia de compras inclusiva? Qual é a proposta de valor para compras de empresas pertencentes ou lideradas por mulheres? Como a empresa poderia expandir sua participação no mercado e venda de produtos e serviços se priorizasse mais grupos de produtoras, distribuidoras e varejistas mulheres? 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia Corporativa Desenvolvimento de Negócios Compras, Sustentabilidade Marketing, Distribuição
Comprometidas em garantir que suas operações não prejudiquem mulheres em comunidades	Mulheres como partes interessadas da comunidade	<ul style="list-style-type: none"> Qual é o número e a porcentagem de partes interessadas do gênero feminino/masculino incluídas nas avaliações e consultas em comunidades? A empresa trabalha com grupos ou organizações comunitárias de mulheres como parte de sua CSR? 	<ul style="list-style-type: none"> Como as iniciativas comunitárias podem ser projetadas para criarem valor compartilhado também para a empresa? A empresa considera a representatividade e as necessidades de partes interessadas da comunidade do gênero feminino que poderiam se beneficiar com seu modelo de negócios e operações? 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia Corporativa CSR Sustentabilidade

Fonte: Adaptado de IFC *Gender Flag Guidance* da IFC *Technical Training Module* da IFC, *Gender Tip Sheet for the Investment Committee* do British International Investment, *Gender Diversity Questionnaire* do British International Investment.

ANÁLISE DE GÊNERO

A análise de gênero envolve três ações principais. Para conduzir efetivamente uma análise de gênero, os Gestores de Fundos podem:

1 Analisar dados desagregados por sexo para identificar desigualdades de gênero	2 Definir e acordar ações para alcançar resultados no âmbito de gênero com a empresa investida	3 Apresentar e discutir os resultados no âmbito de gênero com o Comitê de Investimentos
--	---	--

Quando concluída, tanto o gestor do fundo quanto a empresa investida devem ter uma noção clara das desigualdades de gênero que podem ser endereçadas durante o período de investimento, das ações que a empresa investida implementará para eliminar as lacunas e dos resultados acordados para o âmbito de gênero que deverão ser alcançados, com progresso medido por ambas as partes.

1 Analisar dados desagregados por sexo coletados na diligência para identificar desigualdades de gênero que podem ser endereçadas no âmbito da potencial transação

Com base nas respostas do cliente e na estratégia de investimento inteligente em questões de gênero do Gestor de Fundos (Consulte a [Tabela 1](#)), as equipes de investimento podem identificar barreiras que mulheres ou homens estão enfrentando na empresa. Isso pode incluir uma representatividade feminina desigual em cargos de gestão ou diretoria da empresa investida ou na proporção de gastos com compras de empresas pertencentes a mulheres/homens em relação aos gastos totais da empresa. A barreira é identificada com base nos dados da empresa. Se estes não estiverem disponíveis, as equipes de transação podem consultar as informações no âmbito do país ou do setor relacionadas à participação econômica de mulheres e de homens. O [Apêndice D](#) fornece Indicadores no Nível da Transação por estratégia e lente de gênero e o [Apêndice E](#) fornece referências para cada indicador.

2 Definir e acordar ações para alcançar resultados no âmbito de gênero com a empresa investida

A análise dos resultados da diligência deve procurar identificar onde estão as desigualdades de gênero mais “materiais” da potencial investida e se há alinhamento sobre o valor que pode ser obtido para o negócio ao eliminar essas desigualdades. Dependendo do setor e do modelo de negócios, o Gestor do Fundo e a empresa investida podem concordar sobre quais atividades serão especificamente desenvolvidas. As atividades podem ser realizadas diretamente pela empresa (pré ou pós-investimento), caso em que a empresa deve reportar ao Gestor do Fundo, ou por um cliente em parceria com o Gestor do Fundo (por exemplo, prestação de assistência técnica). As atividades podem incluir, entre outras: desenvolver uma nova proposta de valor para os clientes de forma a capturar melhor o mercado consumidor feminino; estabelecer uma meta corporativa para melhorar a diversidade de gênero na liderança; ou estabelecer licença-paternidade para aumentar a equidade no local de trabalho. Pode haver um acordo mútuo para condução de uma análise mais aprofundada pós-investimento durante o monitoramento da carteira.

Várias ferramentas estão disponíveis para apoiar as equipes de transação na análise de gênero. Embora não haja uma abordagem padrão, as ferramentas tendem a ser guiadas pela estratégia de investimento da empresa. Os melhores exemplos vão além da contagem do número de mulheres e se aprofundam para determinar como valorizar as mulheres em um contexto de negócios (Consulte o [Quadro 7](#)). Os Estudos de Caso 12 e 13 fornecem dois exemplos de ferramentas de análise de questões de gênero utilizadas por Gestores de Fundos.

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 12: Uma Ferramenta Pública Desenvolvida por Consultores da ICRW

A análise de gênero é contextual e dinâmica. Entender como o gênero afeta os negócios pode exigir mais nuances nos dados do que as métricas de primeira linha costumam revelar. No entanto, as empresas nem sempre têm os recursos para investigar profundamente onde e como criar estratégias sob uma lente de gênero.

Por essa razão, a ICRW Advisors, o International Center for Research on Women, desenvolveu um Centro de Recursos de Investimento Inteligente em Questões em Gênero, que usa uma lente específica do setor para mergulhar mais fundo nas oportunidades relacionadas a gênero e nos riscos de cadeias específicas de valor. O Centro apresenta recursos educacionais e de diagnóstico para empresas de agricultura, energia *off-grid*, infraestrutura de energia e, em breve, fabricação de roupas, e tem como alvo investidores em países em desenvolvimento e mercados emergentes. As ferramentas de pontuação por setor estão disponíveis para uso durante a triagem ou a diligência de potenciais investidas e podem guiar os investidores na identificação de oportunidades estratégicas em questões de gênero nas empresas já presentes na carteira.

Cada tabela de pontuação (ou *scorecard*, em inglês) setorial fornece uma série de perguntas ponderadas que fornecem *insights* a investidores, empresas e organizações para que possam compreender as potenciais oportunidades e riscos relacionados a questões de gênero de um investimento. As tabelas de desempenho ponderam cada questão de forma diferente com base nos recursos necessários para implementação e no potencial das questões de gênero e de impacto nos negócios. A ferramenta é dividida em quatro seções:

1. **Pontuação Geral**, que considera cinco domínios: Governança, Corpo de Funcionários, Fornecedores e Distribuidores, Consumidores e Comunidade. Também podem ser geradas até três sub-pontuações:
2. **Pontuação da Cadeia de Valor**, com segmentos variando de acordo com o setor. Por exemplo, a energia *off-grid* inclui pesquisa e design, produção e fabricação, marketing e vendas, distribuição/installação e serviço pós-venda.
3. **Equidade de Gênero no Local de Trabalho**, que pontua a representatividade, a liderança, o recrutamento e a contratação, a promoção e a avaliação e a equidade salarial de mulheres, bem como práticas de combate ao assédio sexual, de trabalho flexível e de cuidados, de desenvolvimento de habilidades e outras considerações operacionais internas.
4. **Produtos/Serviços que Afetam a Equidade de Gênero**, que inclui perguntas que avaliam se a empresa tem como alvo consumidoras mulheres, o volume de clientes mulheres alcançado ou se os produtos ou serviços impactam o empoderamento das mulheres, quando relevante.

Por exemplo, se um investidor está explorando uma oportunidade de investimento em um agronegócio, mas está com dúvidas quanto ao compromisso da empresa com a igualdade de gênero em suas operações ou cadeia de fornecimento, o *Gender Scorecard* da ICRW pode ser utilizado para avaliar o nível de integração das questões de gênero nos cinco domínios, também referidos neste guia como estratégias de investimento inteligente em questões de gênero, incluindo liderança (governança), funcionários (força de trabalho), empreendedores (fornecedores e distribuidores), consumidores e partes interessadas da comunidade. Para os investidores que adotam uma postura mais ampla sobre equidade e inclusão, há também pesquisas para dados complementares sobre diversidade disponíveis para *download* que podem ser adaptadas para uso em setores e mercados chave.

Os investidores que usam o *Scorecard* da ICRW são de PE, investimento de impacto e DFIs. A ferramenta pode ser utilizada em diversas classes de ativos. O *Scorecard* também pode ser utilizado para estabelecer uma linha de base e subsequentemente mensurar a mudança nas avaliações sobre questões de gênero pós-investimento. Os investidores podem adaptar a ferramenta para filtrar e acompanhar suas decisões de investimento, bem como o desempenho de uma empresa.

O Centro de Recursos de Investimento Inteligente em Questões em Gênero está disponível no [Site da ICRW](#).

Fonte: Entrevista do British International Investment e da IFC realizada com Consultores da ICRW.⁸⁷

Se os Gestores de Fundos estiverem buscando uma ferramenta que integre seus próprios critérios de investimento, se alinhe com seus mercados-alvo e priorize a questão de gênero como um fator de análise, pode ser útil desenvolver uma ferramenta sob medida para analisar o desempenho em questões de gênero. A Small Enterprise Assistance Fund (SEAF), uma empresa de *Private Equity*, desenvolveu o *Gender Equality Scorecard*, uma ferramenta exclusiva utilizada para avaliar o desempenho em questões de gênero e seu impacto na melhoria do empoderamento econômico das mulheres. O [Estudo de Caso 13](#) destaca os principais recursos do *Scorecard* como um exemplo das ferramentas disponíveis no mercado.

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 13: Uma Ferramenta Exclusiva Desenvolvida pela *Small Enterprise Assistance Fund (SEAF)*

A SEAF fornece *growth capital* e assistência comercial para PMEs em mercados emergentes e em transição que são carentes de fontes tradicionais de capital. Geriu 40 Fundos e 14 Centros de Empreendedorismo e Desenvolvimento Executivo (CEED, do inglês, *Centers for Entrepreneurship and Executive Development*) em 33 países.⁸⁸ A SEAF acredita que existem oportunidades para construir valor nas empresas, estruturando a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres na liderança, nas práticas de negócios, nas políticas de trabalho e na remuneração.

O *Gender Equality Scorecard*[®] (GES[®]) foi desenvolvido pela SEAF para avaliar melhor o empoderamento econômico das mulheres, gerar percepções sobre as oportunidades relacionadas a gênero de um investimento e examinar as empresas da carteira da SEAF. O *Scorecard* oferece um sistema de classificação que pode ser utilizado antes e depois do investimento com os objetivos de:

- Identificar transações que priorizem o empoderamento econômico das mulheres e a igualdade de gênero.
- Mensurar e acompanhar o desempenho de seis vetores durante o período de detenção da SEAF.
- Informar a abordagem da SEAF em torno do trabalho e da criação de valor, utilizando métricas focadas em seis vetores de desempenho em igualdade de gênero (24 parâmetros).
- Usar os dados como um recurso para validar a tese e a abordagem de investimento de gênero da SEAF.

A SEAF projetou sua tabela de desempenho em torno de seis vetores principais: equidade salarial, participação das mulheres no quadro de funcionários, liderança e governança com diversidade de gênero, benefícios e desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho seguro e saudável e cadeias de valor movidas por mulheres. O sistema de classificação é utilizado para rastrear a criação de valor relacionada à igualdade de gênero ao longo do tempo. Ao trabalhar em estreita colaboração com o empreendedor, ambas as partes determinam as métricas e os processos de relato apropriados para apoiar a coleta de dados relevantes, sem sobrecarregar seus recursos financeiros limitados.

Reconhecendo o valor do uso de indicadores de gênero para melhorar o desempenho da empresa, a ferramenta GES[®] da SEAF foi utilizada para avaliar o desempenho do *Women's Opportunity Fund*, seu primeiro fundo inteligente em questões de gênero, que visa melhorar o desempenho de pequenas e médias empresas que são lideradas e detidas por mulheres, destravando capital para endereçar as carências de financiamento no Sudeste da Ásia. O fundo alocou investimentos de *equity* e *quasi-equity* com a expectativa de criar empregos, apoiar o agronegócio sustentável, a saúde, a educação e a sustentabilidade ambiental. A GES[®] agora é utilizada por todos os fundos da SEAF globalmente e o *Scorecard* está sendo agora adotado e testado por outras organizações de investimento em seus próprios processos de investimento, incluindo instituições financeiras de desenvolvimento e outros Gestores de Fundos com lentes de gênero.

Fontes: Adaptado de *Investing in Women Southeast Asia, Case Study Series: SEAF Women's Opportunity Fund*⁸⁹ e *SEAF Launches SEAF Women's Opportunity Fund Release*.⁹⁰

3 Apresentar e discutir os resultados no âmbito de gênero com o Comitê de Investimentos

Uma vez que os resultados são discutidos e acordados entre o Gestor do Fundo e a empresa investida, é importante levá-los de volta ao CI para integrar a análise sobre questões de gênero no processo de tomada de decisão de investimento e discutir como os compromissos para eliminar as desigualdades de gênero materiais serão priorizados e considerados no acordo a ser assinado pelo CI durante a fase final. Isso pode assumir diferentes formas, como por meio da estruturação da transação, dos termos e alavancas (Consulte [Estruturação da Transação, Termos e Alavancas](#)) ou por outras abordagens de implementação, como um Plano de Ação de Gênero (Consulte [Apêndice H: Exemplo de Plano de Ação para Questões de Gênero](#)) e, dependendo da forma que for mais adequada à transação específica, pode ocorrer na fase pré-investimento ou pós-investimento do ciclo de vida do investimento.

O Papel do CI no investimento inteligente em questões de gênero

O CI é por si só um fator crítico para a tomada de decisão e a canalização de capital para endereçar as desigualdades de gênero. Os Gestores de Fundos devem pensar criticamente sobre como a dinâmica do CI funciona e quais fatores podem orientar as decisões que estão sendo tomadas. Uma pesquisa da *Vanguard* mostra que CIs diversos alcançam decisões melhores do que os menos diversos e podem evitar problemas como o “pensamento de manada”, o viés de confirmação e a polarização do grupo. Sem uma diversidade de gênero adequada, existe o risco de os fatores relacionados a gênero serem amplamente ignorados quando se trata de uma tomada de decisão racional.⁹¹ Os investidores estão reconhecendo que é particularmente importante que os CIs reflitam os mercados nos quais os investimentos estão sendo feitos. Os Gestores de Fundos podem construir um CI com uma perspectiva de gênero por meio do recrutamento proativo de membros do gênero feminino para o CI; da garantia de que os documentos do CI sinalizam adequadamente as dinâmicas de gênero das transações, o que inclui estratégias de investimento inteligente em questões de gênero dentro dos termos de referência dos membros do CI; e o fornecimento de treinamento em inteligência em questões de gênero a todos os membros do CI para que estejam totalmente informados sobre onde e como apoiar ou influenciar as dinâmicas de gênero das transações.

ESTRUTURAÇÃO DA TRANSAÇÃO, TERMOS E ALAVANCAS

Considere como influenciar o progresso em direção a resultados no âmbito de gênero com produtos e estruturas de investimento.

A estrutura da transação de um investimento inteligente em questões de gênero é, antes de tudo, influenciada pelos requisitos de capital da empresa investida. Alguns Gestores de Fundos podem ter uma variedade de opções de financiamento disponíveis, incluindo um *mix* de *equity* e de dívida para acomodar as necessidades de capital da empresa investida. O tipo de produto de investimento e a forma como ele é estruturado podem influenciar os tipos de resultados no âmbito de gênero que o Gestor do Fundo e a empresa investida gostariam de ver alcançados durante o período de investimento.

Por exemplo, se a estratégia de investimento do Gestor de Fundos estiver focada no setor de bens de consumo em rápida evolução e sua lente de gênero (Consulte a [Tabela 1](#)) for investir em empresas comprometidas ou dispostas a estabelecer uma rede de distribuição inclusiva do ponto de vista de gênero, ele poderá buscar aumentar a representatividade de mulheres distribuidoras na rede da empresa investida. Nesse caso, uma meta baseada em gênero acordada (por exemplo, passar a representatividade de distribuidoras do gênero feminino de 10% para 20%) poderia ser explorada. Isso pode ser especialmente utilizado no caso de um investimento estruturado em tranches, em que é necessário atingir resultados financeiros e relacionados gênero para que seja possível receber o financiamento pré-negociado ou adicional.

Como outro exemplo, se a lente de gênero de um dado Gestor de Fundos for investir em empresas que estão comprometidas ou dispostas a desenvolver um local de trabalho equitativo e com diversidade de gênero, ele pode negociar com a empresa a inclusão de condicionantes no acordo da transação relacionadas ao estabelecimento de uma política de diversidade e inclusão, bem como de uma meta para aumento da representatividade de mulheres em cargos de toda a empresa para paridade nos próximos cinco anos.

Em ambos os exemplos, a equipe de transações do Gestor de Fundos identificou uma possível barreira ou desigualdade de gênero (com base nos dados desagregados por sexo coletados da empresa investida durante a diligência) no nível da empresa e acordou uma meta relacionada a gênero específica com a empresa investida para endereçar a barreira de gênero encontrada. A próxima etapa é codificar isso como parte da estrutura da transação no contrato legal e na documentação do investimento, para garantir o alinhamento dos resultados no âmbito de gênero entre a empresa investida e o Gestor do Fundo.

Abaixo estão descritas práticas emergentes de considerações estruturais e termos que os Gestores de Fundos líderes em investimento inteligente em questões de gênero estão considerando para garantir que os resultados no âmbito de gênero acordados com a empresa investida antes do fechamento da transação sejam implementados após o investimento e sejam reforçados pelo Gestor do Fundo. As práticas tendem a assumir duas formas:

- a) O Gestor do Fundo implementa incentivos positivos e recompensas para que a empresa investida alcance os resultados no âmbito de gênero
- b) O Gestor do Fundo implementa medidas punitivas se a empresa investida não alcançar os resultados no âmbito de gênero acordados

Deve-se notar que ainda há relativamente poucos exemplos sendo incluídos na documentação de investimentos, o que indica que há espaço para essa prática crescer à medida em que o investimento inteligente em questões de gênero continue a evoluir. À medida em que o campo cresce e as melhores práticas são estabelecidas, as considerações da lente de gênero podem ser codificadas nos documentos de investimento e, assim, serem reforçadas, seguindo o caminho que o ESG percorreu ao longo do tempo para se tornar uma parte importante dos processos de investimento.

Os GPs ou LPs que desejam estruturar uma transação integrando uma lente de gênero podem começar considerando três fatores para alcançar os resultados desejados no âmbito de gênero: 1) principais grupos-alvo; 2) resultados relevantes no tema de gênero; e 3) considerações estruturais na documentação legal. Eles são baseados no uso do capital principal:

1. Principais grupos-alvo

Os GPs ou LPs devem ter uma ideia clara em mente sobre qual lente estratégica de gênero eles desejam selecionar (Consulte a [Tabela 1](#)) e o grupo-alvo subsequente para eliminar as desigualdades de gênero (Consulte [Selecione uma Lente de Gênero](#)) enfrentadas pelas mulheres como líderes, fundadoras, funcionárias, empreendedoras (por exemplo, fornecedoras, distribuidoras, varejistas), consumidoras ou membros da comunidade.

2. Resultados relevantes no tema de gênero

Para cada grupo-alvo, a equipe de negócios seleciona um resultado relevante no tema gênero para identificar quando foi alcançado progresso no âmbito dos resultados de gênero acordados e poder introduzir medidas para apoiar este avanço. As medidas podem ser implementadas durante a gestão da carteira (Consulte a [Tabela 10](#)).

Por exemplo:

- A investida atinge metas específicas para grupos, como porcentagem de mulheres empreendedoras; porcentagem de clientes mulheres; porcentagem de mulheres fornecedoras; porcentagem de mulheres distribuidoras; porcentagem de mulheres varejistas. A seleção desse resultado permitiria um maior nível de influência visando o alcance dos principais grupos-alvo relacionados.
- A investida concorda com metas para o corpo de funcionários, como porcentagem de funcionárias mulheres; porcentagem de gerentes mulheres; porcentagem de mulheres na alta gestão; porcentagem de mulheres em conselhos; porcentagem de mulheres no CI (no caso de um LP que invista em um GP). A seleção desse resultado permitiria um maior nível de influência visando o alcance dos principais grupos-alvo relacionados.
- Vinculada a grupos-alvo do corpo de funcionários, a empresa investida também pode introduzir medidas para apoiar as mulheres no local de trabalho, como a prestação de suporte para cuidados infantis; benefícios de maternidade e paternidade; seguro de saúde para cobrir a saúde reprodutiva; acesso a transporte seguro; políticas de trabalho flexíveis; políticas contra o assédio sexual; *coaching* de carreira etc. A seleção desse resultado permitiria um maior nível de influência visando endereçar os fatores que contribuem para as desigualdades de gênero entre mulheres e homens no ambiente de trabalho, indo além do alcance de um grupo-alvo relacionado.

A [Tabela 9](#) fornece uma lista de resultados relacionados às questões de gênero que podem guiar o alcance de um grupo-alvo. Veja também: [Apêndice D: Indicadores no Nível da Transação](#).

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 14: Alitheia IDF Fund

[Alitheia IDF Fund \(AIF\)](#) é um fundo de Private Equity pioneiro que identifica, investe e desenvolve PMEs lideradas por equipes com diversidade de gênero para obter retornos financeiros sólidos e impacto social tangível para comunidades na África. Ele investe em setores com porcentagem significativa de mulheres, seja como empreendedoras, produtoras, distribuidoras ou consumidoras, em setores como agronegócio, bens de consumo, indústrias criativas e serviços financeiros.

O AIF usa o investimento inteligente em questões de gênero para apoiar pequenas e médias empresas africanas de alto crescimento que ajudam a melhorar o acesso das mulheres a financiamento e a promover o seu empoderamento econômico. O fundo também visa PMEs (pequenas e médias empresas) que atendem à demanda não atendida por bens e serviços essenciais e operam em setores prioritários onde as empreendedoras mulheres são dominantes tanto como produtoras quanto como consumidoras, como agronegócio e bens de consumo.

Espera-se que o AIF invista em aproximadamente 12 PMEs de alto crescimento com potencial de expansão regional e pan-regional e algumas de suas metas específicas com relação às mulheres são:

- Criar 5.000 empregos para mulheres ao longo da cadeia de valor e/ou de fornecimento
- Oferecer a até 100.000 mulheres o acesso a produtos e serviços essenciais
- Oferecer acesso a capital a pelo menos seis empresas pertencentes ou lideradas por mulheres
- Alocar e mobilizar US\$ 100 milhões em capital para empresas lideradas por mulheres
- Ajudar 40 ou mais mulheres a acessarem cargos em conselho, executivos, de gestão ou outras funções de liderança

Fontes: Alitheia e FinDev Canada.

Tabela 9: Resultados Relevantes no Tema de Gênero por Grupo-alvo

Grupo-alvo Alcançado	Exemplos de Resultados Relevantes no Tema de Gênero
Mulheres como empreendedoras (fundadoras/cofundadoras)	<ul style="list-style-type: none"> Número/porcentagem de participação feminina/masculina (como uma porcentagem da participação total) Número/porcentagem de fundador(es) da empresa que são mulheres/homens Porcentagem no <i>Cap Table</i>⁹² da participação feminina/masculina (como uma porcentagem da participação total)
Mulheres como líderes (Conselho de Administração, alta gestão)	<ul style="list-style-type: none"> Número/porcentagem de membros do conselho que são mulheres/homens (como uma porcentagem do total de membros do conselho) Número/porcentagem do total de membros da alta administração com cargos de P&L que são mulheres/homens Número/porcentagem de membros da alta administração que são mulheres/homens (como uma porcentagem do total de membros da alta administração)
Mulheres no corpo de funcionários da empresa investida ou da cadeia de fornecimento	<ul style="list-style-type: none"> Número/porcentagem do total de funcionários que são mulheres/homens Número/porcentagem de mulheres/homens na gestão intermediária Número/porcentagem de funcionários em tempo integral (FTEs, do inglês <i>Full-Time Employees</i>) que são mulheres/homens Número/porcentagem de PTEs que são mulheres/homens Divisão do corpo de funcionários por tipo de trabalho e nível de remuneração
Grupos de produtores e fornecedores detidos e liderados por mulheres	<ul style="list-style-type: none"> Número/porcentagem de fornecedores detidos/liderados por mulheres e fornecedores detidos/liderados por homens Porcentagem e valor das compras de fornecedores detidos/liderados por mulheres e fornecedores detidos/liderados por homens
Distribuidores e varejistas detidos e liderados por mulheres	<ul style="list-style-type: none"> Número/porcentagem de distribuidores/subdistribuidores/varejistas que são empresas detidas/lideradas por mulheres e empresas detidas/lideradas por homens Número/porcentagem das vendas da empresa atribuíveis a distribuidores/varejistas do gênero feminino e distribuidores/varejistas do gênero masculino
Mulheres como consumidoras	<p>Número/porcentagem de clientes do gênero feminino/masculino em geral, por produto/serviço, por segmento de consumo</p> <p>Exemplos de setores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Educação: porcentagem de estudantes do gênero feminino/masculino Serviços Financeiros: porcentagem de tomadores do gênero feminino/masculino e porcentagem da carteira de empréstimos para tomadores do gênero feminino/masculino Saúde: porcentagem de pacientes mulheres/homens
Mulheres como partes interessadas da comunidade	<ul style="list-style-type: none"> Número/porcentagem de mulheres/homens interessados incluídos nas avaliações e consultas da comunidade

3. Considerações estruturais para acordos legais e documentação de investimento

Existem várias considerações estruturais que os Gestores de Fundos podem utilizar para influenciar o comportamento de uma empresa investida em prol do avanço de resultados relevantes em questões de gênero. Estes podem incluir uma combinação de incentivos positivos para que a equipe de gestão da empresa investida alcance resultados, ou consequências punitivas caso não o façam. Essas considerações estruturais também podem ser de natureza severa ou branda, embora tanto o Gestor do Fundo quanto a empresa investida devam estar alinhados sobre o motivo pelo qual o controle (ou seja, incentivo ou consequência) está sendo implementado e tenham acordado sobre os resultados relacionados a questões de gênero que pretendem alcançar. Abaixo há exemplos de ambos os tipos de considerações estruturais que os GPs e LPs podem fazer uso.

A) Incentivos Positivos

General Partners

Os incentivos positivos são geralmente encorajados e mais fáceis de implementar na prática pelos Gestores de Fundos do que as medidas punitivas. Exemplos incluem incentivos que:

- 1. Recompensem a administração da empresa através de mecanismos de aumento da outorga de ações** pelo aprimoramento dos termos dos planos de outorga de ações dos funcionários (ESOPs, do inglês *Employee Stock Ownership Plans*) da equipe de gestão da empresa investida, vinculando-os ao alcance de resultados relevantes em questões de gênero.
- 2. Recompensem a administração da empresa com uma remuneração maior** vinculando a remuneração variável da empresa investida à conquista de resultados relevantes em questões de gênero.
- 3. Reduzam o custo das operações** para a empresa investida, fornecendo um desconto na taxa de juros (no caso de um empréstimo) se resultados relevantes em questões de gênero forem alcançados.
- 4. Reduzam a diluição da participação do fundador/empresa investida** por meio da estruturação de mecanismos de ajuste do preço de exercício por ação (ou desconto no preço de conversão quando se tratar de notas conversíveis) se resultados relevantes em questões de gênero forem atingidos.

Isso pode ser estruturado de várias maneiras, por exemplo:

- a. Estruturação de mecanismos de ajuste de forma que o preço efetivo do exercício esteja vinculado ao alcance de um resultado relevante em questões de gênero em um período definido (por exemplo, 12 a 24 meses). Se os resultados de gênero forem atingidos, o mecanismo redefiniria o preço de exercício, mitigando a diluição da participação do fundador/administração da empresa investida.
 - b. Ajuste do desconto para títulos conversíveis caso a empresa investida alcance resultados relevantes em questões de gênero. Nesse caso, um título conversível é convertido com um desconto menor na próxima rodada de financiamento, diminuindo novamente a diluição da participação do fundador/administração da empresa investida.
- 5. Melhorem as oportunidades para futuras rodadas de captação:** estabelecer determinados pré-acordos (ou a rodada de investimento subsequente da empresa investida), caso sejam alcançados resultados relevantes em questões de gênero. A empresa investida é, portanto, incentivada a cumprir as metas estabelecidas para receber melhores oportunidades na próxima rodada de financiamento, como melhores preços, prazos etc.

Codificação de incentivos positivos

Existem várias opções que um Gestor de Fundos pode utilizar para codificar incentivos positivos nos acordos legais e na documentação do investimento. Elas incluem:

- Direitos de solicitar informações, nomear consultores ou conduzir uma avaliação para recuperar informações se não estiver satisfeito com a eficácia das medidas implementadas pela empresa investida para atingir os resultados em questões de gênero.
- Condições Precedentes⁹³ ou Condições Subsequentes⁹⁴ que o Gestor do Fundo pode negociar com a empresa investida para atingir determinados resultados em questões de gênero.
- Uma obrigação de fornecer dados desagregados por sexo para atender aos requisitos de relato dos resultados em questões de gênero.
- Desenvolvimento de um plano de 100 dias com ações para alcançar marcos e resultados relacionados a questões de gênero.
- Criação de atualizações sobre as atividades implementadas no âmbito de gênero como itens de agenda para o conselho permanente ou LPAC para mensurar o progresso em marcos e resultados relacionados a questões de gênero.
- Alternativamente, o Gestor do Fundo pode desenvolver um acordo não vinculante no formato de um memorando de entendimentos com a empresa investida para atingir os resultados acordados no âmbito de gênero. Isso também poderia tomar a forma de um pedido à empresa investida, para que se comprometa com o alcance de um resultado relevante no âmbito de gênero ao cumprir as metas de gênero acordadas. Essa é uma abordagem mais branda que pode ser implementada como incentivo para a empresa investida, alavancando a capacidade do Gestor de Fundos de influenciar positivamente as ações da empresa investida.

Determinação de um incentivo positivo

Os Gestores de Fundos devem considerar como a conquista de resultados no âmbito de gênero será medida e reconhecida, e o que acontecerá se os resultados não forem alcançados e, conseqüentemente, a viabilidade de se renegociar ou adiar o incentivo positivo. Se um resultado não for alcançado, os Gestores de Fundos devem considerar se a “saúde” mais ampla da empresa investida foi um fator relevante ou se há outras razões pelas quais a empresa investida não atingiu os resultados no âmbito de gênero que foram acordados.

Os Gestores de Fundos também devem ter cuidado para que os incentivos positivos não levem a incentivos perversos. Por exemplo, se o resultado buscado no âmbito de gênero for o aumento de mulheres no corpo de funcionários, o incentivo positivo não deve recompensar as empresas investidas por contratarem funcionárias do gênero feminino para empregos de baixa remuneração ou precários com o objetivo de aumentar a representatividade geral de funcionárias do gênero feminino. Adicionalmente, se o resultado buscado no âmbito de gênero for o aumento das vendas de serviços financeiros para clientes do gênero feminino, o incentivo positivo não deve recompensar as empresas por venderem produtos inadequados às consumidoras simplesmente para liberar o incentivo.

Limited Partners

Os LPs também podem utilizar incentivos positivos semelhantes aos descritos acima. Além disso, os LPs podem considerar o seguinte:

1. **O Gestor do Fundo recebe uma remuneração maior** (por exemplo, uma *hurdle rate* reduzida ou um aumento da taxa de performance) ao atingir resultados específicos no âmbito de gênero.
2. **Aumento da taxa de administração para o Gestor do Fundo ou cobertura de despesas** incorridas (ou seja, avaliações, processos organizacionais etc.) para que resultados no âmbito de gênero fossem alcançados. Cobrir os custos fora de uma taxa de administração terá um impacto menor na diferença de retorno bruto-líquido.
3. **Concordância com marcos baseados em gênero para investir em fundos subsequentes** liderados pelo Gestor do Fundo. Dependendo das circunstâncias, isso nem sempre precisa ser um controle estruturado, mas pode ser explicitamente expresso pelo LP ao Gestor do Fundo que alcançar resultados baseados em gênero seria um fator-chave de análise ao considerar fundos subsequentes.
4. Se disponível para o LP, **fornecer AT para o Gestor do Fundo**, seja como um *pool* de financiamento para apoiar resultados no âmbito de gênero em sua carteira ou para cobrir os custos de um recurso dedicado (por exemplo, um especialista em gênero) que o ajude a atingir resultados no âmbito de gênero.



B) Consequências punitivas

General Partners e Limited Partners

Em certas situações, tanto os GPs quanto os LPs podem achar apropriado estruturar um acordo de investimento inteligente em questões de gênero utilizando consequências punitivas. Geralmente, consequências punitivas podem ser aplicadas quando: 1) os resultados acordados no âmbito de gênero não são cumpridos; ou 2) busca-se gerenciar ou mitigar riscos relacionados a questões de gênero, como a violência de gênero, o assédio e o cumprimento das leis de maternidade e paternidade.

Alguns exemplos de medidas punitivas incluem:

1. Atrasar ou interromper tranches de financiamento se os resultados de gênero ou a gestão de riscos relacionados a questões de gênero não forem entregues. Por exemplo, se uma empresa pretende levantar US\$ 5 milhões para cobrir necessidades de financiamento por 24 meses, este valor pode ser dividido em tranches, sendo US\$ 2,5 milhões adiantados e US\$ 2,5 milhões condicionados ao atingimento de resultados no âmbito de gênero ou ao gerenciamento de um risco relacionado a questões de gênero.
2. O Gestor do Fundo concorda com um desconto na taxa de administração ou de performance se os resultados no âmbito de gênero ou a gestão de riscos relacionados a questões de gênero não forem entregues. Isso precisaria ser central para a estratégia de investimento do fundo e, assim, uma maneira de manter a gestão do fundo responsável pelo seu próprio compromisso.
3. Penalidades impostas à investida se os resultados ou o gerenciamento de riscos não forem entregues. Por exemplo, o Gestor do Fundo pode exigir que a empresa investida gerencie os riscos relacionados a questões de gênero, como endereçar as disparidades salariais entre gêneros ou implementar medidas de precaução, como salvaguardas para proibir o assédio sexual. Dependendo da gravidade dessas incidências, o investidor poderia recomprar as ações do investidor pelo valor patrimonial líquido.
4. Estabelecer direitos de saída a uma taxa interna de retorno pré-determinada ou juros mais altos sobre os empréstimos se os resultados relacionados a questões de gênero não forem atingidos.

Codificação de consequências punitivas

Existem várias opções que um Gestor de Fundos pode utilizar para codificar consequências punitivas em acordos legais e na documentação do investimento. Elas podem incluir:

- Especificar uma abordagem de tolerância zero para qualquer forma de discriminação contra as mulheres. Isso pode ser reforçado por meio da exigência de conformidade com a Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres (CEDAW) na redação dos contratos ou por meio de anexos relevantes, como os Códigos de Investimento Responsável ESG. Isso atribuiria obrigações contratuais explícitas para as empresas investidas de aderir à equidade de salários e benefícios, processos justos de recrutamento e promoção e equidade de gênero em casos de demissão individual ou coletiva.
- Especificar a necessidade de conformidade com todos os direitos legais relacionados a leis de maternidade e paternidade, cotas em conselhos, prestação de serviços relacionados a cuidados infantis e, no mínimo, de cumprimento das leis locais no país de operação. No entanto, como investidores responsáveis que seguem as práticas ESG, os Gestores de Fundos são encorajados a aplicar boas práticas que vão além das leis locais caso estas não apoiem carreiras de mulheres. O [Padrão de Desempenho da IFC 2](#) ou o [Guia de Referência do 2X Challenge](#) podem ser utilizados como anexos relevantes.
- Incluir cláusulas de salvaguarda que proíbam o assédio sexual e a violência de gênero, incluindo direitos específicos do investidor para sair ou ser dispensado de investimentos subsequentes no caso de um incidente sério. A [Convenção C190 da Organização Internacional do Trabalho sobre Violência e Assédio de 2019](#) pode ser utilizada como referência. (Consulte o [Quadro 8](#))
- Relatar imediatamente ao Gestor do Fundo ou LP quaisquer alegações de assédio sexual, violência de gênero ou outras questões relacionadas a salvaguardas que afetem mulheres e meninas, como escravidão moderna ou exploração e abuso infantil de acordo com os procedimentos de gerenciamento de incidentes do Gestor do Fundo ou LP.
- Além disso, um Gestor de Fundos pode utilizar as opções fornecidas em “Codificação de incentivos positivos” (como um plano de 100 dias para atingir resultados ou gerenciar riscos) conforme apropriado.

Determinação de uma consequência punitiva

Consequências punitivas devem ser utilizadas com cautela, dada a dificuldade de implementá-las na prática, a menos que seja para gerenciar um risco relacionado a questões de gênero. O GP e o LP também precisariam considerar cuidadosamente até que ponto os investimentos são feitos ou o financiamento subsequente está condicionado ao cumprimento dos resultados de gênero ou a gravidade do risco, como parte de um conjunto de fatores mais amplos, como a solidez do negócio, a estratégia principal do negócio e as razões para novas captações. Por exemplo, se for necessário financiamento adicional para a sobrevivência de um negócio em tempos de estresse, seria melhor para o Gestor do Fundo ou o LP trabalhar com a empresa ou fundo investido em prol da superação das dificuldades, os ajudando a atingir os resultados relacionados a questões de gênero, ao invés de cortar as opções de financiamento e potencialmente prejudicar o relacionamento. Se, no entanto, houver sérias alegações de riscos relacionados a questões de gênero, como assédio sexual, isso provavelmente justificaria o exercício do direito de saída pelo Gestor do Fundo. Os Gestores de Fundos também devem ter cuidado para que incentivos positivos não levem a incentivos perversos, em que os resultados ou riscos relacionados a questões de gênero sejam geridos apenas superficialmente pela empresa investida porque ela está preocupada com as exigências de financiamento futuras.

Quadro 8: Cláusula Candor

A demanda por tratamento justo entre mulheres e homens também pode partir da própria investida ou empreendedor.

A Cláusula *Candor*, desenvolvida pela Soona, uma sociedade de produção de mídia dos EUA liderada por mulheres com sede em Denver, Colorado, é um código legal aberto para inclusão em documentos de financiamento para promover conversas entre fundadores e investidores sobre igualdade de gênero. A cláusula precisa é a seguinte:

Assédio sexual; Discriminação. Exceto conforme divulgado pelo Comprador à Empresa por escrito, se o Comprador for uma pessoa física, então, no conhecimento do Comprador, não há nem nunca houve qualquer denúncia escrita ou oral feita contra o Comprador alegando ações de discriminação ou assédio sexual (uma "Denúncia por Discriminação ou Assédio"). Exceto conforme divulgado pelo Comprador à Empresa por escrito, se o Comprador não for uma pessoa física, então, no conhecimento do Comprador, não há nem nunca houve qualquer Denúncia por Discriminação ou Assédio escrita ou oral feita contra qualquer dos diretores, oficiais, executivos ou gerentes do Comprador ou de qualquer empresa de Venture Capital ou de Private Equity que seja o General Partner ou de outra forma administre o Comprador.

Ela foi criada para facilitar conversas entre fundadores e investidores sobre valores fundamentais e justiça para mulheres e homens e deixar claro que haverá consequências antes que qualquer coisa aconteça. Isso também define o tom para futuros engajamentos.

O desejo de incluir essa cláusula nos contratos de investimento é discutido antes do envio do termo de compromisso, para determinar os parâmetros da conversa desde o início e discutir porque isso é importante como uma investida. A Cláusula *Candor* está incluída nas declarações e garantias da documentação de investimento e não é negociável.

Fonte: [The Soona Candor Clause](#).

Financiamento concessional/blended finance

Além de fornecer financiamento comercial, os Gestores de Fundos podem ter a capacidade de estruturar negócios por meio de financiamentos concessionais. O financiamento concessional combina o financiamento de doadores ou de terceiros com o capital próprio do Gestor do Fundo e o financiamento comercial de outros investidores. Esta é uma ferramenta alavancada por LPs, a saber, DFIs, para desenvolver um novo mercado, endereçar os ODS e mobilizar o financiamento do setor privado quando ele não estaria disponível de outra forma. O financiamento concessional deve utilizar quantias relativamente pequenas de fundos de doadores ou de terceiros para mitigar riscos de investimento específicos e ajudar a reequilibrar perfis de risco-recompensa de investimentos pioneiros e de alto impacto, para que tenham o potencial de se tornarem comercialmente viáveis ao longo do tempo.⁹⁵ Gestores de Fundos que usam essa abordagem devem seguir os [cinco princípios chave do blended finance](#) para eliminar lacunas de financiamento em áreas de importância estratégica, como o avanço da igualdade de gênero.

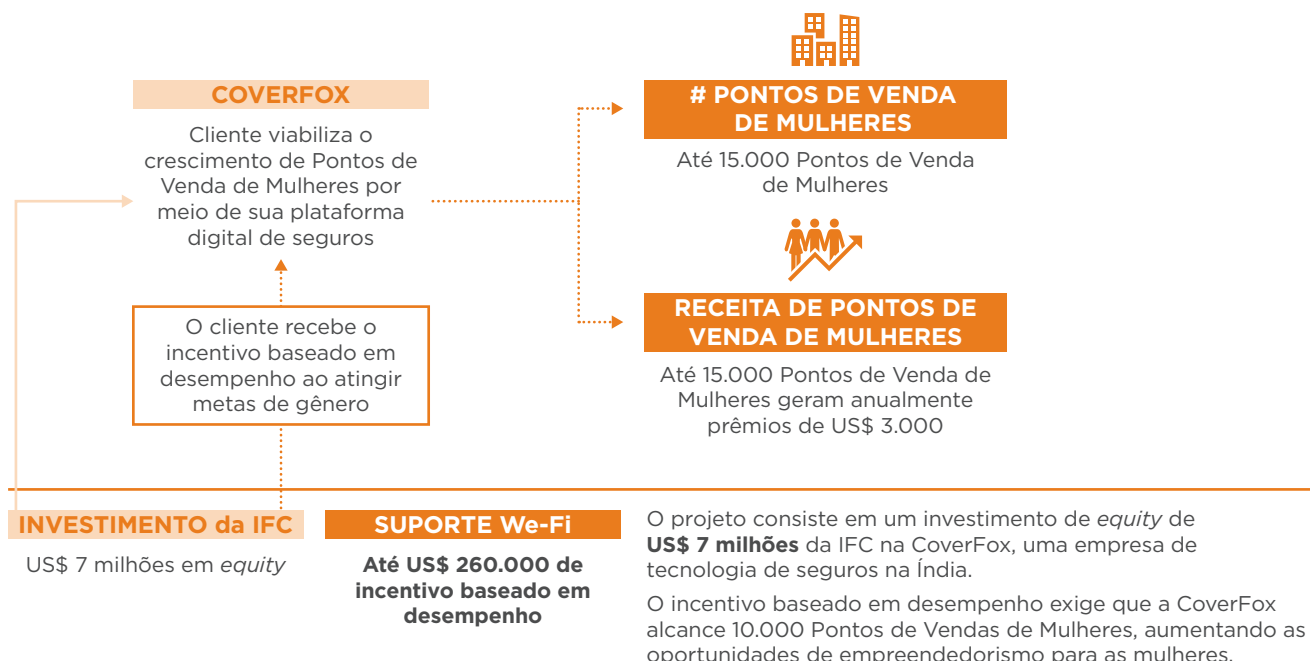
Exemplos de uso de financiamento concessional para atingir resultados no âmbito de gênero incluem ferramentas que incentivam o alcance de resultados relacionados a questões de gênero por meio de estruturas de investimento, baixando preços, reduzindo riscos e promovendo incentivos se os resultados de gênero forem alcançados. Estes exemplos incluem:

Produtos e ferramentas de *Blended Finance* para consideração:

- a. **Incentivos baseados em desempenho:** O Gestor do Fundo fornece um incentivo baseado em desempenho com base na obtenção de resultados no âmbito de gênero predeterminados atrelados ao investimento principal em termos comerciais normais. Esses incentivos podem ser contribuições financeiras ou assistência técnica. O incentivo pode ser pago pelos investidores ou por uma instituição doadora. Essa estrutura permite que os termos do negócio sejam totalmente negociados comercialmente de acordo com os princípios do mercado, tendo ao mesmo tempo o benefício de intencionalmente buscar um resultado relacionado a questões de gênero acordado e de incentivar a empresa investida a fazer isso para obter as contribuições financeiras ou a assistência técnica. (Consulte o [Quadro 9](#))

Quadro 9: Exemplo de Uso de Incentivos Baseados em Desempenho

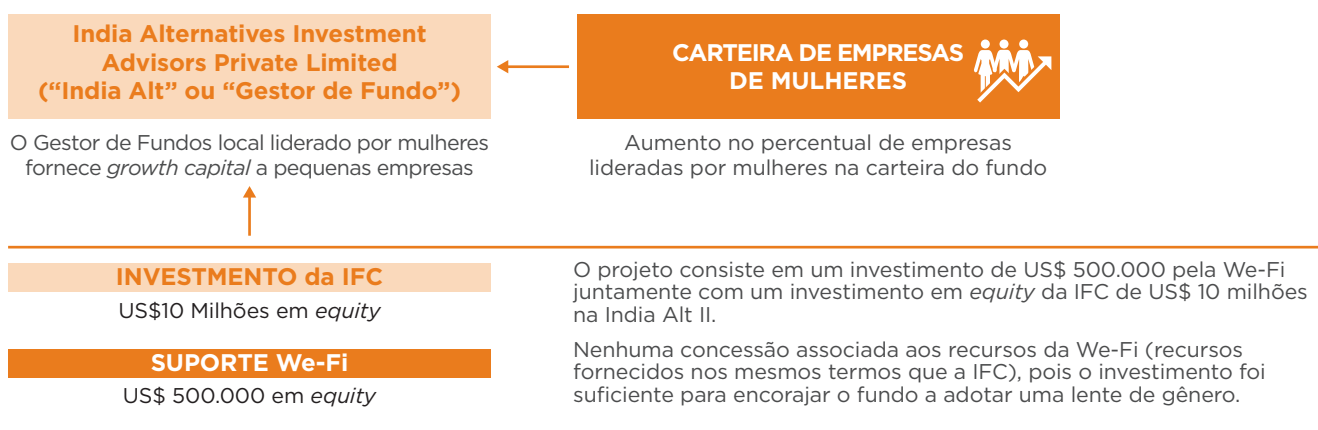
A IFC fez um investimento de capital na CoverFox, uma empresa de tecnologia de seguros, para aumentar as ferramentas de mitigação de risco para mulheres proprietárias de negócios na Índia. O financiamento concessional, fornecido com o apoio da *Women Entrepreneurs Finance Initiative (We-Fi)*, inclui um incentivo baseado em desempenho caso os resultados e metas de gênero sejam atingidos.



- b. **Co-investimento *pari-passu***: o Gestor do Fundo faz um co-investimento com termos *pari-passu* (ou seja, nos mesmos termos). Não há subsídio ou incentivos financeiros envolvidos. O co-investimento fornece capital de risco extra, muitas vezes com o objetivo de catalisar outros investidores em momentos críticos e ajudar o fundo a atingir suas metas de fechamento (ou seja, atingir o tamanho da meta de captação de recursos). (Consulte o [Quadro 10](#))

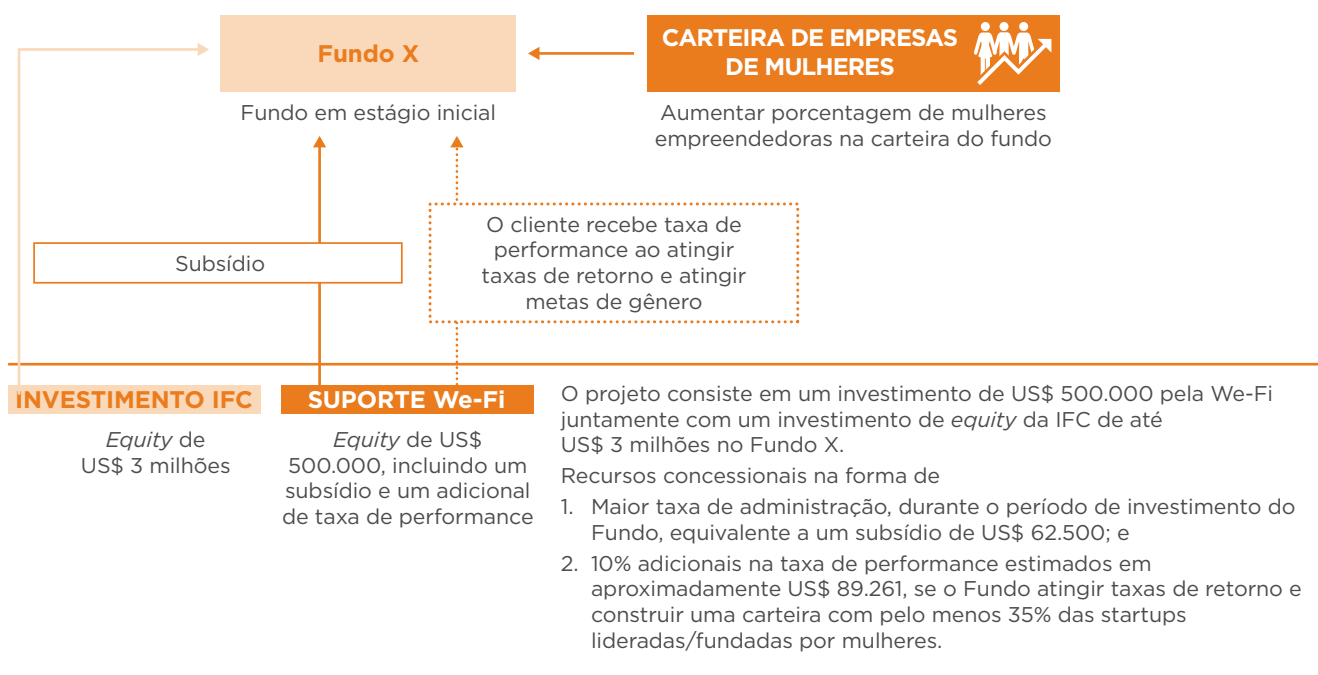
Quadro 10: Exemplo de Uso de Co-investimento *Pari-Passu*

A IFC fez um investimento em *equity* na India Alt II, um fundo gerido pela *India Alternatives Investment Advisors Private Limited*. O investimento permite que o Gestor do Fundo forneça *growth capital* a pequenas empresas investidas que não têm acesso a mercados de capital públicos e precisam de capital para expandir e escalar as suas operações. Diferentemente do exemplo anterior, no qual um incentivo financeiro baseado em desempenho foi estruturado na transação, neste caso um co-investimento *pari passu* com fundos concessionais fornecidos pela We-Fi foi fornecido nos mesmos termos que o da IFC. Não há nenhum subsídio ou incentivos financeiros envolvidos, o co-investimento fornece capital de risco extra, com a finalidade de catalisar outros investidores e ajudar o Gestor de Fundos a atingir sua meta de captação de recursos de US\$ 70 milhões.



- c. **Co-investimento com termos de transação diferenciados vinculados a resultados ou metas no âmbito de gênero**: o Gestor do Fundo faz um co-investimento ou uma tranche separada de um investimento com termos diferenciados (geralmente mais brandos ou com alguns subsídios financeiros) vinculados a resultados ou metas no âmbito de gênero. Os subsídios financeiros embutidos em termos mais suaves destinam-se a reduzir o risco percebido (ou, em alguns casos, o risco real) de um negócio, tornando assim os "termos *blended*" totais da tranche comercial - e a tranche concessional - alcançáveis na perspectiva de investidores comerciais. (Consulte o [Quadro 11](#))

Quadro 11: Co-investimento Ilustrativo com Termos de Transação Diferenciados Vinculados a Resultados e Metas de Gênero



Mensure uma lente de gênero

Pós-Investimento

Uma vez investidos em uma empresa, os Gestores de Fundos têm três mecanismos para impulsionar o impacto em questões de gênero:

1. Gestão da Carteira	É aqui que os investidores trabalham com suas empresas investidas para apoiá-las na adoção e escala de uma lente de gênero em suas práticas de negócios, reconhecendo o forte caso de negócios e de impacto para fazê-lo.
2. Mensuração da Carteira	É aqui que os investidores exigem que suas investidas rastreiem e relatem os indicadores de gênero para monitorar se os resultados acordados no âmbito de gênero na etapa de pré-investimento foram atingidos.
3. Saídas	É aqui que os investidores podem avaliar como sua saída de uma empresa pode impactar sua lente estratégica de gênero e calcular quaisquer retornos sobre os investimentos no apoio fornecido para alcançar resultados relacionados a questões de gênero.

GESTÃO E MENSURAÇÃO DE CARTEIRA

Gestão da carteira

Na gestão de carteira, o papel da equipe de transações no investimento inteligente em questões de gênero é apoiar a liderança da empresa investida na obtenção dos resultados relacionados a questões gênero acordados nos termos da transação. A empresa investida é responsável por realizar um plano de ação para obter resultados no âmbito de gênero. Normalmente, o Gestor do Fundo não conduz o processo diário de garantir o andamento das atividades em prol do alcance de resultados relacionados a questões de gênero; em vez disso, o Gestor do Fundo espera receber relatórios sobre o progresso. Para apoiar a empresa investida, as equipes de transações podem seguir três ações principais, conforme descrito na [Figura 6](#) abaixo.

Figura 6: Três Passos para Elaborar e Implementar um Plano de Ação para Questões de Gênero



Quadro 10: Dica para Gestores de Fundos:

Gestores de fundos que começam a investir com inteligência de gênero no âmbito de sua carteira comprometida (*versus* na originação das transações) podem definir sua ambição como o ‘direcionamento ou reorientação’ da liderança de uma empresa investida em prol da superação das desigualdades de gênero nas operações. Ao invés de o comprometimento com o resultado no âmbito de gênero ser estabelecido na estruturação da transação, o resultado no âmbito de gênero seria acordado em uma *side letter*, ou em outro acordo separado. A equipe de transações pode aplicar as mesmas estratégias que ela aplicaria com um novo investimento selecionando uma lente de gênero (Consulte [Selecione uma Lente de Gênero](#)) e, em seguida, conduzir uma avaliação (Consulte [Diligência](#) e [Análise de Gênero](#)). A [Tabela 1](#) esboça cinco estratégias de investimento inteligente em questões de gênero para selecionar uma lente de gênero e as áreas típicas de suporte que um Gestor de Fundos fornece a uma empresa investida na gestão da carteira. Assim que o acordo estiver em vigor, as equipes de negócios podem seguir os três passos descritos na [figura 6: Três Passos para Elaborar e implementar um Plano de Ação para Questões de Gênero](#) para apoiar as empresas investidas a avançar em um plano de ação no âmbito de gênero.

1. Identificar atividades relacionadas a gênero que serão priorizadas com a empresa investida

A equipe de transações e a liderança da empresa investida identificam em conjunto quais atividades a empresa investida pode implementar para chegar ao resultado relacionado a questões de gênero que foi codificado nos termos da transação (Consulte [Estruturação da Transação, Termos e Alavancas](#)). Por exemplo, se a falta de diversidade de gênero na liderança foi identificada como uma preocupação e o resultado no âmbito de gênero acordado foi de aumentar a representatividade feminina de 10% para 20%, a empresa pode concentrar seus esforços em atividades para o alcance desta meta. As atividades podem incluir a identificação de candidatas de alto calibre para cargos de liderança, ou o Gestor do Fundo pode apoiar a empresa investida para avaliar seu banco de talentos para determinar quais ações específicas ou vieses de gênero a empresa investida pode precisar endereçar nas práticas de recrutamento, retenção e promoção. A [Tabela 10](#) fornece exemplos de potenciais atividades relacionadas a questões de gênero que os Gestores de Fundos podem explorar e apoiar com as suas empresas investidas em todas as cinco estratégias de investimento inteligente em questões de gênero. O [Apêndice G](#) fornece recursos adicionais. As atividades podem variar da coleta de dados (normalmente requer um nível mais baixo de recursos) até o estabelecimento e implementação de políticas e estratégias (normalmente requer um nível mais alto de recursos). A seleção da atividade dependerá da responsabilidade da empresa investida com o alcance os resultados e de sua capacidade e comprometimento para fazê-lo.

Tabela 10: Medidas para Apoiar as Mulheres e Eliminar as Desigualdades de Gênero

Estratégia do Gestor de Fundos (lente de gênero) Investir em empresas...	Exemplos de Desigualdades de Gênero Identificadas na Empresa Investida	Potenciais Medidas Relacionadas a Questões de Gênero
Em que as mulheres estejam representadas na liderança	As mulheres estão sub-representadas em cargos de alta administração	<p><i>Iniciativas de Dados:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerar a implementação de metas corporativas de diversidade e inclusão, que façam parte dos KPIs da gestão • Estabelecer linhas de base e considerar estabelecer metas para garantir que a contratação de gestores considere candidatas qualificadas do gênero feminino para promoções e cargos em aberto • Definir metas corporativas de diversidade e inclusão incorporadas aos KPIs da administração <p><i>Iniciativas de Política e Estratégia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoiar a empresa investida na identificação de um grupo de candidatos com equilíbrio de gênero ao recrutar diretores não executivos, alta administração e membros do CI • Estabelecer, implementar e monitorar a política de gênero; incluindo políticas de recrutamento, retenção e promoção (por exemplo, apoiar pais que trabalham) • Oferecer oportunidades iguais de treinamento, programas de desenvolvimento de liderança, patrocínio equitativo e programas de mentoria, programas de planejamento sucessório e redes/grupos com recursos de negócios para funcionárias mulheres • Realizar iniciativas de sensibilização com membros do conselho e da alta administração para minimizar vieses inconscientes • Engajar os Diretores-presidentes (CEOs) e gerentes do gênero masculino nos compromissos para promover questões de gênero e liderar pelo exemplo
Comprometidas com um corpo de funcionários diverso e equilibrado em termos de gênero	As mulheres estão sub-representadas em todo o corpo de funcionários da empresa, principalmente a partir dos níveis de gerência intermediária. Pode haver várias razões para isso: responsabilidades desproporcionais com cuidados domésticos em casa; funcionárias do gênero feminino sendo recrutadas e promovidas a taxa menores do que as de seus colegas do gênero masculino; falta de representatividade de mulheres em cargos de alta administração	<p><i>Iniciativas de Dados:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar uma avaliação das políticas de RH, estruturas organizacionais e engajamento dos funcionários para identificar intervenções estratégicas que possam melhorar o equilíbrio de gênero no corpo de funcionários, incluindo o treinamento e a sensibilização relacionada a questões de gênero da equipe • Rastrear, coletar e analisar regularmente os dados salariais para ver se existe uma diferença salarial entre mulheres e homens <p><i>Iniciativas de Política e Estratégia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituir uma política contra o assédio sexual rígida e amplamente disseminada, um procedimento seguro e anônimo para denúncias, medidas de remediação que sejam apropriadas, treinamento, monitoramento e avaliação • Revisar a segurança no local de trabalho e garantir que os riscos para as mulheres sejam efetivamente mitigados; que os mecanismos de denúncia dos funcionários sejam sensíveis a questões de gênero; e que instalações voltadas para mulheres (por exemplo, salas de lactação) estejam disponíveis • Obter certificação global sobre questões de gênero (por exemplo, <i>EDGE Gender Certification</i>, Selo de Igualdade de gênero do PNUD) • Desenvolver, implementar e monitorar uma política corporativa (ou integrar nas políticas existentes) de diversidade e inclusão de gênero, que deve abranger benefícios favoráveis à família (por exemplo, auxílio creche), diferenças salariais entre gêneros, bem como licença maternidade e paternidade remuneradas • Envolver todos os gestores na promoção da participação feminina em geral e fornecer treinamento e mentoria para capacitar mais mulheres de nível júnior na empresa

Continuação da Tabela 10: Medidas para Apoiar as Mulheres e Eliminar as Desigualdades de Gênero

Estratégia do Gestor de Fundos (lente de gênero) Investir em empresas...	Exemplos de Desigualdades de Gênero Identificadas na Empresa Investida	Potenciais Medidas Relacionadas a Questões de Gênero
Comprometidas com uma cadeia de valor inclusiva em relação a gênero	As empresas detidas e lideradas por mulheres estão sub-representadas ao longo das cadeias de valor corporativas, tanto na base de fornecedores quanto na rede de distribuição, e tendem a estar entre os proprietários de micro e pequenas empresas e negócios informais; enfrentando várias barreiras que as impedem de iniciar e expandir seus negócios ou maximizar seu lucro. O principal desafio é o acesso a ativos: capital, tecnologia e mercados	<p><i>Iniciativas de Dados:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Conduzir um mapeamento das empresas pertencentes a mulheres na cadeia de valor e começar a coletar e relatar dados relacionados a essas empresas <p><i>Iniciativas de Política e Estratégia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar as barreiras que as mulheres enfrentam no acesso a funções ou contratos de fornecimento e distribuição e apoiar a empresa a desenvolver uma estratégia ou política para o recrutamento direcionado e o estabelecimento de negócios com fornecedoras e distribuidoras do gênero feminino Identificar as barreiras enfrentadas pelas fornecedoras e distribuidoras na cadeia de suprimentos da empresa e elaborar e implementar estratégias para superar esses problemas, como, por exemplo, revisar o modelo de distribuição para endereçar as questões de mulheres com mobilidade mais limitada, bem como as preocupações com segurança em viagens; fornecer treinamento sensível a questões de gênero para aumentar o conhecimento das mulheres sobre os produtos e a sua capacidade de comercializá-los; revisar a estrutura de remuneração, etc. Considerar atualizar a política de compras e a conscientização da equipe para comprar proativamente de fornecedores liderados por mulheres ou definir metas corporativas
Comprometidas em oferecer e desenhar produtos ou serviços que considerem as necessidades distintas das mulheres como um segmento de consumo	As mulheres enfrentam barreiras significativas no acesso a produtos e serviços porque suas necessidades ou preferências não são adequadamente consideradas no desenho de produtos e serviços ou porque os canais de marketing e de distribuição não as alcançam com eficácia. Entre as mulheres de baixa renda, essas barreiras são muitas vezes exacerbadas	<p><i>Iniciativas de Dados:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer as capacidades de segmentação de clientes da empresa para rastrear dados desagregados por sexo <p><i>Iniciativas de Política e Estratégia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Solicitar feedback de clientes existentes e potenciais sobre como o desenho de produtos ou as opções de financiamento podem ser mais inclusivos para as mulheres Desenvolver uma estratégia de marketing e distribuição voltada especificamente para mulheres, com base em suas necessidades, preferências e comportamentos únicos
Comprometidas em garantir que suas operações não prejudiquem mulheres em comunidades	As desigualdades de gênero podem surgir fora do local de trabalho e nas comunidades onde as empresas operam. Por exemplo, projetos <i>greenfield</i> com grande influxo de mão de obra durante a fase de construção também podem enfrentar o risco de aumento da violência baseada no gênero e do assédio sexual sofrido por mulheres e meninas	<p><i>Iniciativas de Dados:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Considerar desagregar dados por sexo ao conduzir avaliações e consultas <p><i>Iniciativas de Política e Estratégia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Considerar contribuir para iniciativas existentes de ONGs e CSR com foco no empoderamento econômico das mulheres Identificar oportunidades para capacitar mulheres em comunidades para que possam acessar empregos dentro da empresa, criando valor compartilhado Incluir mulheres e homens ao realizar consultas a comunidades e partes interessadas durante a fase de concepção do projeto e integrar seu feedback nos planos de gestão de comunidades e partes interessadas

Fonte: British International Investment, Treinamento de Investimento Inteligente em Questões de Gênero para Gestores de Fundos (2019); IFC, *Gender Flag Guidance* (2018).

2. Garantir a responsabilização (e o comprometimento) da empresa investida

Garantir que a empresa investida detenha responsabilidade sobre o projeto e a entrega de atividades relacionadas a questões de gênero é fundamental para o sucesso. Existem várias maneiras pelas quais os Gestores de Fundos podem incentivar uma empresa investida a se comprometer com a iniciativa:

- Garantindo o comprometimento em nível sênior:** incorporar a inclusão de gênero no âmbito do Conselho da empresa investida é fundamental para garantir que as questões de gênero façam parte das diretrizes de negócios. A aceitação e a mudança de comportamento no âmbito do Conselho possibilitam a condução de decisões estratégicas importantes que operacionalizem e tornem a inclusão de gênero *mainstream* e promovam melhores negócios.⁹⁶ Além disso, o compromisso da liderança da empresa investida, declarado publicamente, tanto interna quanto externamente no âmbito do negócio, pode ser uma ferramenta poderosa para demonstrar ao corpo de funcionários que a igualdade de gênero é uma prioridade.

- **Identificação de contrapartes comprometidas e empoderadas:** identificar uma contraparte que esteja comprometida e empoderada dentro da empresa investida será essencial para garantir que as atividades relacionadas a questões de gênero sejam efetivamente impulsionadas na empresa investida. Em alguns casos, pode ser útil ter vários representantes de diferentes departamentos da empresa como, por exemplo, RH, *design* de produto etc. Nessas instâncias, pode ser útil estabelecer um grupo de trabalho ou comitê de gênero no âmbito da empresa investida, cujo papel é ajudar a impulsionar as atividades e estabelecer e implementar um Plano de Ação para Questões de Gênero (Consulte [Apêndice H: Exemplo de Plano de Ação para Questões de Gênero](#)).
- **Acordar sobre os recursos e quais atividades podem ser realizadas pela empresa investida ou em parceria com o Gestor do Fundo:** essa discussão geralmente determina o nível de ambição; requisitos de recursos e abordagem de implementação. Se conduzida pela empresa investida, a equipe de transações pode solicitar que as atividades relacionadas a questões de gênero sejam concluídas antes do desembolso ou após o desembolso com a apresentação de relatórios apropriados. Essa intervenção pode ser baixa ou leve (por exemplo, pedir à empresa que colete dados e apresente relatórios sobre eles). Também pode ser uma intervenção de nível médio (por exemplo, pedir à empresa que realize uma avaliação sobre questões de gênero para informar a melhor forma de endereçar as desigualdades de gênero). Se uma intervenção de nível maior for necessária e desejada, a empresa investida pode estabelecer uma parceria com uma empresa que forneça AT. Alternativamente, se o Gestor do Fundo puder fornecer AT, a empresa investida pode trabalhar com o Gestor do Fundo para elaborar e implementar um projeto específico relacionado a questões de gênero para endereçar as desigualdades de gênero. A [Tabela 11](#) descreve várias abordagens de implementação.

■ **Tabela 11:** Exemplos de Abordagens de Implementação para Atividades Relacionadas a Questões de Gênero

Exemplos de Abordagens de Implementação para Atividades Relacionadas a Questões de Gênero	Implementação na Prática
A empresa investida compromete-se diretamente com a atividade relacionada a questões de gênero	Atividades implementadas pela empresa investida
diretamente (pré ou pós-investimento), onde a empresa investida se reporta ao Gestor do Fundo	<ul style="list-style-type: none"> • Número/porcentagem de membros do conselho que são mulheres/homens (como uma porcentagem do total de membros do conselho) • Número/porcentagem do total de membros da alta administração com cargos de P&L que são mulheres/homens • Número/porcentagem de membros da alta administração que são mulheres/homens (como uma porcentagem do total de membros da alta administração)
O Gestor de Fundos colabora com parceiros estratégicos (por exemplo, ONGs) para fornecer suporte terceirizado à empresa investida	Um investidor estabelece uma parceria com parceiros estratégicos (por exemplo, ONGs, fundações, programas financiados por doadores) para fornecer suporte terceirizado à empresa investida
O Gestor de Fundos contrata uma empresa ou consultor para fornecer assistência técnica terceirizada à empresa investida	O Gestor do Fundo contrata um consultor ou empresa de consultoria em questões de gênero para fornecer suporte quando não possui habilidades técnicas e recursos internos para fornecer suporte terceirizado à empresa investida.
O Gestor de Fundos fornece suporte de AT diretamente à empresa investida	Esta é uma opção para Gestores de Fundos maiores com um braço de consultoria, uma fundação ou com especialistas internos em impacto, ESG ou gênero, que podem fornecer suporte direto à empresa investida (Consulte Estudo de Caso 15)
O Gestor de Fundos trabalha com seu LP ou um órgão mais amplo da indústria para fornecer AT indireta à empresa investida	O Gestor do Fundo trabalha com seu LP ou um órgão representativo para fornecer AT indiretamente para a empresa investida.

- Firmar um acordo de compartilhamento de custos:** quando as atividades de gênero selecionadas significam que provavelmente serão incorridos custos (por exemplo, para a contratação de um consultor que apoie uma avaliação ou implemente a AT), o estabelecimento de um acordo de compartilhamento de custos entre o Gestor do Fundo e a empresa investida pode ajudar a impulsionar o senso de responsabilidade da empresa investida e o compromisso com o projeto. O compartilhamento de custos pode assumir vários formatos. Alguns Gestores de Fundos podem exigir uma contribuição monetária, como 50% dos custos, enquanto outras participações nos custos podem envolver uma contribuição “em espécie”, como uma parte do tempo da equipe de funcionários da empresa investida para participar de uma avaliação sobre questões de gênero ou para selecionar a empresa que a conduzirá, mas todas são projetadas para garantir que a empresa investida participe do processo e esteja proativamente engajada na garantia de resultados exitosos no âmbito de gênero. Essa etapa pode ser realizada no âmbito da estruturação da transação se for determinado que serão incorridos custos para as atividades relacionadas a questões de gênero e o Gestor do Fundo e a liderança da empresa investida podem negociar uma estrutura de financiamento baseada em resultados por meio da qual um bônus ou um incentivo baseado em desempenho (por exemplo, pagamento pelo sucesso) esteja embutido na estrutura da transação.

3. Estabelecer um plano de ação para questões de gênero com a empresa investida

Uma vez que as atividades relacionadas a questões de gênero tenham sido decididas e a empresa investida esteja a bordo, dependendo do nível de dados coletados durante a diligência, pode ser útil realizar um diagnóstico sobre questões de gênero e uma análise ou mapeamento mais amplo. Os diagnósticos sobre questões de gênero variam dependendo da lente de gênero e do grupo-alvo (por exemplo, mulheres em cargos de liderança, quadro de funcionários etc.), mas, em geral, os Gestores de Fundos e as empresas investidas buscam desenvolver uma compreensão mais profunda da desigualdade de gênero identificada na diligência e na análise sobre questões de gênero utilizando tanto dados quantitativos quanto qualitativos. Isso pode ser obtido por meio de pesquisa aprofundada, por exemplo, entrevistas com representantes da empresa investida, pesquisas, grupos de discussão, ou por uma abordagem leve, na qual os representantes da empresa investida podem preencher um questionário para relatar os principais pontos dos dados. Dependendo da desigualdade de gênero avaliada, existem várias ferramentas de diagnóstico disponíveis. Consulte o [Apêndice G](#).

Uma vez concluído o diagnóstico de gênero, o próximo passo para o Gestor do Fundo e a contraparte da empresa investida é desenvolver uma Teoria da Mudança. Isso determinará como as atividades relacionadas a questões de gênero levarão à obtenção dos resultados acordados no âmbito de gênero na etapa de pré-investimento. A [Figura 7](#) é um exemplo de Teoria da Mudança para eliminar as desigualdades de gênero no quadro de funcionários. Isso geralmente é acompanhado por um Plano de Ação para Questões de Gênero (GAP, do inglês *Gender Action Plan*), um plano de projeto que compreenda: ações propostas, atividades associadas, responsáveis, priorização, requisitos de recursos, metas, sistema de monitoramento, prazos e indicadores de impacto e de negócio. [Apêndice H: Exemplo de Plano de Ação para Questões de Gênero](#).

Figura 7: Exemplo de Teoria da Mudança



Fonte: Plano de Teoria da Mudança adaptado de uma empresa investida do British International Investment.

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 15: Phatisa

A Phatisa é uma Gestora de Fundos de *Private Equity* Africana com foco em setores específicos, com três fundos sob gestão, totalizando mais de US\$ 400 milhões. Sua estratégia de impacto se concentra em contribuir para os ODS da ONU, com foco particular no ODS 1: Erradicação da Pobreza, ODS 2: Fome Zero e Agricultura Sustentável e ODS 11: Cidades e Comunidades Sustentáveis, e um foco secundário no ODS 5: Igualdade de gênero, ODS 10: Redução das Desigualdades e ODS 8: Trabalho Decente e Crescimento Econômico, bem como vários ODS relacionados ao meio ambiente, incluindo o ODS 13: Ação contra a Mudança Global do Clima e ODS 15: Vida Terrestre.

A Phatisa adotou medidas para integrar as questões de gênero em cada estágio do ciclo de vida dos investimentos: da triagem à diligência, até a gestão e a mensuração da carteira. Este estudo de caso destaca os passos que a Phatisa tomou para aplicar uma lente de gênero (ODS 5) à gestão de sua carteira.

A primeira etapa envolveu a definição de metas para toda a carteira: para o *Phatisa Food Fund 2*, a Phatisa exige que todas as empresas da carteira tenham uma política relacionada a questões de gênero e trabalha com as empresas para definir metas para aumentar o número de empregos para mulheres. A Phatisa e a empresa investida estabelecem metas ambiciosas, mas realistas, com base no setor e no contexto operacional. A empresa espera que a maioria das empresas do setor em que o fundo provavelmente investirá aspire a pelo menos 30% de empregos para mulheres e defina um caminho para exceder os 30% ao longo do tempo.

Além da definição de metas para toda a carteira, a Phatisa trabalha em estreita colaboração com investidas selecionadas em uma variedade de setores, geografias e modelos de negócios para apoiá-las na implementação de projetos relacionados a questões de gênero para aumentar e melhorar o emprego e o empoderamento econômico das mulheres em toda a cadeia de valor. Os principais exemplos incluem:

- **Enfrentamento da violência doméstica em Serra Leoa:** A Phatisa está investindo em uma grande fábrica de óleo de palma na zona rural de Serra Leoa. Ela não tolera assédio sexual e, como parte de um programa contínuo de treinamento de produtores contratados, a Phatisa instruiu aproximadamente 7.500 produtores contratados da empresa investida sobre assédio sexual. Os fornecedores também foram avisados de que a usina colocaria em lista de exclusão qualquer cultivador subcontratado condenado por cometer violência doméstica. Como a usina é a única empregadora da região, a empresa investida, com o apoio da Phatisa, deixou claro o vínculo entre violência doméstica e a consequente perda de renda.
- **Extensão do treinamento técnico a trabalhadoras do gênero feminino na indústria da construção civil em Ruanda:** A Phatisa está investindo em um empreendimento habitacional de classe média em Ruanda. Após observar que todas as tarefas técnicas no canteiro de obras estavam sendo executadas por homens e as funções que não requerem qualificação realizadas por mulheres, a Phatisa pressionou o gerente do canteiro de obras a estender o treinamento técnico de obras para mulheres, que antes se supunha não estariam interessadas em participar. Até o momento, mais de 30 mulheres participaram deste programa e pelo menos 25% delas foram promovidas a cargos qualificados permanentes da principal empreiteira. Uma mulher utilizou as habilidades que adquiriu por meio do programa para construir uma casa para sua família.
- **Apoio às mulheres para que assumam papéis não tradicionais no Zimbábue:** A Phatisa investe em um agronegócio panafricano especializado na venda, locação e manutenção de equipamentos pesados. Por meio de sua diligência, a Phatisa descobriu que as mulheres representavam apenas 6% dos funcionários e que as operações da empresa no Zimbábue apresentavam uma rotatividade de pessoal particularmente alta, o que era aceito como padrão na indústria e no país. A Phatisa conversou com a empresa investida sobre a execução de um programa piloto para testar o caso de negócios para aumentar a retenção por meio do treinamento de mulheres – muitas vezes consideradas mais leais aos seus empregadores – para que pudessem assumir funções relacionadas à operação de empilhadeira. A Phatisa apresentou o caso de negócios teórico, apontando para o potencial das mulheres como operadoras mais eficientes e seguras, resultando em menos acidentes. O teste piloto está em seus estágios iniciais de implementação, mas espera-se que o treinamento de empilhadeira para funcionárias sirva como prova de conceito para expandir a aceitação das mulheres em funções não tradicionais, como um mecanismo para aumentar a retenção da força de trabalho e a eficiência e reduzir a taxa de acidentes. Até o momento, quatro mulheres foram capacitadas e uma foi contratada pela empresa investida.

Embora a Phatisa tivesse um Fundo de Assistência Técnica (FAT) financiado por doadores vinculado ao seu primeiro fundo de alimentos, os projetos descritos acima foram realizados para além dos resultados do FAT, sem financiamento de doadores. Isso envolveu a conceitualização pela Phatisa de intervenções sobre questões de gênero e a identificação e o treinamento de aliados dentro da empresa investida para ajudar a impulsioná-las. A Phatisa serve como um exemplo convincente do impacto sobre questões de gênero que é possível.

Mensuração da carteira

Durante a mensuração da carteira, os Gestores de Fundos podem exigir que as empresas investidas rastreiem e relatem indicadores de gênero, monitorem se os resultados relacionados a questões de gênero estão sendo alcançados e determinem se os resultados acordados para o âmbito de gênero na etapa pré-investimento foram alcançados. Uma forte mensuração da carteira ajuda os Gestores de Fundos a entender o impacto contínuo dos seus investimentos sobre as questões de gênero, para determinar se o capital pode ser destravado conforme certas estruturas de transação (Consulte [Estruturação da Transação, Termos e Alavancas](#)) e - quando apropriado - introduzir ou adaptar o apoio para o fortalecimento do 'desempenho de gênero' da empresa investida.

Monitorar resultados relevantes em questões de gênero

Além de ter contrapartes claras, incluindo uma pessoa 'específica' na equipe de transações para impulsionar a intervenção, é importante que exista uma função clara de governança e supervisão, por exemplo, por meio de um LPAC ou subcomitê do Conselho, composto por representantes tanto da empresa investida quanto do Gestor do Fundo. Essa entidade de governança normalmente se reúne trimestralmente para revisar o progresso em relação ao GAP, analisar o impacto e as métricas de negócio e apoiar os responsáveis pela implementação (por exemplo, equipes da empresa, grupo de trabalho sobre questões de gênero da empresa ou consultor contratado etc.) a adaptar os entregáveis se necessário.

A [Tabela 12](#) mostra as três principais abordagens de mensuração que os Gestores de Fundos podem adotar para entender o impacto sobre questões de gênero de suas empresas investidas: 1) exigir um auto relatório anual da empresa investida; 2) visitas à empresa; e 3) avaliações aprofundadas.



Tabela 12: Abordagens de Mensuração para Gestores de Fundos

Abordagem de Mensuração	O que isso implica?	Para que Tipo de Investida esta Abordagem é Apropriada?	Como os Dados são Utilizados?
Auto relatório anual	<ul style="list-style-type: none"> As empresas investidas são obrigadas (por meio do acordo de acionistas) a apresentar um relatório anual sobre um conjunto de indicadores de gênero pré-determinados Esses indicadores constam no relatório anual de monitoramento e tendem a ser os mesmos para todas as empresas investidas, de forma que os dados possam ser agregados no âmbito da carteira Uma lista de indicadores recomendados no nível da empresa e da carteira está incluída no Apêndice D: Indicadores no Nível da Transação 	<ul style="list-style-type: none"> É recomendado que todas as empresas investidas forneçam dados anuais de autorrelato, independentemente se o Gestor do Fundo está implementando ações específicas no âmbito de gênero com elas. Consulte o Estudo de caso 16 para visualizar um exemplo dos passos que a Phatisa tomou para aplicar uma lente de gênero à mensuração de sua carteira Nos casos em que o Gestor do Fundo estiver executando uma intervenção ou projeto relacionado a questões de gênero, também podem ser solicitadas métricas específicas de intervenção adicionais, além dos indicadores genéricos do nível da carteira. Consulte o Apêndice H: Exemplo de Plano de Ação para Questões de Gênero para obter mais detalhes 	<ul style="list-style-type: none"> O auto relatório anual não precisa mensurar todas as atividades relacionadas a questões de gênero que são realizadas pela empresa investida, mas deve relatar os indicadores mais importantes que estabelecem uma ligação entre a desigualdade de gênero identificada na diligência e análise, as atividades que estão sendo implementadas para endereçar a desigualdade de gênero e o resultado no âmbito de gênero que foi acordado na etapa pré-investimento para avaliar se o objetivo foi alcançado O auto relatório anual pode ser utilizado para comprovar – e melhorar – o impacto em questões de gênero no nível do investimento individual, da carteira e da empresa Ele também pode ser agregado para avaliar e relatar o impacto relacionado a questões de gênero de toda a carteira do Gestor de Fundos e observar tendências por setor, geografia, modelo de negócios e partes interessadas Os Gestores de Fundos podem encontrar um benefício real na condução da análise da carteira ao longo do tempo, para rastrear mudanças, entender correlações e o custo/benefício das várias atividades relacionadas a questões de gênero sendo implementadas. Para exemplos de indicadores de carteira, consulte o Apêndice D: Indicadores no Nível da Transação
Visitas à empresa	<ul style="list-style-type: none"> O Gestor do Fundo pode visitar a empresa para avaliar o progresso – normalmente por meio de métodos de pesquisa qualitativos (incluindo análise observacional, entrevistas, consulta a documentos-chave etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> As visitas à empresa são úteis quando: <ol style="list-style-type: none"> (1) A estrutura da transação está condicionada à empresa alcançar certos resultados no âmbito de gênero (2) Uma atividade ou projeto relacionado a questões de gênero está sendo implementado em colaboração com o Gestor do Fundo (Consulte Gestão da Carteira) 	<ul style="list-style-type: none"> As descobertas podem ser utilizadas para rastrear o progresso e construir uma imagem mais clara do impacto relacionado a questões de gênero que está acontecendo ‘na arena’, incluindo aspectos impalpáveis (por exemplo, o compromisso da liderança em impulsionar a igualdade de gênero etc.)
Avaliações aprofundadas	<ul style="list-style-type: none"> Isso pode assumir várias formas, mas normalmente envolve coleta e análise abrangentes de dados iniciais, intermediários e finais antes, durante e depois de uma intervenção relacionada a questões de gênero (Consulte o Apêndice G: Ferramentas para Investimento Inteligente em Questões de Gênero) O método de Pesquisa é tipicamente um método misto, compreendendo abordagens qualitativas e quantitativas, e ajuda a avaliar o retorno do investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> O Gestor do Fundo pode optar por trabalhar com as empresas investidas para realizar uma avaliação aprofundada para entender o impacto nos âmbitos de gênero e de negócios da realização de uma intervenção direcionada a questões de gênero 	<ul style="list-style-type: none"> As descobertas das avaliações aprofundadas podem ser utilizadas para comprovar – e aprimorar – o impacto relacionado a questões de gênero e construir uma compreensão diferenciada do caso de negócios (incluindo o retorno sobre o investimento) associado à adoção de práticas inteligentes em questões de gênero As descobertas podem ser utilizadas para documentar o caso de negócios sobre questões de gênero e encorajar outras empresas a ‘aglomerar’: imitar e adaptar as inovações adotadas no âmbito de gênero, conduzindo assim mudanças de sistemas mais amplos em escala. Por exemplo, cinco Gestores de Fundos comprometidos com o investimento inteligente em questões de gênero recentemente lançaram a <i>Gender-Smart Enterprise Assistance Research Coalition</i> (G-SEARCh) para realizar pesquisas para fundamentar ainda mais o caso de negócios de forma a vincular a lente de gênero ao desempenho dos negócios (Consulte Estudo de Caso 17)

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 16: Phatisa

Da mesma forma que a Phatisa aplicou uma lente de gênero na sua gestão de carteiras, ela também adotou medidas para integrar as questões de gênero em seus sistemas de monitoramento e mensuração. Este estudo de caso ressalta os passos praticados pela Phatisa para aplicar uma lente de gênero à mensuração de sua carteira.

A Phatisa deu início a esse processo por meio da incorporação de uma métrica de gênero padronizada em todos os investimentos. Os indicadores padrão consideram se a empresa tem uma política contra o assédio sexual e um procedimento de monitoramento em vigor; se a empresa tem políticas claras de licença-maternidade e seus respectivos termos; se há uma política de horário flexível em vigor; e se as mulheres são representadas em níveis diferentes em toda a empresa. Esses indicadores são rastreados anualmente e fazem parte do modelo de Relatório de Monitoramento Anual circulado a todas as empresas investidas. Além disso, quando a Phatisa está trabalhando com uma determinada investida em um projeto ou intervenção específica relacionada a questões de gênero, outras métricas são exigidas da investida, tais como dados de retenção desagregados por sexo, dados de incidentes desagregados por sexo e taxas de produtividade.

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 17: G-SEARCH

A *Gender-Smart Enterprise Assistance Research Coalition* (G-SEARCH) foi lançada na *Women Deliver* em junho de 2019 e compreende um grupo de cinco investidores de impacto com ideias semelhantes, comprometidos em investir com lentes de gênero. O consórcio inclui AlphaMundi, Acumen, SEAF, *Root Capital* e *AHL Venture Partners*. O objetivo da G-SEARCH é demonstrar o caso de negócios para incorporar intervenções inteligentes em questões de gênero em PMEs em estágio inicial e de crescimento em mercados emergentes. As principais atividades da G-SEARCH incluem:

- Cada investidor de impacto se comprometeu a apoiar pelo menos três empresas de carteira ou prioritárias do pipeline com doações de capital para intervenções de AT no âmbito de gênero.
- Com o apoio do *International Development Research Centre* do Canadá (IDRC), identificar uma instituição qualificada para desenvolver uma abordagem de pesquisa para: (1) documentar as abordagens, ferramentas e estruturas que cada membro do consórcio está utilizando para promover o gênero como um princípio de negócios central em sua carteira; e (2) testar os pressupostos e hipóteses da instituição e coletar dados qualitativos e quantitativos abrangendo mais de 15 PMEs para construir a base de evidências para essa abordagem.
- O desenvolvimento de um relatório final, kits de ferramentas e estudos de caso para facilitar o compartilhamento de conhecimento com o setor mais amplo.

A G-SEARCH selecionou o *William Davidson Institute* na Universidade de Michigan como seu parceiro de pesquisa e esforços de desenvolvimento de pesquisa e coleta de dados estão em curso com o objetivo de entregar os resultados no final do verão ou início do outono de 2021. Informações adicionais sobre a G-SEARCH podem ser encontradas no [site da AlphaMundi](#).

SAÍDAS

O papel do Gestor de Fundo ao sair de um investimento inteligente em questões de gênero é de três ordens:

1. Avaliar como uma saída da empresa investida pode impactar sua estratégia e lente de gênero;
2. Calcular quaisquer retornos sobre investimentos no apoio fornecido pelo Gestor de Fundos para alcançar resultados no âmbito de gênero, incluindo a influência que os resultados relacionados a questões de gênero tiveram sobre os principais indicadores de negócios e de desempenho da empresa; e
3. Manter o *momentum* dos resultados de gênero alcançados até agora, para que não sejam potencialmente perdidos sob a liderança do potencial comprador.

Dado o campo nascente, mas crescente, do investimento inteligente em questões de gênero, existem poucas práticas recomendadas documentadas para definir uma saída inteligente em questões de gênero bem-sucedida. À medida em que o campo cresce e os períodos de investimento de investimentos inteligentes em questões de gênero recentes e recém-comprometidos se encerram, surgirão exemplos a partir dos quais os Gestores de Fundos poderão aprender. Com base nos aprendizados mais amplos sobre investimentos de impacto, este Guia apresenta seis princípios que os Gestores de Fundos podem adotar para garantir que suas saídas estejam alinhadas com suas estratégias de investimento inteligente em questões de gênero. Esses princípios servem como diretrizes sobre como os Gestores de Fundos podem maximizar os resultados relacionados a questões de gênero e mitigar o risco de perder o progresso alcançado no âmbito da igualdade de gênero com compradores que podem não estar tão comprometidos.

Princípio 1: Demonstrar aos potenciais compradores que o compromisso e o desempenho da empresa investida em medidas voltadas à igualdade de gênero são uma proteção e podem levar a um aumento na valoração.

O compromisso da empresa investida com os resultados no âmbito de gênero, como maior retenção feminina e taxa de retorno da maternidade ou maior captura de um segmento de clientes do gênero feminino é evidência de um melhor desempenho nos negócios. Por exemplo, uma pesquisa recente da IFC descobriu que lideranças equilibradas do ponto de vista de gênero estão positivamente correlacionadas com desempenhos superiores; as empresas investidas com equipes de liderança equilibradas do ponto de vista de gênero apresentam aumentos médios de valoração até 25% maiores em comparação com aquelas com equipes não diversas.⁹⁷ Pesquisas dos EUA demonstram que empresas lideradas por mulheres estão saindo mais rapidamente do que a média: uma média de 6,4 anos x uma média de 7,4 anos para empresas lideradas por homens.⁹⁸

Princípio 2: Demonstrar aos potenciais compradores que o desempenho da empresa investida em medidas voltadas à igualdade de gênero é um ativo *premium*.

Esforços concentrados no rastreamento dos resultados alcançados no âmbito de gênero e a vinculação de soluções inteligentes em questões de gênero a KPIs de negócios podem oferecer prova a potenciais compradores de que as empresas investidas podem inovar, crescer e lucrar eliminando as desigualdades de gênero.⁹⁹ As empresas investidas da IFC forneceram provas substanciais, tais como:

- Um agronegócio nas Ilhas Salomão descobriu que questões trabalhistas (incluindo absenteísmo e rotatividade) costumam ser sintomas de desigualdades de gênero ocultas. A empresa tratou disso para gerar US\$ 1,58 milhão em receitas esperadas, devido ao aumento da produtividade e à redução de custos.¹⁰⁰
- Um banco comercial na República Dominicana encontrou novos segmentos de clientes no mercado feminino com necessidades e preferências distintas. O desenvolvimento de novos produtos e canais de distribuição para atingir esses subgrupos levou a uma taxa interna de retorno superior a 35%.¹⁰¹
- Um grupo de empresas uniu forças em Papua Nova Guiné para reduzir a incidência de violência de gênero no local de trabalho e descobriu que poderia economizar de três a nove por cento nos custos gerais da folha de pagamento ao fazê-lo.¹⁰²

Princípio 3: Demonstrar aos potenciais compradores que os sistemas, processos e pessoas que a empresa investida implementou nas atividades relacionadas a questões de gênero continuarão a funcionar (principalmente se o potencial comprador ainda não tiver um compromisso com o investimento inteligente em questões de gênero).

Da mesma forma que estabelecer uma boa governança corporativa antes de um IPO é fundamental para atrair investidores externos,¹⁰³ o desempenho de uma empresa investida no âmbito de gênero pode enviar uma mensagem forte e positiva para potenciais acionistas (tanto privados quanto públicos), os quais estão valorizando cada vez mais práticas de ESG, incluindo compromissos com a igualdade de gênero. Logo no início, os Gestores de Fundos podem conquistar a adesão da liderança da empresa investida para darem continuidade às atividades relacionadas a questões de gênero após a saída. Um Gestor de Fundos inteligente em questões de gênero iniciará isso no momento de compromisso com a transação e fornecerá suporte contínuo às atividades relacionadas a questões de gênero durante o período de investimento, com o objetivo de institucionalizar os compromissos de gênero em todas as operações e a cultura da empresa. Isso ajudará a garantir que os sistemas de gestão sobre questões de gênero da empresa sejam autossustentáveis, com infraestrutura e governança para manter os compromissos sobre questões de gênero.

Princípio 4: Procurar atrair compradores (investidores privados e públicos) que compartilhem os mesmos valores e estejam comprometidos com o investimento inteligente em questões de gênero.

Alta representatividade feminina na equipe e liderança, compromissos com a diversidade de gênero e políticas e processos de apoio e aquisição bem-sucedida de clientes do gênero feminino podem atrair compradores, principalmente aqueles para os quais a igualdade de gênero seja uma prioridade. Um número crescente de investidores em todo o ecossistema de investimentos está investindo com lentes de gênero,¹⁰⁴ e, portanto, é mais provável que eles se interessem por empresas que demonstrem forte desempenho em questões de gênero.

O Projeto Sage, uma Iniciativa de Impacto Social da Wharton com a Catalyst at Large, rastreia o capital levantado com lentes de gênero em *Private Equity*, *Venture Capital* e veículos de dívida privada — o qual ultrapassou US\$ 4,8 bilhões em 2019 e está aumentando.¹⁰⁵ Em 2020, foram relatados 138 fundos investindo com lentes de gênero, um aumento de 58,6% em relação ao ano anterior, refletindo uma demanda crescente por soluções de investimento inteligentes em questões de gênero.¹⁰⁶ A maioria desses fundos tinha a Ásia, a África Subsaariana e a América Latina como sua geografia de investimento alvo, refletindo a importância e interesse da diversidade de gênero em mercados emergentes.

A GIIN relata que os investimentos inteligentes em questões de gênero em estratégias de mercado público cresceram de US\$ 100 milhões para US\$ 2,4 bilhões em apenas quatro anos, a partir de 2018.¹⁰⁷ As principais bolsas de valores em todo o mundo, como as de Joanesburgo, Nova Zelândia, Austrália, Hong Kong e Reino Unido agora exigem que as empresas listadas forneçam dados de seus conselhos de administração e diretorias desagregados por gênero, tenham uma política de diversidade de gênero e tenham disposições relacionadas à diversidade nos requisitos de governança corporativa. Em 2017, foi aprovada uma diretiva da União Europeia (UE) exigindo que grandes empresas listadas divulguem dados relacionados à diversidade nos conselhos por gênero, idade, formação educacional e formação profissional em seus relatórios anuais. Em 2019, 85 bolsas de valores participaram de eventos “*ring the bell*” liderados pela *Sustainable Stock Exchange Initiative* no Dia Internacional da Mulher, com o objetivo de chamar a atenção para o importante papel que o setor privado desempenha no avanço da igualdade de gênero.¹⁰⁸

Os Gestores de Fundos podem entender isso como um sinal de que as empresas investidas que desejam ser listadas nessas bolsas devem se comprometer com esses requisitos, por isso é vantajoso preparar as empresas com antecedência.

Princípio 5: Preparar as empresas investidas para perguntas de Gestores de Fundos prospectivos.

Como parte de seu apoio a uma empresa investida, o Gestor de Fundos pode preparar a empresa para perguntas de potenciais compradores. O suporte pode incluir o fornecimento de dados e exemplos relevantes que mostrem até que ponto as melhorias nos negócios foram alcançadas por meio de resultados no âmbito de gênero e demonstrem uma correlação com KPIs de negócio.

Princípio 6: Preparar proativamente análises e relatórios sobre questões de gênero.

Os Gestores de Fundos podem elaborar relatórios com dados desagregados por sexo críveis que tenham sido recolhidos ao longo do período de investimento para demonstrar como as atividades de gênero adicionam valor. Os Gestores de Fundos podem considerar a elaboração proativa desses relatórios para atender às solicitações dos compradores, bem como para honrar os requisitos de listagem. Cada vez mais investidores, tanto de impacto quanto comerciais, solicitam dados sobre questões de gênero. Mesmo que os dados não afetem diretamente a avaliação, eles podem servir como uma ‘cenoura’ ou oferecer valor intangível a compradores de interesse.

CONCLUSÃO



CONCLUSÃO

O investimento inteligente em questões de gênero é uma estratégia de investimento que ajuda o investidor a destacar novas oportunidades e a revelar riscos¹⁰⁹ para alcançar melhores resultados financeiros e sociais para todos. É uma abordagem de criação de valor inclusiva que os Gestores de Fundos estão adotando para revelar oportunidades de aumento de lucro, crescimento e inovação. Não há dúvida de que o campo de investimento inteligente em questões de gênero está em ascensão e veio para ficar. Como mostram as pesquisas mais recentes, os volumes de capital levantados com lentes de gênero em PE, VC e dívida privada quadruplicaram nos últimos dois anos, liberando US\$ 4,8 bilhões em 2019, contra US\$ 1,1 bilhão em 2017.¹¹⁰

Os efeitos da COVID-19 estão influenciando governos, consumidores e LPs para pensar mais intencionalmente sobre como eles podem causar um melhor impacto e criar valor que seja inclusivo para mulheres e homens. Cada vez mais irá se solicitar aos GPs que apoiem os LPs em investimentos mais impactantes, inclusive em negócios de saúde que possam responder à COVID-19; em empresas que apoiem a resiliência econômica e ambiental; e no apoio ao setor privado para financiar o avanço dos ODS, incluindo igualdade de gênero (ODS5).¹¹¹

Embora as oportunidades sejam promissoras e intenções tenham sido estabelecidas, é preciso fazer mais para fornecer aos investidores as ferramentas e estruturas certas para colocar em prática o investimento inteligente em questões de gênero e apoiar os esforços de criação de valor inclusivos. Mover a indústria de PE em direção ao investimento inteligente em questões de gênero exigirá ações tanto de GPs quanto de LPs.

O British International Investment e a IFC consolidaram, organizaram e desenvolveram ferramentas, evidências, melhores práticas e estudos de caso em todo o ecossistema de investimento neste guia passo-a-passo para Gestores de Fundos sobre investimentos inteligentes em questões de gênero. As lições das operações de mais de 160 Gestores de Fundos foram usadas como base para orientar os Gestores de Fundos sobre como definir seu foco, escolher suas estratégias de investimento inteligente em gênero (ou seja, lentes de gênero) e colocar políticas em prática em suas empresas e carteiras. Os Gestores de Fundos podem, por exemplo, definir seu foco determinando se devem começar internamente no 'nível da empresa' e dentro de seus negócios no 'nível da carteira'.

No nível da empresa, os Gestores de Fundos podem fortalecer a diversidade de gênero seguindo cinco passos chave: 1) estabelecer a relevância da temática nas interações da alta gestão com as empresas *target*; 2) atrair e promover o talento feminino; 3) construir culturas respeitadas no local de trabalho, livres de bullying e assédio sexual; 4) mensurar e relatar o progresso; e 5) assumir compromissos públicos com a diversidade de gênero. Os Gestores de Fundos também podem impulsionar a adoção de investimentos inteligentes em questões de gênero em suas empresas por meio de uma estrutura de quatro partes que inclua: 1) elaboração de estratégia; 2) ativação de pessoas; 3) aprimoramento de processos; e 4) engajamento de parceiros.

No nível da carteira, é por meio da integração abrangente de uma lente de gênero nas operações de investimento que os retornos são efetivamente obtidos. Os GPs e LPs podem investir em empresas sob cinco estratégias inteligentes em questões de gênero: 1) representatividade de mulheres na liderança (ou seja, fundadoras, cofundadoras e equipes de liderança com equilíbrio de gênero); 2) corpo de funcionários diverso e equilibrado em termos de gênero; 3) cadeias de valor inclusivas em relação a gênero; 4) oferta e desenho de produtos ou serviços que considerem as necessidades distintas das mulheres como um segmento de consumo; e 5) garantia de que suas operações não prejudiquem mulheres em comunidades.

As abordagens definidas neste guia apoiam os Gestores de Fundos na análise de questões de gênero, passando da contagem da representatividade das mulheres e caminhando para a valorização de como a redução das desigualdades de gênero entre mulheres e homens influencia o desempenho dos negócios. Os dados coletados sobre mulheres e homens devem ser utilizados para avaliar os fatores que influenciam as desigualdades de gênero, que – caso endereçadas de maneira eficaz – podem ajudar as empresas a criar ou aprofundar a penetração no mercado, aumentar as vendas, aumentar a produtividade e dar mais respaldo à tomada de decisões corporativas. Embora os estudos de caso neste Guia demonstrem como os resultados estão sendo alcançados, os investidores precisam fazer e compartilhar mais em escala para que o campo continue crescendo. Isso inclui estruturar uma lente de gênero nas transações para incentivar empresas e Gestores de Fundos. A estruturação de transações sob uma lente de gênero é um território relativamente novo, mas um território que continuará a apoiar os Gestores de Fundo a inovar e crescer em sofisticação.

À medida que o campo cresce, os Gestores de Fundos estão começando a considerar o que significa manter uma lente de gênero ao sair de um investimento. Baseando-se em entrevistas com equipes de investimento em PE e especialistas líderes em gênero, este guia fornece seis princípios para ajudar os Gestores de Fundos a considerar uma lente de gênero ao sair de um investimento.

Os desequilíbrios globais de gênero representam uma enorme oportunidade econômica perdida. No entanto, os Gestores de Fundos que priorizaram a eliminação das desigualdades de gênero fizeram um enorme progresso. Adaptar e criar sistemas e processos novos e inclusivos que promovam a igualdade de gênero não acontecerá da noite para o dia, mas se os esforços forem efetivamente colocados em prática agora, os Gestores de Fundos ficarão à frente das tendências do mercado e transformarão o setor de *Private Equity* – não apenas para apoiar empresas e economias, mas também para colher os benefícios da igualdade de gênero como um todo.

APÊNDICES



APÊNDICES

A

O caso de negócios para eliminar a desigualdade de gênero

As diferenças de gênero são muitas vezes consequência de um uso ineficiente de recursos econômicos que resultam em resultados piores para empresas, economias e para a sociedade em geral. Os investimentos do setor privado para reduzir as desigualdades de gênero podem resolver esse problema e criar mercados que funcionem melhor para todos, ao mesmo tempo em que melhoram o desempenho de seus próprios negócios. As evidências mostram que as estratégias de investimento inteligente em questões de gênero podem ajudar a aumentar a competitividade de uma empresa, solidificar sua base de fornecedores, melhorar seu capital humano e ajudar a construir um ambiente de negócios favorável em geral. Ao considerar todo o escopo do caso de negócios, as empresas podem destravar oportunidades para aumentar o lucro, o crescimento e a inovação.

Os Gestores de Fundos podem abordar o investimento inteligente em questões de gênero por meio de cinco lentes de gênero estratégicas, sob as quais as mulheres geralmente estão sub-representadas e enfrentam barreiras e restrições mais altas em comparação com os homens.

Tabela 13: Estratégias Inteligentes em Questões de Gênero e seus respectivos Casos de Negócios

Estratégia (lente de gênero)	Grupo-alvo	Visão Geral do Caso de Negócios	Evidências
Investir em empresas...	que apoiam as mulheres nos papéis de...	Por que abordar as desigualdades de gênero para o grupo-alvo?	Dados que apoiam o caso de negócios
Em que as mulheres estejam representadas na liderança	Mulheres como empreendedoras (fundadoras, proprietárias)	Mulheres empreendedoras em busca de capital em todos os níveis ainda enfrentam barreiras significativas no acesso a financiamento. As evidências sugerem, ainda, que mulheres empreendedoras tendem a empregar mais mulheres no corpo de funcionários, têm melhores perfis de crédito e são mais capazes de atender ao segmento de consumidores do gênero feminino – um mercado que está crescendo mais rapidamente do que a Índia e a China combinadas	Apenas 11% do capital <i>seed</i> (ou semente, em português) de mercados emergentes é direcionado a empresas com uma mulher na equipe fundadora. A porcentagem é ainda menor para o financiamento em estágio posterior, apesar das muitas evidências de que investir em equipes com diversidade de gênero leva a resultados comerciais mais fortes ¹¹² Empresas investidas com equipes de liderança equilibradas do ponto de vista de gênero apresentam aumentos médios de valoração até 25% maiores em comparação com aquelas com equipes não diversas ¹¹³ Um estudo conduzido pela <i>Small Business Association</i> determinou que as empresas de <i>Venture Capital</i> que investiram em negócios liderados por mulheres tiveram desempenhos mais positivos do que as empresas que não o fizeram ¹¹⁴ As mulheres detêm e lideram cerca de 6,6 milhões de PME formais e 39 milhões de microempresas em mercados emergentes, com uma demanda total de crédito estimada e não atendida de US\$ 1,7 trilhão ¹¹⁵
	Mulheres como líderes (Conselho de Administração, alta administração)	Um número crescente de pesquisas mostra os vários benefícios de negócios associados à diversidade de gênero em conselhos de sociedades e na alta administração. Esses benefícios incluem: melhor desempenho financeiro e valor para o acionista, aumento de satisfação de clientes e empregados, aumento da satisfação dos investidores e melhor conhecimento de mercado e reputação	Mais mulheres em cargos de gestão executiva geram melhor desempenho financeiro e maiores retornos. Fortes evidências mostram que uma proporção maior de mulheres na liderança empresarial, inclusive nos conselhos de administração e na alta administração, leva a um melhor desempenho geral da empresa. ¹¹⁶ Mulheres na Liderança Empresarial Impulsionam o Desempenho ESG da Empresa A representatividade feminina na liderança de bolsas de valores demonstrou melhorar as métricas de desempenho, como retorno sobre ativos, retorno sobre capital próprio e lucro por ação, ao mesmo tempo em que reduz a volatilidade ¹¹⁷ Empresas com conselhos com diversidade de gênero geram um retorno maior sobre o capital próprio do que aquelas que não apresentam esta característica Empresas com conselhos com diversidade de gênero superam aquelas sem mulheres no âmbito de performance das ações em bolsa em tempos de crise ou volatilidade As empresas de alto desempenho são quase 50% mais propensas do que as empresas de baixo desempenho a relatar que mulheres e homens têm influência equitativa no desenvolvimento de estratégias Investidores de empresas com estratégias fortes de diversidade de gênero recebem retornos maiores de 3,5% a.a.
Comprometidas com um corpo de funcionários diverso e equilibrado em termos de gênero	Mulheres no corpo de funcionários da empresa investida e na cadeia de fornecimento	Empresas que investem na empregabilidade de mulheres ganham uma importante vantagem competitiva porque atingem um banco de talentos mais amplo, implementam aumentos de produtividade e aprimoram a retenção de pessoas. Melhores empregos para mulheres levam a maiores níveis de renda e maior influência decisória. Isso se aplica principalmente a empregados em tempo integral (FTEs), embora também seja importante considerar PTEs ou consultores	Se a diferença na taxa de participação no mercado de trabalho entre mulheres e homens fosse reduzida globalmente em 25% até 2025, isso poderia adicionar US\$ 5,8 trilhões à economia global e aumentar a receita tributária em US\$ 1,5 trilhão ¹¹⁸ Globalmente, US\$ 172,3 trilhões estão sendo perdidos em riqueza devido às disparidades nos ganhos entre mulheres e homens ao longo da vida ¹¹⁹ O programa <i>Better Work</i> da OIT/IFC, uma iniciativa voltada ao setor de vestuário que trabalha com uma base de funcionários majoritariamente do gênero feminino, descobriu que melhores condições de trabalho estão intimamente ligadas à lucratividade do empregador, resultado do aumento da produção, da redução de erros e da diminuição das taxas de rotatividade. Nas fábricas do Camboja, por exemplo, melhorias nas condições de trabalho reduziram as rejeições de produtos e remessas em 44% ¹²⁰ Quando as empresas apoiam o cuidado infantil, elas podem contratar e reter pessoas talentosas, ajudando a aumentar os lucros e a produtividade. Além disso, a prestação de cuidados infantis pode ter um impacto positivo significativo no emprego das mulheres e no número de horas que as mulheres trabalham, permitindo que mais mulheres e homens estejam representados em trabalhos remunerados ¹²¹

Continuação da Tabela 13: Estratégias Inteligentes em Questões de Gênero e seus respectivos Casos de Negócios

Estratégia (lente de gênero)	Grupo-alvo	Visão Geral do Caso de Negócios	Evidências
Investir em empresas...	que apoiam as mulheres nos papéis de...	Por que abordar as desigualdades de gênero para o grupo-alvo?	Dados que apoiam o caso de negócios
Comprometidas com uma cadeia de valor inclusiva em relação a gênero	Mulheres em posições de liderança na cadeia de valor da empresa investida, incluindo no âmbito de fornecedores, distribuidores e varejistas	A diversidade nas cadeias de fornecimento permite que as empresas tenham acesso a uma variedade mais ampla de fornecedores de alta qualidade. Além disso, promover relacionamentos na cadeia de fornecimento com mulheres empreendedoras está associado a uma maior responsabilidade corporativa e fidelidade do cliente. Trabalhar com mulheres empreendedoras também fortalece as redes de distribuição, particularmente no âmbito da projeção final de vendas	Um estudo dos EUA descobriu que empresas com programas de diversidade para fornecedores gastam 20% menos do que concorrentes em operações de compra ¹²² Globalmente, menos de 1% dos gastos das grandes empresas com fornecedores é direcionado a empresas pertencentes a mulheres. No entanto, as evidências encontraram uma correlação positiva entre uma base diversa de fornecedores e a lucratividade. As empresas que adotam programas de diversidade para fornecedores geram um retorno um terço maior no custo das operações de compras em comparação com a média ¹²³ Investir no capital humano das mulheres também pode melhorar o acesso a mercados. Por exemplo, uma base de fornecedores com diversidade de gênero apoia vendas em países com padrões altos no âmbito de cadeias de fornecimento éticas e sustentáveis ¹²⁴ O programa <i>Lighting Asia/India</i> da IFC constatou que agentes de vendas mulheres tinham mais condições de acessar o "mercado feminino" para energia solar, ajudando a construir uma poderosa rede de distribuição e a aumentar as vendas em 30% ¹²⁵ A FINCA observou, na República Democrática do Congo, que agentes mulheres tinham, em média, 12% mais operações da FINCA e maiores níveis de lucro ¹²⁶
Comprometidas em oferecer e desenhar produtos e serviços que considerem as necessidades distintas das mulheres como um segmento de consumo	Mulheres como consumidoras	Desenhar e anunciar produtos e serviços para mulheres permite que as empresas atinjam novos clientes, bem como aumentem as vendas para os clientes existentes. Essa estratégia pode abrir novos mercados e fortalecer os já existentes. Isso vai além de produtos e serviços de "pink-washing" e deve incluir as mulheres como uma estratégia de segmentação	Por exemplo, as mulheres, que normalmente tendem a ser sub-bancarizadas e sub-seguradas, apresentam uma oportunidade de crescimento (por exemplo, em participação de mercado) para instituições financeiras. Uma pesquisa de 2019 conduzida com clientes da IFC do segmento bancário descobriu que o percentual médio de Empréstimos Inadimplentes (NPL, do inglês, <i>Non-performing Loans</i>) para empréstimos a PMEs lideradas por mulheres era de 3,0%, significativamente menor do que a média da carteira Total de Empréstimos para PMEs (4,9%) ¹²⁷ Há tanto um caso de negócios quanto um caso social claros para a integração da lente de gênero e o foco nas mulheres em seguros inclusivos – com os benefícios de aumentar a penetração de seguros e a proteção contra riscos dos vulneráveis da sociedade. Os perfis de clientes mulheres e homens apresentam características diferentes. Uma proposta de seguro inclusiva customizada para mulheres pode atender às necessidades específicas do gênero feminino e ser comercialmente viável ¹²⁸ O Estudo SheforShield da IFC (2015) descobriu que, até 2030, espera-se que a indústria de seguros ganhe até US\$ 1,7 trilhão apenas com as mulheres, metade disso em apenas 10 economias emergentes O British International Investment realizou uma avaliação com a M KOPA (2019) para verificar os benefícios diferenciados para as mulheres que poderiam ser obtidos por meio da introdução de um produto de refrigeração <i>off-grid</i> e encontrou um caso de negócio claro para direcionar o produto para clientes do gênero feminino
Comprometidas em garantir que suas operações não prejudiquem mulheres em comunidades	Mulheres como partes interessadas da comunidade	As empresas que desejam construir uma licença social para operar ampla e sustentável precisam garantir que estão incorporando as perspectivas de toda a comunidade - incluindo as das mulheres, que normalmente não são procuradas especificamente em relação aos seus desafios - pois elas desenvolvem estratégias de engajamento que respondem às preocupações, experiências e objetivos da comunidade Maior diversidade na comunidade contribuirá para uma relação empresa-comunidade mais solidária e menos propensa a protestos e paralisações. Investimentos estratégicos apoiam a licença das empresas para operar e garantem que benefícios e riscos sejam distribuídos de forma mais equilibrada entre mulheres e homens	Em particular, em projetos com grande influxo de mão de obra, o risco de GBV (do inglês, <i>Gender-Based Violence</i>) e exploração sexual aumenta. ¹²⁹ Conforme documentado em estudos recentes da IFC, como Respectful Workplaces (2019) em Mianmar, o assédio sexual e o bullying afetam tanto mulheres quanto homens e resultam em um custo para o negócio estimado em 14% ao ano. Outro relatório, The Impact of Domestic and Sexual Violence on the Workplace nas Ilhas Salomão (2019), constatou que todos os anos, para cada funcionário, sete dias são perdidos devido ao fato de os funcionários se sentirem distraídos, cansados ou indispostos devido à violência doméstica ou sexual Um estudo da CARE descobriu que o assédio sexual no local de trabalho no Camboja custa ao setor de vestuário cerca de US\$ 89 milhões por ano devido à rotatividade de pessoal, absenteísmo e presenteísmo. O presenteísmo teve o custo mais elevado, com 13,5% dos trabalhadores indicando que o assédio sexual fazia com que eles trabalhassem com menos eficácia ¹³⁰

Fonte: IFC, (2019) conteúdo adaptado de documento interno da IFC: *Gender Strategy Implementation Plan (GSIP) II: FY20-23*, com contribuições do British International Investment.

B

Indicadores de RH no nível da empresa

Os indicadores aqui relacionados são relevantes para Gestores de Fundos e LPs avaliarem a diversidade de gênero e a equidade no local de trabalho de suas próprias empresas. Os indicadores abrangem a representatividade de mulheres e homens em diferentes funções, se essas funções controlam as receitas (por exemplo, funções de P&L), disparidades salariais entre gêneros e indicadores para avaliar as desigualdades de gênero no recrutamento, retenção e promoção. Eles também podem ser adaptados às empresas investidas.

Tabela 14: Indicadores de RH no Nível da Empresa

Representatividade de Mulheres e Homens em Diferentes Papéis			
Conselho de Administração/Comitê de Investimentos			
Número de Conselheiros/Comitê de Investimentos (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Funcionários			
Número de funcionários (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Nível de responsabilidade (os indicadores referem-se às equipes de investimento. Empresas maiores também podem ter interesse em observar funcionários com responsabilidades de P&L (veja abaixo))			
Número de membros da alta gestão (<i>Managing Director</i> ou Sócio) (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de membros da gestão intermediária (Gerente, Diretor, Vice-Presidente) (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de funcionários em cargos não gerenciais (Analista, Associado, Associado Sênior) (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Funcionários com responsabilidades de P&L			
Número de membros da alta gestão com responsabilidades de P&L (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de membros da gestão intermediária com responsabilidades de P&L (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Recrutamento			
Total de candidaturas recebidas			
Número de inscrições recebidas (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Convites para entrevistas por cargo			
Número de convites para entrevistas por cargo (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Candidatos entrevistados			
Número de candidatos entrevistados por cargo (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Ofertas feitas por cargo (nota: este indicador pode não ser tão relevante para empresas menores)			
Número de ofertas feitas por cargo (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Total de novas contratações			
Número de novas contratações (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Novas contratações por nível de responsabilidade			
#Número de novas contratações da alta gestão (<i>Managing Director</i> ou Sócio) (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de novas contratações da gestão intermediária (Gerente, Diretor, Vice-Presidente) (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de novas contratações em cargos não gerenciais (Analista, Associado, Associado Sênior)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de funcionários com responsabilidades de P&L (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)

Equidade salarial entre gêneros na contratação (base + percentual de performance negociado)			
Salário médio de contratação para novas contratações da alta gestão (<i>Managing Director</i> ou Sócio) (total)			
Homens (\$)	Mulheres (\$)	Homens (%)	Mulheres (%)
Salário médio de contratação para novas contratações da gestão intermediária (Gerente, Diretor, Vice-Presidente) (total)			
Homens (\$)	Mulheres (\$)	Homens (%)	Mulheres (%)
Salário médio de contratação para novas contratações de cargos não gerenciais (Analista, Associado, Associado Sênior) (total)			
Homens (\$)	Mulheres (\$)	Homens (%)	Mulheres (%)
Salário médio de contratação para a alta gestão com responsabilidades de P&L			
Homens (\$)	Mulheres (\$)	Homens (%)	Mulheres (%)
Salário médio de contratação para a gestão intermediária com responsabilidades de P&L			
Homens (\$)	Mulheres (\$)	Homens (%)	Mulheres (%)

Retenção			
Empregados que deixaram a empresa			
Nº. de novas contratações da alta gestão (<i>Managing Director</i> ou Sócio) (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de novas contratações da gestão intermediária (Gerente, Diretor, Vice-Presidente) (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de novas contratações para cargos não gerenciais (Analista, Associado, Associado Sênior) (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Nº. de funcionários que deixaram empresa (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de empregados que deixaram a empresa involuntariamente/foram demitidos (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
nº. de funcionários que saíram da empresa voluntariamente/pediram demissão (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Licença e cuidados familiares			
Número de mulheres que tiraram licença maternidade no último exercício (total)		Mulheres (% do total de funcionários)	
Número de homens que tiraram licença paternidade no último exercício (total)		Homens (% do total de funcionários)	
Número de funcionários que tiraram licença por adoção no último exercício (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de funcionários que tiraram licença parental no último exercício (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de funcionários que retornaram ao trabalho no período relatado após o término da licença maternidade/paternidade/parental no último exercício (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de funcionários que retornaram ao trabalho após o término da licença maternidade/paternidade/parental e que ainda estavam empregados 12 meses após o retorno ao trabalho (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Arranjos flexíveis de trabalho			
Número de empregados			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de membros da alta gestão em regime de horário de trabalho flexível (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de membros da gestão intermediária em regime de horário de trabalho flexível (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de pessoal em cargos não gerenciais em regime de horário de trabalho flexível (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Oportunidades de treinamento e desenvolvimento			
Número de dias de treinamento (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de dias de treinamento para membros da alta gestão			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de dias de treinamento para membros gestão intermediária			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)

Número de dias de treinamento para funcionários em cargos não gerenciais			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de dias de treinamento técnico (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de dias de treinamento de liderança/habilidades interpessoais (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)

Promoção

Funcionários promovidos

Número de funcionários promovidos (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de funcionários promovidos a cargos da alta gestão (<i>Managing Director</i> ou <i>Sócio</i>) (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de funcionários promovidos a cargos da gestão intermediária (Gerente, Diretor, Vice-Presidente) (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)

Avaliações de desempenho

Número de funcionários que recebem avaliações de desempenho e desenvolvimento de carreira (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de membros da alta gestão que recebem avaliações de desempenho e desenvolvimento de carreira (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de membros da gestão intermediária que recebem avaliações de desempenho e desenvolvimento de carreira (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de funcionários em cargos não gerenciais que recebem avaliações de desempenho e desenvolvimento de carreira (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)

Identificado como de alto potencial

Número de funcionários identificados como de alto potencial na gestão intermediária (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)

Programas formais de patrocínio

Número de participantes do programa de patrocínio - patrocinadores (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)
Número de participantes do programa de patrocínio - protegidos (total)			
Homens (nº.)	Mulheres (nº.)	Homens (%)	Mulheres (%)

Equidade salarial entre gêneros: salário anual bruto médio (calcular com e sem bônus)

Salário anual bruto médio para a alta gestão			
Homens (\$)	Mulheres (\$)	Homens (%)	Mulheres (%)
Salário anual bruto médio para a gestão intermediária			
Homens (\$)	Mulheres (\$)	Homens (%)	Mulheres (%)
Salário anual bruto médio para funcionários em cargos não gerenciais			
Homens (\$)	Mulheres (\$)	Homens (%)	Mulheres (%)
Salário anual bruto médio para a alta gestão com responsabilidades de P&L			
Homens (\$)	Mulheres (\$)	Homens (%)	Mulheres (%)
Salário anual bruto médio para a gestão intermediária com responsabilidades de P&L			
Homens (\$)	Mulheres (\$)	Homens (%)	Mulheres (%)

Equidade salarial entre gêneros: percentuais médios de performance

Percentual médio para a alta administração (<i>Managing Director</i> ou <i>Sócio</i>) (total)	
Homens	Mulheres
Percentual médio para novas contratações da administração intermediária (Gerente, Diretor, Vice-Presidente) (total)	
Homens	Mulheres
Percentual médio para novas contratações de pessoal não gerencial (Analista, Associado, Associado Sênior) (total)	
Homens	Mulheres
Percentual médio para a alta gestão com responsabilidades de P&L	
Homens	Mulheres
Percentual médio para a gestão intermediária com responsabilidades de P&L	
Homens	Mulheres

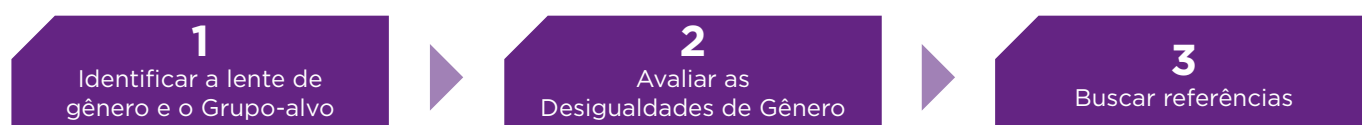
C

Três passos para uma linha de base

Uma linha de base é um ponto de partida que começa com uma avaliação de sua carteira atual para determinar onde você está hoje, de onde você veio e com quais esforços futuros será comparado. Também é útil para verificar como a sua carteira atual performa em relação a determinadas métricas e entender se esta performance mudou ao longo do tempo. Esta seção é mais relevante para os Gestores de Fundos que já possuem uma carteira existente, em vez de novos fundos. De qualquer maneira, novos fundos podem utilizar as abordagens detalhadas abaixo à medida em que constroem sua carteira.

Três Passos para Estabelecer uma Linha de Base






Para desenvolver uma linha de base, os Gestores de Fundos podem seguir três etapas: 1) identificar a lente de gênero e o grupo-alvo; 2) avaliar as desigualdades de gênero; e 3) buscar referências.¹³¹ As pessoas responsáveis por este exercício normalmente fazem parte da equipe de transações. Para empresas menores, pode ser o associado ou o analista da equipe de transações. Para empresas maiores, pode ser o mesmo ou, se disponível, uma equipe dedicada que avalie o impacto social e de gênero.



Passo 1: Identificar a Lente de gênero e o Grupo-alvo

O objetivo aqui é identificar grupos-alvo onde existem desigualdades de gênero entre mulheres e homens que os Gestores de Fundos possam influenciar e eliminar por meio de sua carteira de investimentos. As oportunidades no âmbito de gênero mais comuns para Gestores de Fundos estão em cinco grupos-alvo. A [Tabela 1](#) descreve esses cinco grupos e as oportunidades apresentadas por cada grupo presente na originação e na gestão da carteira.

Tabela 1: Cinco estratégias de investimento inteligente em questões de gênero para Gestores de Fundos¹³²

	Estratégia (lente de gênero)	Originação Inteligente em Questões de Gênero (para novas oportunidades de investimento)	Gestão da Carteira Inteligente em Questões de Gênero (para investimentos existentes)
	Investir em empresas...	Identificar e considerar...	Apoiar as empresas da carteira a...
 LIDERANÇA	1. Em que as mulheres estejam representadas na liderança (por exemplo, como fundadoras, cofundadoras, ou parte de uma equipe de liderança com equilíbrio de gênero)	Empresas onde as mulheres estejam representadas como fundadoras, cofundadoras, que sejam majoritariamente detidas por mulheres e estejam comprometidas em aumentar a diversidade de gênero dentro de sua liderança como representada na liderança e no Conselho de Administração	Aumentarem a diversidade de gênero na liderança.
 FUNCIONÁRIOS	2. Comprometidas com um corpo de funcionários diverso e equilibrado em termos de gênero	Empresas que possuam um corpo de funcionários com diversidade de gênero ou que estejam comprometidas com o aumento da diversidade de gênero em seu corpo de funcionários ou em sua cadeia de fornecimento	Aumentarem a diversidade de gênero da base de funcionários e melhorarem a equidade no local de trabalho para funcionários do gênero feminino e masculino
 CADEIA DE VALOR	3. Comprometidas com uma cadeia de valor inclusiva em relação a gênero	Empresas que: a) comprem bens e serviços de produtores e fornecedores de propriedade ou liderança de mulheres, ou b) distribuam e vendam produtos por meio de distribuidores e varejistas de propriedade ou liderança de mulheres	Desenvolverem uma base de fornecedores e uma rede de distribuição inclusivas em relação a gênero
 PRODUTOS/SERVIÇOS	4. Comprometidas em oferecer e desenhar produtos ou serviços que considerem as necessidades distintas das mulheres como um segmento de consumo	Empresas que atendam as mulheres por meio do fornecimento de produtos e serviços adaptados da melhor forma possível à realidade da vida das mulheres	Acessarem e atenderem o mercado feminino com uma oferta customizada que atenda às necessidades das mulheres (por exemplo, seguros ou saúde)
 COMUNIDADE	5. Comprometidas em garantir que suas operações não prejudiquem mulheres em comunidades	Empresas que considerem a representatividade e as necessidades de mulheres de partes interessadas da comunidade que podem ser afetadas por suas operações	Desenvolverem processos e operações de engajamento com a comunidade inclusivos em relação a gênero

Fonte: IFC, (2018) conteúdo adaptado do Workshops sobre Questões de Gênero para Gestores de Fundos da IFC, Módulo Técnico, desenvolvido em parceria com o Women's World Banking e Steward Redqueen.

Ao selecionar uma lente de gênero, os Gestores de Fundos podem considerar três fatores:

- 1. Relevância da lente de gênero para o modelo de negócios da empresa investida** e os setores e mercados em que investem. Para ajudar a orientar os Gestores de Fundos sobre qual grupo-alvo é mais relevante, a [Tabela 15](#) apresenta exemplos de lentes de gênero mais comuns por setor e o [Apêndice A](#) apresenta o caso de negócios para cada lente de gênero estratégica.
- 2. Maiores desigualdades de gênero** onde existe a oportunidade de fazer a diferença. Isso é frequentemente visto em segmentos de consumo em que as mulheres são mal atendidas, como em serviços financeiros, ou no quadro de funcionários, em que mudanças no recrutamento, retenção e promoção podem ser implementadas para promover a diversidade de gênero dentro da empresa investida.
- 3. Disponibilidade de dados** que podem ser obtidos e o nível de esforço necessário. Os dados que estão mais relacionados às próprias operações da empresa (por exemplo, emprego, liderança) são geralmente mais fáceis de coletar e analisar. Quanto mais longe das operações da empresa, mais desafiador é obter esses dados. Geralmente é mais fácil coletar os dados da empresa na seguinte ordem: dados sobre liderança; quadro de funcionários; consumidores; cadeias de valor (por exemplo, fornecedores, distribuidores); e, por último, partes interessadas da comunidade.

Tabela 15: Exemplos de Grupo Alvo por Agrupamento de Indústria

Agrupamento da indústria	Grupos-Alvo				
	Líderes da Empresa	Quadro de Funcionários da Empresa	Liderança ao longo da cadeia de valor (Fornecedores, Distribuidores, Varejistas)	Segmentos de Consumo	Membros da Comunidade
Mercados Financeiros	Mulheres como líderes de bancos/ intermediários financeiros, membros do Conselho	Mulheres empregadas por bancos ou intermediários financeiros	Fornecedores de bancos comerciais pertencentes e liderados por mulheres; agentes de dinheiro móvel	Mulheres (ou empresas pertencentes a mulheres) como tomadoras ou clientes de varejo	n/a
Infraestrutura	Mulheres como gerentes, membros do Conselho	Mulheres empregadas por empresas de infraestrutura	PMEs pertencentes e lideradas por mulheres na cadeia de valor	Mulheres como consumidoras de serviços de infraestrutura	Mulheres de comunidades próximas aos canteiros de obras e locais de extrativismo
Manufatura, Agronegócio e Serviços	Mulheres como gerentes, membros do Conselho	Mulheres empregadas em empresas de manufatura, agronegócio e serviços	Fornecedores, distribuidores e varejistas mulheres na cadeia de valor; redes de produtoras lideradas por mulheres	Mulheres como consumidoras de bens e serviços	Mulheres de comunidades, particularmente aquelas em áreas rurais

Fonte: IFC, *How to Incorporate Gender-Smart Solutions in Your Investment Project* (2018).

Passo 2: Avaliar as Desigualdades de Gênero

O objetivo aqui é quantificar as desigualdades de gênero existentes entre mulheres e homens com dados da carteira. Para a maioria dos Gestores de Fundos, coletar e desagregar os dados da carteira por sexo é um processo manual. Os Gestores de Fundos podem considerar a inclusão de um sinalizador sobre questões de gênero em seus sistemas de informação para rastrear os dados desagregados por sexo com mais eficiência. É aconselhável que os profissionais comecem a coletar indicadores desagregados por sexo na fase de diligência de um investimento (Consulte [Diligência sob uma Lente de Gênero](#)). Isso definirá a linha de base para a empresa e fornecerá uma análise de alto nível para a avaliação do impacto sobre questões de gênero em todo o investimento. Uma vez fechado o investimento, recomendamos que os dados sejam coletados anualmente (Consulte [Gestão da Carteira](#)). Isso pode ser baseado no exercício financeiro definido pela empresa ou pelo profissional. A melhor prática é buscar consistência, independentemente do período de tempo escolhido.

Esforços estão em andamento para criar padrões da indústria e alinhamento em métricas relacionadas a questões de gênero. Por exemplo, o *2X Challenge* trabalhou com o IRIS+, o sistema de gestão de impacto da GIIN, para alinhar os indicadores de gênero que podem ser encontrados em: [Como Mensurar o Impacto de Gênero dos Investimentos: Uso dos indicadores do 2X Challenge em Alinhamento com o IRIS+](#).¹³³ O [Apêndice D](#) relaciona os indicadores comuns utilizados para avaliar a representatividade das mulheres em cada grupo-alvo. Os Estudos de Caso [18](#) e [19](#) apresentam exemplos de como um Gestor de Fundos e um Fundo de Fundos estabeleceram, recentemente, linhas de base desagregadas por sexo para participação e liderança feminina em suas empresas investidas.

Passo 3: Referências

O objetivo aqui é colocar a linha de base no contexto do ambiente operacional do fundo. Isso pode ser feito pela comparação dos resultados da linha de base com as referências disponíveis (por exemplo, número de mulheres empreendedoras no setor, no país de operação; desigualdade no acesso a financiamento para mulheres no setor ou no mercado). Consulte o [Apêndice E: Referências no Nível da Transação](#) para exemplos de fontes de dados de referência para grupos-alvo.

Em alguns casos, os dados de referência podem não estar disponíveis. Os Gestores de Fundos podem considerar o desenvolvimento de suas próprias referências ao longo do tempo dentro de sua carteira. Por exemplo, a IFC fez isso em sua carteira de investimentos em instituições financeiras, utilizando um banco de dados de 30 a 40 investimentos nos últimos cinco anos para determinar metas relevantes de investimento em instituições financeiras que buscam apoiar empresas detidas e lideradas por mulheres.

Linhas de Base em Ação

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 18: *Grassroot Business Fund*

O [Grassroot Business Fund](#) (GBF), um fundo privado com fins lucrativos, realizou recentemente este exercício para identificar a representatividade de empresas lideradas por mulheres e empresas lideradas por homens em sua carteira, concentrando-se em mulheres líderes como seu grupo-alvo de partes interessadas. Embora o GBF não tenha historicamente um mandato específico para questões de gênero, o investimento em negócios detidos ou liderados por mulheres e a criação de uma cultura livre de discriminação esteve no tecido da organização desde o início. O GBF investiu em 65 empresas desde a sua criação, 31 das quais são lideradas por mulheres, têm mulheres na equipe de gestão ou mulheres como cofundadoras. Além disso, o GBF investiu em negócios (como Jaipur Rugs na Índia) cuja maioria dos beneficiários são mulheres de baixa renda. Enquanto uma análise aprofundada da carteira do GBF está em andamento, a análise inicial sugere que há retornos um pouco melhores das equipes equilibradas em termos de gênero do que das inteiramente masculinas. Dado o setor e o tipo de negócios em que o GBF (e veículos similares) normalmente investe, muitos dos negócios liderados por homens promovem e apoiam a equidade de gênero. Para ser capaz de comparar o desempenho financeiro dos investimentos entre as regiões sob uma lente de gênero, o GBF adotou sua própria abordagem para a linha de base da carteira que mede:

- Mulheres na diretoria (*C-suite*)
- Mulheres na gestão
- Mulheres fundadoras/cofundadoras
- Mulheres no conselho
- Mulheres que influenciam/tomam decisões

O GBF descobriu que 48% de sua carteira é investida em empresas lideradas por mulheres e 52% é investida em empresas lideradas por homens

Fonte: Entrevistas GBF, 2020.

ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso 19: *The Dutch Good Growth Fund*

O *Dutch Good Growth Fund* (DGGF), administrado por um consórcio da Triple Jump e da PwC, é um fundo de fundos com mandato para questões de gênero que fornece financiamento para PMEs locais com sede na África, América Latina, Ásia e Europa Oriental. O DGGF realizou avaliações adicionais para apoiar seu processo de linha de base. Além de mapear os critérios sobre questões de gênero em todos os fundos em que investiu, o DGGF realizou uma revisão da literatura, complementada com fontes de dados internas, para a avaliação das questões de gênero do DGGF. O principal objetivo da lente de gênero estratégica do DGGF concentra-se em melhorar o acesso ao financiamento por empresas lideradas por mulheres. Em alinhamento com as definições utilizadas pela IFC, o DGGF define as empresas detidas e lideradas por mulheres da seguinte forma:

- a) 51% ou mais de participação;
- b) 20% ou mais de participação de mulheres; E
 - (i) tem ≥ uma mulher como Diretora-Presidente/Diretora Operacional/Presidente/Vice-presidente; E
 - (ii) tem ≥ 30% do conselho de administração composto por mulheres, quando houver um conselho.

As principais descobertas incluem:

- 33% das PMEs subjacentes ao DGGF são consideradas lideradas por mulheres, o que equivale a 2.349 PMEs. Isso representa 22% do capital total investido pelo DGGF de 2015 a 2019.
- Das 2.349 PMEs lideradas por mulheres, 75% tinham Diretoras-Presidentes e 99% eram detidas majoritariamente por mulheres no investimento.
- No final de 2019, a carteira apoiou 24.632 empregos para mulheres.
- Uma variedade de instrumentos de capital atende às necessidades financeiras das empreendedoras, com 95% das PMEs lideradas por mulheres financiadas por empréstimos de instituições financeiras. Isso é seguido pelo financiamento mezanino, o que sugere a necessidade de mulheres empreendedoras por termos de financiamento mais flexíveis.

O DGGF também realizou entrevistas com empreendedoras, gerentes de fundos, investidores institucionais e funcionários para obter uma visão qualitativa para complementar os dados da carteira. As conclusões incluem:

- As empreendedoras enfrentam sistematicamente um viés na captação de recursos, principalmente durante a diligência e as negociações.
- As empreendedoras geralmente são abordadas por Gestores de Fundos e podem não procurar financiamento externo de forma proativa.
- As empreendedoras preferem capital paciente (longo prazo).
- As empreendedoras não precisam de assistência diferenciada ou mais técnica, mas querem que os provedores sejam sensíveis a questões de gênero.

Source: [*Serving the financial needs of women-owned businesses in emerging markets: Perspectives from the DGGF Portfolio, 2019*](#) e fontes de dados internos do DGGF.

D

Indicadores no nível da transação

Os indicadores aqui relacionados são relevantes para Gestores de Fundos ao aplicar uma lente de gênero a um negócio em potencial. Para GPs, isso se refere a empresas investidas, e para LPs, isso se refere a fundos, fundos de fundos e intermediários financeiros. Esta lista foi compilada de várias fontes, incluindo: British International Investment; IFC; [2X Criteria](#); [Como Mensurar o Impacto de Gênero dos Investimentos: Uso dos indicadores do 2X Challenge em Alinhamento com o IRIS+](#); Grupo de Trabalho HIPSO sobre Indicadores de Gênero; [World Bank Group, Women Business and the Law, 2020](#); e [Matriz de Classificação do Cartão de Pontuação de Igualdade de Gênero da SEAF](#).

Recomenda-se que os Gestores de Fundos comecem a coletar indicadores desagregados por sexo na fase de diligência de um investimento (Consulte a seção [Diligência e Análise de Gênero](#)). Isso definirá as métricas de linha de base para a empresa. Uma vez fechado o investimento, recomenda-se que os dados sejam coletados de forma regular, podendo ser trimestral, semestral ou anualmente. Isso pode ser baseado no exercício definido pela empresa de investimento ou pelo Gestor do Fundo. É uma prática recomendada utilizar prazos consistentes ao coletar dados. (Consulte a seção [Mensuração da carteira](#) deste guia para abordagens e dicas de mensuração).

Embora esses indicadores sejam apresentados no nível de uma transação individual, as métricas de gênero coletadas de operações únicas podem ser agregadas para avaliar as questões de gênero na carteira de um Gestor de Fundos. Os Gestores de Fundos podem observar tendências em setores, geografias, modelos de negócios, grupos-alvo e produtos de investimento. A análise da carteira ao longo do tempo pode ajudar os Gestores de Fundos a identificar correlações e mensurar o custo/benefício de várias atividades relacionadas a questões de gênero.

A [Tabela 16](#) abaixo fornece uma lista de indicadores para cada uma das cinco estratégias de investimento inteligente em questões de gênero. Eles incluem indicadores para estabelecer uma linha de base durante a [Diligência](#) (ou seja, indicadores de contagem) e métricas para ir além de uma linha de base (ou seja, avaliação). Para perguntas a serem feitas durante a diligência, consulte a [Tabela 8: Ferramenta de Diligência de Gênero](#). Veja também o [Quadro 7: Contagem x Avaliação](#).

Tabela 16: Indicadores no Nível da Transação por Estratégia de Investimento sob a Lente de Gênero e Grupo-alvo

Estratégia (lente de gênero)	Grupo-alvo	Indicadores para Estabelecer uma Linha de Base	Métricas para ir Além de uma Linha de Base
Investir em empresas...	que apoiam as mulheres nos papéis de...	Contar a representatividade de mulheres e homens dentro da empresa	Investigar as causas subjacentes das desigualdades de gênero
Mulheres representadas na liderança	Mulheres como empreendedoras (fundadoras e cofundadoras)	<ul style="list-style-type: none"> Número/porcentagem de participação feminina/masculina (como uma porcentagem da participação total) Número/porcentagem de fundadores da empresa que são mulheres/homens Porcentagem da tabela de capitalizaçãoⁱ de participação de mulheres/homens (como porcentagem da participação total) 	<p>Porcentagem de empresas detidas/lideradas por mulheres concentradas em/ausentes de determinados setores e geografias</p> <p>Diferença no tamanho do investimento entre negócios detidos/liderados por mulheres, detidos/liderados por homens e negócios com equilíbrio de gênero</p> <p>Qual é a taxa de empréstimos inadimplentes entre tomadores homens/mulheres?</p> <p>Diferença nos tipos de capital de investimento (dívida, <i>equity</i>, mezanino etc.) entre negócios detidos/liderados por mulheres, detidos/liderados por homens e negócios com equilíbrio de gênero</p> <p>Diferenças no desempenho financeiro de negócios detidos/liderados por mulheres, detidos/liderados por homens e negócios com equilíbrio de gênero (taxa interna de retorno, avaliação da empresa, participação de mercado, crescimento)</p>
	Mulheres como líderes (conselho de administração, alta administração)	<ul style="list-style-type: none"> Número/porcentagem do total de membros do conselho que são mulheres ou homens Número/porcentagem do total da alta administração que são mulheres ou homens Número/porcentagem do total da alta administração que são mulheres ou homens em cargos de P&L 	<p>Existe uma linha de base ou meta corporativa para o cliente (ou suas subsidiárias) para recrutar mulheres para cargos na administração ou conselho? (S/N)</p> <p>Existe uma política sobre questões de gênero ou um código de conduta relacionado a gênero (ou código de ética ou pacto de D&I)? (S/N)</p> <p>Que medidas estão sendo tomadas para criar ou manter a diversidade de gênero em cargos na administração e no conselho?</p> <p>Qual é a receita gerada por funções lideradas por mulheres seniores na administração?</p>

ⁱ Uma tabela de capitalização (ou *cap table*) é uma tabela que fornece uma análise das porcentagens de participação, diluição do *equity* e valor do *equity* de uma empresa em cada rodada de investimento por fundadores, investidores e outros proprietários.

Estratégia (lente de gênero)	Grupo-alvo	Indicadores para Estabelecer uma Linha de Base	Métricas para ir Além de uma Linha de Base
Investir em empresas...	que apoiam as mulheres nos papéis de...	Contar a representatividade de mulheres e homens dentro da empresa	Investigar as causas subjacentes das desigualdades de gênero
Comprometidas com um corpo de funcionários diverso e equilibrado em termos de gênero (Consulte Apêndice B: Indicadores de RH no Nível da Empresa)	Mulheres no quadro de funcionários da empresa investida ou da cadeia de fornecimento	<ul style="list-style-type: none"> Número/porcentagem de funcionários que são mulheres ou homens Número/porcentagem da gestão intermediária que é composta por mulheres ou homens Número/porcentagem de FTEs que são mulheres ou homens Número/porcentagem de PTEs que são mulheres ou homens Subdivisão por gênero do corpo de funcionários por tipo de trabalho e nível de remuneração 	<p>Taxa de rotatividade das mulheres (porcentagem de rotatividade dos homens)</p> <p>Taxa de absenteísmo das mulheres (porcentagem de absenteísmo dos homens)</p> <p>Retenção de pessoal das mulheres (porcentagem de retenção dos homens)</p> <p>Número e porcentagem de promoções de mulheres (porcentagem de promoções de homens)</p> <p>A empresa realiza avaliações internas da composição de talentos de seus funcionários em termos de mulheres e homens (S/N)</p> <p>A empresa investida tem uma iniciativa para promover especificamente as mulheres na equipe de trabalho (S/N)</p> <p>A empresa está ciente e cumpre as leis que determinam a não discriminação de gênero na contratação (S/N)</p> <p>A empresa avalia disparidades salariais entre gêneros, incluindo salário médio pago a funcionárias do gênero feminino em comparação com a média salarial paga a funcionários do gênero masculino da empresa para o mesmo cargo</p> <p>A lei exige remuneração equitativa para mulheres e homens por trabalho de igual valor (S/N)</p> <p>A empresa possui um mecanismo eficaz de combate ao assédio sexual (S/N)</p> <p>Existe legislação no país que endereça o assédio sexual e a violência doméstica (S/N)</p> <p>A empresa oferece arranjos de trabalho flexíveis para FTEs, PTEs e funcionários temporários dos gêneros feminino e masculino (S/N)</p> <p>A lei exige licença maternidade remunerada ou não remunerada (S/N)</p> <p>A empresa tem uma meta para recrutamento, retenção e promoção de mulheres e políticas e práticas em vigor</p> <p>Diferenças na forma como mulheres e homens são representados nas métricas de recrutamento, retenção e promoção</p> <p>Patrocínio, mentoria, <i>coaching</i> e treinamento de desenvolvimento de liderança e programas oferecidos para fortalecer o banco interno de talentos do gênero feminino</p>
Comprometidas com uma cadeia de valor inclusiva em relação a gênero	Grupos de produtores e fornecedores detidos e liderados por mulheres	<p>Número/porcentagem de fornecedores que são empresas detidas/lideradas por mulheres e empresas detidas/lideradas por homens</p> <p>Porcentagem e valor de compras de fornecedores detidos/liderados por mulheres e fornecedores detidos/liderados por homens.</p>	<p>A empresa investida possui um programa de diversidade para fornecedores que inclui empresas detidas e lideradas por mulheres (S/N)</p> <p>A empresa possui um Código de Conduta de diversidade ou inclusão para fornecedores (S/N)</p> <p>Foco no fornecimento por PMEs detidas/lideradas por mulheres (S/N)</p> <p>Diferença entre o tamanho médio do contrato para negócios detidos/liderados por mulheres e por homens</p> <p>Diferenças na representatividade de negócios detidos/liderados por mulheres e detidos/liderados por homens em todas as categorias de compras</p> <p>Diferenças entre homens e mulheres em necessidades financeiras (capital de giro) e não financeiras (acesso a treinamentos, redes etc.) e como a empresa apoia essas necessidades</p>
Comprometidas em oferecer e desenhar produtos ou serviços que considerem as necessidades distintas das mulheres como um segmento de consumo	Mulheres como consumidoras	<p>Número/porcentagem de clientes do gênero feminino/masculino em geral, por produto ou serviço e por segmento de consumo</p> <p>Exemplos de setores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Educação: porcentagem de estudantes do gênero feminino/masculino Serviços financeiros: porcentagem de tomadores do gênero feminino/masculino e porcentagem da carteira de empréstimos para tomadores do gênero feminino/masculino Saúde: porcentagem de pacientes do gênero feminino/masculino 	<p>Índice de mulheres/homens em marketing e design de produto (porcentagem do total da equipe de marketing e design do produto)</p> <p>O produto ou serviço da empresa investida beneficia especificamente ou desproporcionalmente as mulheres (S/N)</p> <p>A empresa mapeou necessidades e preferências de mulheres/homens distintas (S/N)</p> <p>Tempo médio de permanência do cliente do gênero feminino/masculino</p> <p>A empresa tem como alvo o design, o marketing ou a proposta de valor para o cliente com base nas preferências das mulheres/dos homens como segmentos de mercado</p> <p>O cliente mapeou padrões de compra e produtos para mulheres/homens (S/N)</p>

Estratégia (lente de gênero)	Grupo-alvo	Indicadores para Estabelecer uma Linha de Base	Métricas para ir Além de uma Linha de Base
Investir em empresas...	que apoiam as mulheres nos papéis de...	Contar a representatividade de mulheres e homens dentro da empresa	Investigar as causas subjacentes das desigualdades de gênero
Comprometidas em garantir que suas operações não prejudiquem mulheres em comunidades (específico para setores como infraestrutura)	Mulheres como partes interessadas da comunidade	Número/porcentagem de partes interessadas dos gêneros feminino/masculino incluídas nas avaliações e consultas da comunidade	A empresa está considerando diferentes papéis legais e sociais das mulheres/homens em processos de reassentamento (por exemplo, quem possui a terra versus quem a usa na concepção do reassentamento e indenização) (S/N) A empresa tem uma política ou código de conduta sobre violência e assédio no local ou para a comunidade (S/N)
Para Limited Partners			
Investir em GPs/FI comprometidos com a diversidade de gênero em funções de investimento	Mulheres como líderes (por exemplo, funções de investimento sênior, no CI, representadas no conselho de empresas investidas).	Número/porcentagem da carteira total de LPs que investem em GPs com uma estratégia de investimento com lente de gênero Número/porcentagem de membros do CI de um GP, um fundo de dívida ou capital ou um intermediário financeiro que sejam mulheres/homens Número/porcentagem de parceiros mulheres/homens de um GP, um fundo de dívida ou participação ou um intermediário financeiro	GPs/FIs adotam uma estratégia de investimento com lente de gênero (Consulte a Tabela 1) O GP/FI promove e mantém o equilíbrio de gênero no âmbito do gestor de fundos. As empresas de carteira do GP/FI implementam práticas inteligentes em questões de gênero O GP/FI captura e relata sobre resultados relacionados a questões de gênero O GP/FI nomeia líder interno para questões de gênero



E

Referências no nível da transação

Os Gestores de Fundos podem utilizar vários tipos de referências para comparar os dados coletados de uma empresa investida. Os LPs podem fazer o mesmo para comparar os dados coletados pelos Fundos. A [Tabela 17](#) fornece exemplos e fontes de dados de referência por estratégia de investimento inteligente em questões de gênero e os indicadores comuns associados.

Existem três tipos de referências frequentemente utilizadas pelos Gestores de Fundos: mercado, empresa e a própria carteira do Gestor de Fundos. A decisão de qual tipo de referência utilizar é conduzida pelos dados disponíveis. A falta de dados desagregados por sexo é um desafio para todos os setores. Esforços para endereçar melhor a ausência de oferta/demanda por dados estão em andamento, inclusive por meio de parcerias com várias partes interessadas – dentre as quais o British International Investment e a IFC – como o [2X Challenge](#), a [Financial Alliance For Women](#) e o [Gender-smart Investing Summit](#).

Referências no nível do mercado: Dados específicos do setor ou dados para um país, região ou de nível global.

Referências no nível da empresa: Dados de empresas privadas ou públicas que operem em setores semelhantes ou geografias semelhantes. Poucas empresas sabem quantos de seus clientes, fornecedores, distribuidores, produtores e parceiros são mulheres. Os dados desagregados por sexo são importantes para reforçar a responsabilidade e acompanhar o progresso, mas muitas vezes sua obtenção é uma tarefa difícil. Os dados que estão mais relacionados às próprias operações das empresas (emprego, liderança) são geralmente mais fáceis de coletar e analisar. Quanto mais longe das operações da empresa, mais desafiador é obter esses dados. Normalmente, é mais fácil coletar dados de empresas na seguinte ordem: dados sobre liderança, seguidos de emprego, consumidores, fornecedores e, por último, partes interessadas da comunidade.

Carteira do Gestor de Fundos: Quando as referências no âmbito do mercado e no âmbito da empresa não estiverem disponíveis, os Gestores de Fundos podem considerar a identificação de suas próprias referências em suas carteiras. Por exemplo, a IFC fez isso no âmbito de sua carteira de investimentos em instituições financeiras, utilizando um banco de dados de 30 a 40 investimentos nos últimos cinco anos para determinar metas relevantes de investimento em instituições financeiras que busquem apoiar empresas detidas e lideradas por mulheres.

Dicas para os Gestores de Fundos considerarem ao buscarem dados de referência:

- Verificar os períodos dos dados coletados. Os dados geralmente ficam desatualizados rapidamente.
- Usar mais de uma fonte.
- Usar dados locais, o máximo possível.
- Considerar a qualidade dos dados. Por exemplo, alguns conjuntos de dados permitem maior comparabilidade, pois os conjuntos de dados foram normalizados para preencher lacunas nas linhas do tempo e permitir a comparação.
- Ler atentamente a definição de cada indicador. Embora muitas definições sejam semelhantes, pequenas diferenças podem afetar a comparabilidade.
- Identificar uma referência de carteira para refletir sobre a estratégia de investimento inteligente em questões de gênero específica do fundo. Cuidado com as ‘estatísticas zumbis’. Estes são dados frequentemente citados por especialistas e instituições, apesar de não terem respaldo em pesquisas. Um dado comum é “Quando uma menina instruída ganha renda, ela reinveste 90% em sua família, em comparação com os 35% investidos por um menino”.¹³⁴

Os Gestores de Fundos também podem consultar o [Apêndice C: Três Passos para uma Linha de Base](#) e o [Apêndice D: Indicadores no Nível da Transação](#). Se estiver interessado em diversidade de gênero, o [Apêndice B: Indicadores de RH no Nível da Empresa](#) também pode ser útil.

Tabela 17: Referências por Estratégia de Gênero e Grupo-alvo

Estratégia (lente de gênero)	Grupo-alvo Alcançado	Indicadores	Exemplos de Referência	Fontes de Referência
Mulheres representadas na liderança	Mulheres como empreendedoras (fundadoras e cofundadoras)	Número/porcentagem de participação feminina e masculina. Número/porcentagem de investidas com fundadoras/cofundadoras do gênero feminino x fundadores/cofundadores do gênero masculino	Participação de investidas com mulheres fundadoras e cofundadoras. Superior a 20 até 30% está acima da média, de acordo com a pesquisa da IFC <i>Moving Toward Gender Balance in Private Equity in Emerging Markets</i> A participação de mulheres empreendedoras por localização geográfica de comparação (por exemplo, país, região ou global) A participação de mulheres empreendedoras por setor A participação de empresas fundadas por mulheres que recebem capital, financiamento de dívida por setor ou localização geográfica. Tamanho/valor da lacuna financeira para micro, pequenas e médias empresas lideradas por mulheres	Dados da Pesquisa Empresarial do Banco Mundial (porcentagem de empresas com participação feminina e com participação superior a 50%) Global Entrepreneurship Monitor Global, Women's Entrepreneurship Report Banco Mundial, Doing Business Entrepreneurship Database (dados sobre atividade empreendedora feminina de 2014 a 2018 em LLCs e firmas individuais) IFC, Moving Toward Gender Balance in Private Equity in Emerging Markets Project Sage 3.0: Tracking Venture Capital, Private Equity, and Private Debt with a Gender Lens IFC, Enterprise Finance Gap Outras fontes para verificar incluem associações regionais de PE e VC que podem ter dados específicos para suas respectivas regiões, associações locais de mulheres empreendedoras e câmaras de comércio.
	Mulheres como líderes (Conselho de Administração, alta administração)	Número/porcentagem de membros do conselho homens/mulheres Número/porcentagem de membros da alta administração, diretores ou equivalentes (por exemplo, conselheiros, sócios) homens/mulheres.	Parcela de mulheres em cargos no conselho; Participação almejada de 30% do Conselho; Parcela de mulheres membros de conselhos de empresas estatais ou empresas de capital aberto; A parcela de mulheres na alta administração varia de acordo com a localização geográfica nos âmbitos nacional, regional e global; Parcela de mulheres na alta administração por setor; parcela almejada de mulheres na alta administração de 20 a 30%, dependendo do setor	2X Challenge Criteria Deloitte, Women in the boardroom Grant Thornton, Women in Business 2020 Banco Mundial, Enterprise Survey Data (porcentagem de empresas com uma mulher na alta administração) Específicos do setor: • Oliver Wyman, Women in Financial Services 2020 • McKinsey, Closing the gap: leadership perspectives on promoting women in financial services • Mercer, When Women Thrive 2020 global report • Oliver Wyman, Women in Healthcare Leadership 2019 • Silicon Valley Bank, Women in Technology Leadership 2019 Geograficamente específicos: • Fórum Econômico Mundial, Global Gender Gap Index 2020
Comprometidas com corpo de funcionários diverso e equilibrado em termos de gênero	Mulheres como funcionárias	Número/porcentagem de membros da gestão intermediária que são homens/mulheres Número/porcentagem de FTEs que são homens/mulheres Número/porcentagem de PTEs que são mulheres	Participação de mulheres na força de trabalho. A participação-alvo de mulheres na força de trabalho varia de 30 a 50%, dependendo do setor Taxas de participação na força de trabalho por país Diferença salarial entre gêneros Proporção de tempo gasto em trabalho doméstico e de cuidados não remunerado Existe legislação sobre assédio sexual no emprego Existe legislação sobre violência doméstica	2X Challenge Criteria World Bank's gender data portal Banco Mundial razão entre a taxa de participação feminina e masculina na força de trabalho Fórum Econômico Mundial: The Future of Jobs Report (2018) A Organização Internacional do Trabalho tem dados por país sobre estatísticas de trabalho - inclui indicadores sobre o emprego feminino por idade, educação, atividade econômica, profissão, situação no emprego (incluindo administração), setor institucional etc.: • Banco de dados interativo por região e país • Trabalho e Empregos de Cuidados • Banco de Dados de Trabalho Não Remunerado de Cuidados Fórum Econômico Mundial, Global Gender Gap Index 2020

Comprometidas com uma cadeia de valor inclusiva em relação a gênero ¹⁵⁵	Grupos de produtores e fornecedores detidos/liderados por mulheres	Número/porcentagem de fornecedores que são negócios detidos/liderados por mulheres Número/porcentagem e volume de compras de fornecedores detidos/liderados por mulheres	Participação de mulheres empreendedoras por localização geográfica de comparação (país, região ou a nível global) Participação de mulheres empreendedoras por setor Participação de mulheres empreendedoras e recebimento de contratos de compras privadas (volume e valor), por setor Parcela de gastos alocada para mulheres empreendedoras em licitações públicas	Banco Mundial, Dados da Pesquisa Empresarial (porcentagem de empresas com participação feminina e com participação superior a 50%) <i>World Benchmarking Alliance: Gender Benchmark</i> <i>Global Entrepreneurship Monitor - Women's Entrepreneurship Report</i> Parcela dos gastos com compras de empresas detidas/lideradas por mulheres: <ul style="list-style-type: none"> • <i>WEConnect International</i> (2009): A média das grandes empresas dedica menos de 2,2% do seu orçamento de compras em fornecedores pertencentes a mulheres • <i>WEConnect International</i> (2017): menos de 1% dos gastos corporativos vai para fornecedoras mulheres <i>Open Contracting Partnership</i> : Dados de sistemas de compras eletrônicas do governo (por exemplo, 30% de contratos públicos por volume e 27% por valor no Chile em 2017)
	Distribuidores e varejistas detidos/liderados por mulheres	Número/porcentagem de distribuidores, subdistribuidores, varejistas que são empresas detidas / lideradas por mulheres Parcela das vendas da empresa atribuíveis a distribuidoras ou varejistas detidas / lideradas por mulheres	Proporção de empresas detidas/lideradas por mulheres na rede de distribuição, por setor e região	Dados da Pesquisa Empresarial do Banco Mundial (porcentagem de empresas com participação feminina e com participação superior a 50%)
Comprometidas em oferecer e desenhar produtos ou serviços que considerem as necessidades distintas das mulheres como um segmento de consumo	Mulheres como consumidoras	Número/porcentagem de clientes mulheres em geral, por produto ou serviço e por segmento de consumo	Parcela de consumidoras mulheres, por setor Instituições financeiras: <ul style="list-style-type: none"> • Carteira de microfinanças (nº e/ou \$) • Carteiras de PMEs (nº e/ou \$); Educação: <ul style="list-style-type: none"> • Estudantes do gênero feminino matriculadas (nº) Assistência médica: <ul style="list-style-type: none"> • Pacientes do gênero feminino atendidas (nº) • Acesso à tecnologia: uso de celular e internet por mulheres/homens 	Serviços financeiros: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Base de Dados Global Findex do Banco Mundial</i>: acesso a contas bancárias, cartões de crédito e mais • <i>IFC Women's Insurance Market</i> da IFC (Global e 10 países) (2015) Taxas de matrícula do setor de educação nos níveis primário, secundário ou superior: <ul style="list-style-type: none"> • UNESCO • Banco Mundial banco de dados por país "Little Book on Gender" Acesso à tecnologia: <ul style="list-style-type: none"> • GSMA, <i>Mobile Gender Gap report</i> (2020) • ITU, <i>Internet Usage by Gender in different countries</i> (2012)
Comprometidas em garantir que suas operações não prejudicam mulheres em comunidades	Mulheres como partes interessadas da comunidade	Número/porcentagem de partes interessadas do gênero feminino/masculino incluídas nas avaliações e consultas das comunidades	Proporção de mulheres sujeitas a violência física e/ou sexual por um parceiro íntimo atual ou passado, por região	O Banco de Dados Global da ONU sobre Violência contra a Mulher mede a violência por país através de um mapa interativo Estatísticas de Gênero de Violência Contra a Mulher por País

Para Limited Partners

Estratégia (lente de gênero)	Grupo-alvo Alcançado	Indicadores	Exemplos de Referência	Fontes de referência
Comprometidas com a diversidade de gênero em funções de investimento	Mulheres como líderes (funções de investimento sênior, no CI, representadas no conselho das empresas investidas)	Número/porcentagem de membros do CI que são homens/mulheres Número/porcentagem de membros da alta administração em funções de investimento que são homens/mulheres Número/porcentagem de representatividade no conselho de empresas investidas pelo Fundo que são homens/mulheres	Participação de mulheres em funções de investimento sênior, por região. Pelo menos UMA mulher representada no conselho de administração de cada empresa investida	Moving Toward Gender Balance in Private Equity in Emerging Markets A meta de participação de mulheres em cargos da alta administração é de pelo menos 30% para alcançar uma representação equilibrada. Uma participação superior a 12%-15% está acima da média
Comprometidas com qualquer uma ou todas as cinco estratégias de investimento inteligente em questões de gênero da Tabela 1	Veja acima	Número/porcentagem de investidas do Fundo que tenham uma estratégia clara ou modelo de negócios para endereçar qualquer uma das cinco estratégias de gênero	Participação das empresas da carteira do GP que têm uma abordagem de investimento inteligente em questões de gênero.	2X Challenge Criteria : a participação alvo é de pelo menos 30% ¹⁵⁶

F**Recursos para riscos referentes a questões de Gênero**

A seguir estão os recursos para os Gestores de Fundos abordarem os riscos baseados em gênero na diligência e na gestão da carteira:

- [*Mapping gender risks and opportunities for investors in Africa and South Asia*](#)
- [*Addressing gender-based violence and harassment: Emerging Good Practice for the Private Sector*](#)
- Banco Mundial, [*Violência Baseada no Gênero \(Violência Contra Mulheres e Meninas\)*](#)
- Business Fights Poverty, [*How Business can Tackle Gender-based Violence in the World of Work: A Toolkit for Action*](#) (2019)
- ITC and FairWear Foundation, [*Gender-based violence in global supply chains: Resource kit*](#)
- IFC, [*Toolkit of Actions and Strategies for Oil, Gas, and Mining Companies*](#) para uma política modelo sobre questões de assédio sexual, violência por parceiro íntimo e GBV, e um código de conduta modelo sobre questões de GBV para empresas, contratados e funcionários.



G

Ferramentas para investimento inteligente em questões de gênero

A [Tabela 18](#) fornece uma lista de ferramentas e recursos para Gestores de Fundos, organizados por lente estratégica de gênero e desigualdades de gênero.¹³⁷ Tais ferramentas incluem diagnósticos (uma mistura de ferramentas do tipo “faça você mesmo” e ferramentas exclusivas oferecidas por LPs e prestadores de serviços), melhores práticas, relatórios, estudos de caso e kits de ferramentas.

Várias organizações têm centros de recursos e conhecimento com recursos adicionais, incluindo:

- [Gender-Smart Investing Summit](#)
- [Centro de Investimento Inteligente em Questões de Gênero do ICRW/British International Investment](#)
- [European Bank for Reconstruction and Development: Ferramentas e Publicações no tema de Gênero](#)
- [Investing in Women Knowledge Hub](#)
- [Repositório de Recursos sobre Investimento com Lentes de Gênero da Global Impact Investing Network](#)
- [Recursos da IFC no tema de Gênero](#)

Tabela 18: Ferramentas de Investimento Inteligente em Questões de Gênero por Lente Estratégica de Gênero

Estratégia (lente de gênero)	Exemplos de Desigualdades de Gênero na Empresa Investida	Diagnóstico e Avaliações	Melhores Práticas, Estudos de Caso, Guias, Relatórios, Kits de Ferramentas
Mulheres representadas na liderança	As mulheres estão sub-representadas como fundadoras, cofundadoras, na equipe da alta administração ou no Conselho de Administração	<p>Avaliação sobre questões de gênero do Women's World Banking: Mede o estado atual da diversidade de gênero de uma instituição e alcance de clientes externos. A avaliação consiste em 40 perguntas, culminando em um relatório gratuito e de alto nível que inclui uma avaliação geral do resultado da diversidade de gênero e recomendações iniciais para melhorias</p> <p>IFC SheWorks: Putting Gender-Smart Commitments into Practice destaca o caso de negócios e boas práticas para recrutar, reter e promover mulheres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliações sobre questões de gênero no nível da empresa, mensurar e relatar o progresso, obter certificações (Capítulo 5); <p>O Women's Employment Program da IFC fornece uma avaliação preliminar sobre questões de gênero no corpo de funcionários de empresas investidas e ferramentas e recursos necessários para fortalecer a inclusão de gênero em suas operações, resolver questões trabalhistas, aumentar o envolvimento dos funcionários, beneficiar-se de relações com fornecedores inclusivos e melhorar o desempenho da empresa</p> <p>Certificação EDGE: o padrão de certificação empresarial global para igualdade de gênero</p>	<p>Programa de treinamento da IFC Women on Boards and in Business Leadership</p> <p>Private Sector Opinion 42: Women in Business Leadership Boost ESG explora o corpo existente de pesquisas relacionando uma maior proporção de mulheres em liderança empresarial - inclusive em conselhos de administração e em cargos da alta administração - para melhorar o desempenho geral da empresa e melhorar os padrões ambientais, sociais e de governança</p>
Comprometidas com um corpo de funcionários diverso e equilibrado em termos de gênero	As mulheres são sub-representadas em todo o corpo de funcionários da empresa	<p>• Avaliações sobre questões de gênero no nível da empresa, mensurar e relatar o progresso, obter certificações (Capítulo 5);</p> <p>O Women's Employment Program da IFC fornece uma avaliação preliminar sobre questões de gênero no corpo de funcionários de empresas investidas e ferramentas e recursos necessários para fortalecer a inclusão de gênero em suas operações, resolver questões trabalhistas, aumentar o envolvimento dos funcionários, beneficiar-se de relações com fornecedores inclusivos e melhorar o desempenho da empresa</p> <p>Certificação EDGE: o padrão de certificação empresarial global para igualdade de gênero</p>	<p>Melhores Práticas e Guias:</p> <p>Diversity in Venture Capital: A practical Toolkit for VC Funds</p> <p>IFC SheWorks: Putting Gender-Smart Commitments into Practice destaca o caso de negócios e as boas práticas para o recrutamento, a retenção e a promoção de mulheres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boas práticas de recrutamento e retenção, incluindo políticas de vida profissional e familiar (Capítulo 2); • Mecanismos eficazes de combate ao assédio sexual, incluindo o <i>framework</i> de cinco passos da IFC (Capítulo 3); <p>IFC Tackling Childcare: The Business-Case for Employer-Supported Childcare destaca como as empresas podem analisar o seu corpo de funcionários e as necessidades de negócios para identificar o tipo de assistência em cuidados infantis que podem oferecer aos seus funcionários</p> <p>Manual de Gênero da OIT</p>

Comprometidas com uma cadeia de valor inclusiva em relação a gênero	Negócios detidos/liderados por mulheres são sub-representados ao longo das cadeias de valor corporativas, tanto na base de fornecedores quanto na rede de distribuição, e tendem a estar entre os proprietários de negócios de micro e pequena escala e negócios informais	WEConnect Internacional, Gold Standard Checklist IFC Sourcing2Equal Diagnostic Tool	Relatórios e Estudos de Caso: A ITC fornece informações para tomadores de decisão sobre a participação das mulheres no comércio, incluindo uma visão geral das iniciativas por comércio e instituições de apoio ao investimento, governos e multinacionais que visam facilitar a integração de empresas pertencentes a mulheres em mercados internacionais e cadeias de valor globais IFC , Cherie Blair Foundation , Women Entrepreneurs in Mobile Retail Channels ; um mergulho setorial profundo sobre as mulheres varejistas de celulares, comparando o caso de negócios e práticas de oito empresas em diversos países na África e na Ásia Business Fights Poverty , How do we scale distribution and sales networks that create opportunities in low-income markets ; como elaborar redes de distribuição e vendas em mercados de baixa renda, incluindo um foco em considerações de gênero (por exemplo, segurança para mulheres distribuidoras)
Comprometidas em oferecer e desenhar produtos ou serviços que considerem as necessidades distintas das mulheres como um segmento de consumo	As mulheres enfrentam lacunas substanciais no acesso a produtos e serviços	Avaliação sobre questões de gênero do Women's World Banking : Mede o estado atual da diversidade de gênero interna e do alcance de clientes externos. A avaliação consiste em 40 perguntas, culminando em um relatório gratuito e de alto nível que inclui uma avaliação geral de resultado da diversidade de gênero e recomendações iniciais para obter melhorias. O Programa Banking on Women da IFC oferece financiamento, uma avaliação da instituição financeira e AT para expandir serviços financeiros e oportunidades para mulheres clientes e empreendedoras	Blogs, Estudos de Caso e Relatórios: IFC Banking on Women , Gender-Smart Solutions Banco BHD León uses Women-Centered Design to Grow its Market in the Dominican Republic : um estudo de caso que ilustra como uma instituição financeira identificou segmentos dentro do mercado para mulheres com necessidades e preferências distintas para respaldar o desenho de produtos/ serviços Women's World Banking , Successful by Design: Why Creating Financial Products with Women in Mind Is a Win-Win compartilha três elementos de projeto inclusivo em termos de gênero ao criar produtos financeiros para clientes mulheres Mais relatórios sobre projetos centrados na mulher podem ser encontrados aqui
Comprometidas em garantir que suas operações não prejudiquem mulheres em comunidades.	As desigualdades de gênero podem surgir fora do local de trabalho e nas comunidades onde as empresas operam. Por exemplo, projetos greenfield com grande influxo de mão de obra durante a fase de construção também podem enfrentar o risco de aumento da violência de gênero e assédio sexual de mulheres e meninas	Programa Gendered Enterprise and Markets (GEM) da Oxfam	IFC, Unlocking Opportunities for Women and Business : Um Kit de Ferramentas de Ações e Estratégias para Empresas de Petróleo, Gás e Mineração que se baseia em uma ampla gama de fontes externas e da IFC para apresentar informações concretas, orientação prática para avaliar, abordar e monitorar a igualdade de gênero e a inclusão em petróleo, gás e operações de mineração. Embora o kit de ferramentas tenha sido desenvolvido para as indústrias de petróleo, gás e mineração, os casos de negócios e ferramentas são aplicáveis a uma gama mais ampla de setores de infraestrutura. (Consulte o Apêndice F: Riscos Baseados em Gênero , recursos de diligência e gestão da carteira para recursos sobre violência de gênero).
Todas	Todas	A Autoavaliação MEDA GEM mede o desempenho da empresa sobre igualdade de gênero e de integração nos componentes ESG. Projetada para que as empresas a completem, a autoavaliação se baseia no padrão de investimento ESG ao integrar o gênero em uma variedade de critérios ESG. A autoavaliação é composta por três pesquisas e cada pesquisa faz perguntas específicas sobre questões de gênero relacionadas aos componentes ESG. Princípios de Empoderamento Econômico das Mulheres da ONU , Ferramenta de Análise de Lacunas de Gênero , Selo de Igualdade de Gênero para Organizações Públicas e Privadas do PNUD	Ferramentas: <ul style="list-style-type: none"> • Scorecard de Igualdade de Gênero da SEAF • GIIN IRIS Reporting Tool: Metrics for Gender lens • Calvert Impact Capital Gender Lens Framework • FinDev Canada, Unequalopolis: Uma ferramenta para aumentar a conscientização sobre as barreiras ao desenvolvimento econômico das mulheres • Kit de Ferramentas ESG para Gestores de Fundos do British International Investment • SPRING, Kit de Ferramentas do Investidor • Value for Women, Como Investir Sob Uma Lente de Gênero Relatórios: O relatório da IFC, Investing in Women: New Evidence for the Business Case , demonstra como as empresas do carteira se beneficiaram do desenvolvimento e implementação de soluções inteligentes em questões de gênero

H

Exemplo de plano de ação para questões de gênero

Abaixo está um exemplo de GAP do Treinamento de Investimento Inteligente em Questões de Gênero do British International Investment para Gestores de Fundos. O GAP é baseado em um exemplo de empresa para ilustrar os principais componentes que os Gestores de Fundos devem incluir.

Outros recursos e dicas sobre GAPs:

- Criterion Institute: [Gender Lens Investing Tool: Designing an Action Plan](#)
- Asian Development Bank: [Tip Sheets for Gender Action Plans](#)

Ação Proposta	Atividades	Priorização (alta/média/baixa)	Proprietários/recursos necessários (altos/médios/baixos)	Alvos	Sistema de Monitoramento	Prazo	KPIs (DI e Financeiro)
Apoiar as agricultoras para aumentar os rendimentos e a qualidade e melhorar as condições de trabalho	Realizar um diagnóstico leve de gênero para: <ul style="list-style-type: none"> • Compreender os fatores que impedem o aumento do rendimento das mulheres, incluindo a compreensão de iniciativas existentes (por exemplo, esquemas de crédito de provedores financeiros) • Avaliar os riscos com base no gênero 	Média Forte potencial para diminuir custos	Média Gestor de Fundos: <ul style="list-style-type: none"> • Períodos de atuação do consultor em questões de gênero Empresa investida: <ul style="list-style-type: none"> • Períodos de atuação da administração, agentes de fornecimento e agregadores Revisão do sistema de gestão de informações (MIS, do inglês <i>Management Information System</i>)	Diagnóstico de gênero concluído	Relatório	Três meses	<ul style="list-style-type: none"> • Número de agricultores (M/F) que participam do modelo IBCF • Aumento percentual no rendimento (M/F) • Fornecimento de cultura por agricultor (M/F) • Porcentagem de desperdício/cultura devolvida Evidências qualitativas de melhorias nas condições de trabalho (quando necessário)
	Adotar um modelo de contrato agrícola baseado em incentivos (IBCF, do inglês <i>Incentive-Based Contract Farming</i>), no qual os agricultores recebem insumos adicionais de alta qualidade e produtividade, aprimorando a tecnologia para cada safra na qual eles vendam o aumento da safra para a empresa investida	Média Não é necessário para desenvolver nova linha de produtos de 'impacto de gênero' Forte potencial para reduzir custos	Altos Gestor de Fundos: <ul style="list-style-type: none"> • Períodos de atuação do consultor para apoiar a adoção do IBCF • Períodos de atuação do consultor de impacto Empresa investida: <ul style="list-style-type: none"> • Suporte da administração para implementar mudanças nos negócios • Integração do modelo de investimentos IBCF em treinamento, pessoal e sistemas a implementar Investimento em empréstimo de insumos aos agricultores pela empresa investida	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo IBCF testado e escalado; • Revisão e divulgação de resultados, impacto financeiro e de desenvolvimento 	Dados da empresa e MIS Estudos especiais sobre produtividade agrícola	Três estações	

Principais definições e termos em questões de gênero

Linha de Base	Uma linha de base é um ponto de partida que começa com uma avaliação de sua carteira atual para determinar onde você está hoje, de onde você veio e com quais esforços futuros será comparado. Também é útil para verificar como a sua carteira atual performa em relação a determinadas métricas e entender se esta performance mudou ao longo do tempo.
Plano de Ação Ambiental e Social (ESAP, do inglês <i>Environmental and Social Action Plan</i>)	Medidas e ações de mitigação necessárias para que uma empresa cumpra as leis e regulamentos aplicáveis e atenda aos requisitos das normas aplicáveis, incluindo os requisitos do investidor. O Plano de Ação pode abranger desde uma breve descrição de medidas rotineiras de mitigação até uma série de planos específicos.
Violência e assédio com base no gênero (GBVH, do inglês <i>Gender-Based Violence and Harassment</i>)	Termo genérico para violência e assédio dirigidos a pessoas em razão de seu sexo ou gênero ou que afetem pessoas de um determinado sexo ou gênero de forma desproporcional, incluindo assédio sexual.
Risco de GBVH	O potencial risco de trabalhadores, membros da comunidade ou usuários de serviços sofrerem violência e assédio com base no gênero (GBVH).
Plano de Ação de Gênero (GAP, do inglês <i>Gender Action Plan</i>)	Um roteiro para atividades ou intervenções no âmbito de gênero para alcançar metas ou resultados relacionados a questões de gênero específicos. Normalmente inclui objetivos-chave, metas com prazos, produtos e KPIs, responsabilidades das partes interessadas, áreas prioritárias de ação, mecanismos de implementação e mensuração e recursos/orçamento necessários.
Gênero como fator de análise	Gênero incorporado intencionalmente como fator de análise no processo de investimento, incluindo riscos e oportunidades.
Defensor de Gênero	Líder sênior que promove e fomenta a igualdade de gênero por meio da gestão de equipes e do trabalho.
Diagnóstico de Gênero	Uma análise baseada em dados da situação de mulheres e homens nas operações de uma empresa (por exemplo, corpo de funcionários, cadeia de fornecimento, base de consumidores).
Igualdade de Gênero	Requer igual gozo de bens socialmente valorizados, oportunidades, recursos e recompensas independentemente do gênero (UNFPA). Geralmente, onde há desigualdade as mulheres são excluídas ou desfavorecidas em relação à tomada de decisões e acesso a recursos econômicos e sociais.
Equidade de Gênero	O processo de ser tratado de forma justa, independentemente do gênero (UNFPA). Para garantir a justiça, as estratégias devem ter como objetivo compensar as desvantagens históricas e sociais que impediram as mulheres de estarem em condições de igualdade.
Identidade de gênero	A identificação psicológica de uma pessoa como homem, mulher ou outro, que pode ou não corresponder ao gênero designado da pessoa no nascimento e não está relacionada à orientação sexual.
Indicador de gênero	Uma mensuração das mudanças relacionadas ao gênero ao longo do tempo; pode ser quantitativa ou qualitativa.
Intervenção de gênero	Envolvimento deliberado em um processo ou sistema destinado a influenciar eventos ou consequências em torno de papéis e responsabilidades sobre questões de gênero. Pode referir-se a uma única atividade ou conjunto de atividades organizadas dentro de um projeto, programa ou instrumento. (Adaptado de Belcher, Palenberg, 2018)
Scorecard de gênero	Uma ferramenta que normalmente é um conjunto de perguntas ou critérios para avaliar o empoderamento econômico das mulheres e a igualdade de gênero nas oportunidades de investimento.
Estratégia de gênero	Uma abordagem ou conjunto de instruções gerais para uma empresa ou organização tratar as disparidades, restrições e oportunidades de gênero identificadas.

Risco baseado em gênero	Qualquer tipo de risco no local de trabalho relacionado a papéis ou vulnerabilidades de gênero (por exemplo, violência baseada em gênero ou assédio sexual, discriminação com base em gênero etc.).
Caminho de impacto/teoria da mudança	Isso mostra como cada atividade proposta levará a resultados; como esses processos levarão a resultados; e como os resultados levarão ao impacto, que é o objetivo final. O Caminho do Impacto inclui as principais suposições e condições necessárias para que a narrativa do impacto seja verdadeira.
Dados desagregados por sexo	Dados coletados e analisados separadamente para os gêneros feminino e masculino; para as empresas, isso é normalmente avaliado na função, âmbito e local de trabalho e em indicadores de desempenho, como retenção e absenteísmo.
Assédio baseado em gênero	Uma variedade de comportamentos que nem sempre tem um objetivo sexual, incluindo: (1) assédio baseado no gênero (comportamentos verbais e não verbais que rebaixem as mulheres e/ou a feminilidade); (2) atenção sexual indesejada; e (3) coerção sexual relacionada à ameaça de perda do emprego, atribuições de trabalho desfavoráveis ou perda de remuneração, promoção ou atribuições melhores (Law & Human Behavior, 2010).
Abuso sexual	Intrusão física real ou ameaçada de natureza sexual, seja pela força ou em condições desiguais ou coercitivas (ONU, 2017).
Exploração sexual	Qualquer ato ou tentativa de abuso de alguém em posição de vulnerabilidade, diferencial de poder ou confiança para fins sexuais, o que inclui, entre outros, a obtenção de lucro monetário, social ou político através da exploração sexual de outra pessoa (ONU, 2017).
Assédio sexual	Avanços sexuais, pedidos de favores sexuais, e outras condutas verbais ou físicas de natureza sexual indesejadas (Secretário Geral da ONU, 2008).
Grupo-alvo	Um papel ou função específica em que as mulheres são frequentemente sub-representadas e enfrentam maiores barreiras ou lacunas em comparação com seus colegas do gênero masculino; normalmente listados como líderes, empreendedores, funcionários e consumidores.
Viés inconsciente	Estereótipos aprendidos que são automáticos, não intencionais e influenciam comportamentos e tomadas de decisão.
Violência contra a mulher	Qualquer ato de violência de gênero (GBV) que resulte ou possa resultar em danos físicos, sexuais ou mentais ou sofrimento para as mulheres, incluindo ameaças de tais atos, coerção ou privação arbitrária de liberdade, ocorrendo em público ou na vida privada (Assembleia Geral da ONU, 1993).
Empoderamento econômico das mulheres	Requer que a mulher tenha tanto a capacidade de ter sucesso e progredir economicamente quanto o poder de tomar e agir sobre as decisões econômicas (ICRW, 2011). GBV: violência dirigida contra uma pessoa com base no gênero. Constitui uma violação do direito fundamental à vida, liberdade, segurança, dignidade, igualdade entre homens e mulheres, não discriminação e integridade física e mental (Conselho da Europa, 2012).
Empoderamento das mulheres	Identifica e corrige desequilíbrios de poder e dá às mulheres mais autonomia para que administrem suas vidas. É definido como a expansão da capacidade de fazer escolhas estratégicas de vida em um contexto em que essa capacidade foi negada anteriormente (Kabeer, 1999).
Assédio no local de trabalho	Uma forma de discriminação no emprego que inclui conduta indesejável com base em raça, cor, religião, gênero, deficiência ou informação genética (Comissão de Oportunidades Iguais de Emprego dos EUA, 2018).

Quadros, estudos de caso, figuras e tabelas

Quadros

Quadro 1: Lista de Verificação para Recrutamento	26
Quadro 2: Atração e Promoção de Talentos Femininos - Três Dicas para Manter em Mente	28
Quadro 3: Mentores x Patrocinadores	29
Quadro 4: Identificação dos Defensores e dos Céticos	41
Quadro 5: Navegando a Resistência e as Perguntas Difíceis	43
Quadro 6: Dicas para Endereçar os Vieses Inconscientes na Originação da Transação	51
Quadro 7: Contagem x Avaliação	54
Quadro 8: Cláusula <i>Candor</i>	67
Quadro 9: Exemplo de Uso de Incentivos Baseados em Desempenho	68
Quadro 10: Exemplo de Uso de Co-investimento Pari-Passu	69
Quadro 11: Co-investimento Ilustrativo com Termos de Transação Diferenciados Vinculados a Resultados e Metas de Gênero	69

Estudos de Caso

Estudo de Caso 1: RockCreek	23
Estudo de Caso 2: Actis	24
Estudo de Caso 3: <i>National Venture Capital Association</i>	32
Estudo de Caso 4: BlackRock	35
Estudo de Caso 5: <i>Development Partners International</i> (DPI)	37
Estudo de Caso 6: FinDev Canada	38
Estudo de Caso 7: The Boardroom Africa	42
Estudo de Caso 8: <i>GenderSmart Investing Summit</i>	45
Estudo de Caso 9: Global Impact Investing Network, Iniciativa de Investimento sob Lentes de Gênero	45
Estudo de Caso 10: <i>Lightspeed Venture Partners</i>	51
Estudo de Caso 11: <i>Women's World Banking</i>	53
Estudo de Caso 12: ICRW	59
Estudo de Caso 13: SEAF	60
Estudo de Caso 14: Alitheia	62
Estudo de Caso 15: Phatisa	75
Estudo de Caso 16: Phatisa	78
Estudo de Caso 17: G-SEARCH	78
Estudo de Caso 18: <i>Grassroots Business Fund</i>	91
Estudo de Caso 19: <i>Dutch Good Growth Fund</i>	92

Figuras

Figura 1: Cinco Compromissos em prol da Diversidade de Gênero	22
Figura 2: Cinco Passos para Criar um Mecanismo Eficaz contra o Assédio Sexual	31
Figura 3: <i>Framework</i> de Quatro Ações para Impulsionar a Adoção de uma Estratégia de Investimento Inteligente em Questões de Gênero em Toda a Empresa	34
Figura 4: Ciclo de Vida do Investimento Inteligente em Questões de Gênero	49
Figura 5: Exemplo de Triagem de Investimentos sob uma lente de gênero	52
Figura 6: Três Passos para Elaborar e Implementar um Plano de Ação para Questões de Gênero	70
Figura 7: Exemplo de Teoria de Mudança	74

Tabelas

Tabela 1: Cinco estratégias de investimento inteligente em questões de gênero para Gestores de Fundos	19
Tabela 2: Estratégias de Investimento Inteligente em questões de Gênero para <i>Limited Partners</i>	19
Tabela 3: Quatro Ações para Estabelecer o Tom na Alta Administração com as <i>Targets</i>	24
Tabela 4: Lista de Verificação da Estratégia de Investimento Inteligente em Questões de Gênero	35
Tabela 5: Papéis e Responsabilidades de Partes Interessadas Internas	40
Tabela 6: Exemplos de Lentes de Gênero por Agrupamento da Indústria	49
Tabela 7: Equívocos Comuns sobre Questões de Gênero	55
Tabela 8: Ferramenta de Diligência de Gênero	57
Tabela 9: Resultados Relevantes no Tema de Gênero por Grupo-Alvo	63
Tabela 10: Medidas para Apoiar as Mulheres e Eliminar as Desigualdades de Gênero	71
Tabela 11: Exemplos de Abordagens de Implementação para Atividades Relacionadas a Questões de Gênero	73
Tabela 12: Abordagens de Mensuração para Gestores de Fundos	77
Tabela 13: Estratégias Inteligentes em Questões de Gênero e seus respectivos Casos de Negócios	84
Tabela 14: Indicadores de RH no Nível da Empresa	86
Tabela 15: Exemplos de Grupo Alvo por Agrupamento de Indústria	90
Tabela 16: Indicadores no Nível da Transação por Estratégia de Investimento sob a Lente de Gênero e Grupo-alvo	93
Tabela 17: Referências por Estratégia de Gênero e Grupo-Alvo	97
Tabela 18: Ferramentas de Investimento Inteligente em Questões de Gênero por Lente Estratégica de Gênero	100

Notas

- 1 IFC, [Impacts of the COVID-19 Crisis on Private Equity Funds in Emerging Markets](#) (2020)
- 2 Project Sage 3.0, <https://www.wharton.upenn.edu/story/project-sage-3-0-key-insights-from-the-latest-gender-lens-investing-report/> (2020)
- 3 Project Sage 3.0, <https://www.wharton.upenn.edu/story/project-sage-3-0-key-insights-from-the-latest-gender-lens-investing-report/> (2020)
- 4 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 5 PrivateFundsCFO, [Why ILPA has Gender Inequality in its Crosshairs](#) (2018)
- 6 The Global Impact Investing Network <https://thegiin.org/case-study/gender-lens-investing/>
- 7 Um papel de gênero se refere a uma posição social que abrange uma série de comportamentos e atitudes geralmente considerados aceitáveis, apropriados ou desejáveis para as pessoas com base em seu gênero biológico ou percebido. As dinâmicas sobre estas questões são relacionadas a ideias socioculturais sobre gênero e as relações de poder que as definem. Dependendo de como se manifestam, as dinâmicas sobre questões de gênero podem reforçar ou desafiar as normas existentes.
- 8 Cambridge Associates, [Gender Lens Investing Impact Opportunities Through Gender Equity](#) (2018)
- 9 Calvert Impact Capital, Just Good investing, <https://www.calvertimpactcapital.org/insights/gender-report> (2019)
- 10 Project Sage 3.0, <https://www.wharton.upenn.edu/story/project-sage-3-0-key-insights-from-the-latest-gender-lens-investing-report/> (2020)
- 11 Project Sage 3.0, <https://www.wharton.upenn.edu/story/project-sage-3-0-key-insights-from-the-latest-gender-lens-investing-report/> (2020)
- 12 Veris Wealth Partners, <https://www.veriswp.com/gender-lens-investing-assets-grow-to-more-than-3-4-billion/> (2020)
- 13 Bloomberg, [Asset Managers with \\$74 Trillion on Brink of Historic Shakeout](#), 8 de agosto de 2019
- 14 Cúpula de Investimento Inteligente em Questões de Gênero, <https://www.gendersmartinvesting.org/2022-global-gs-summit> (2018)
- 15 IFC, The Promise of Impact Investing, <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2019/promise-of-impact-investing> (2019)
- 16 IFC, <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2018/women-in-business-leadership-boost-esg-performance> (2018)
- 17 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 18 T. Moran., B. Kotschwar., M. Nolan., [Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey](#), Peterson Institute for International Economics, (2016)
- 19 IFC, [SHEforSHIELD: Insure Women to Better Protect All](#), (2015)
- 20 Bloomberg, [Investment Assets That Put Women First Surge Past \\$2.2 Billion](#), 11 de novembro de 2016
- 21 McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth> (2015)
- 22 Equal Measures 2030, <https://www.equalmeasures2030.org/> (2019)
- 23 Global Citizen, <https://www.globalcitizen.org/en/content/9-key-issues-affecting-girls-and-women-around-the/> (2015)
- 24 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 25 IFC, Workshops de Gênero para Gestores de Fundos, Módulo Técnico (2018)
- 26 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 27 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 28 Grupo Banco Mundial, <http://documents.worldbank.org/curated/en/301891468327585460/pdf/92210-REPLACEMENT-Supporting-Growth-Oriented-Women-Entrepreneurs-A-Review-of-the-Evidence-and-Key-Challenge.pdf> (2014)
- 29 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 30 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019); IFC, [SheWorks Knowledge Report: Putting Gender-smart Commitments Into Practice at the Workplace](#) (2016); IFC, [Respectful Workplaces: Exploring the Costs of Bullying and Sexual Harassment to Businesses in Myanmar](#) (2019)
- 31 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 32 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 33 Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-based (SMART)
- 34 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 35 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 36 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 37 IFC, [SheWorks Knowledge Report: Putting Gender-smart Commitments Into Practice at the Workplace](#) (2016)
- 38 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 39 EMPEA Sustainable Investing Conference, Discussão de Mesa Redonda (2019)
- 40 IFC, [SheWorks Knowledge Report: Putting Gender-smart Commitments Into Practice at the Workplace](#) (2016)
- 41 IFC, [SheWorks Knowledge Report: Putting Gender-smart Commitments Into Practice at the Workplace](#) (2016)
- 42 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 43 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 44 Conforme definição da Global Reporting Initiative (GRI), taxa de retorno da maternidade refere-se às mulheres que permanecem na empresa após um ano a contar do retorno da maternidade. IFC, [SheWorks Knowledge Report: Putting Gender-smart Commitments Into Practice at the Workplace](#) (2016), IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 45 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 46 IFC, [SheWorks Knowledge Report: Putting Gender-smart Commitments Into Practice at the Workplace](#) (2016); Center for Talent Innovation.

- (2011). The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling. New York, NY: CTI. EY. (2011). Corporate Sponsor as a Hero: Advancing Women into Leadership Roles. <https://store.hbr.org/product/the-sponsor-effect-breaking-through-the-last-glass-ceiling/10428>; Hewlett, S. A. (2013). Forget a Mentor, Find a Sponsor: The New Way to Fast-Track Your Career. Boston, MA: Harvard Business Review Press. <http://www.sylviaannhewlett.com/>
- 47 Hewlett, S. A., M. Marshall, L. Sherbin, and B. Adachi. (2012). Sponsor Effect 2.0: Road Maps for Sponsors and Protégés. New York, NY: Center for Talent Innovation. Hewlett, S. A., M. Marshall, and L. Sherbin. (2011). The Relationship You Need to Get Right. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/10/the-relationship-you-need-to-get-right>
- 48 IFC, [SheWorks Knowledge Report: Putting Gender-smart Commitments Into Practice at the Workplace](#) (2016)
- 49 IFC, [SheWorks Knowledge Report: Putting Gender-smart Commitments Into Practice at the Workplace](#) (2016)
- 50 Institutional Investor, <https://www.institutionalinvestor.com/article/2bsxms6flv3x0d5udwd8g/culture/venture-capital-has-a-metoo-problem-have-investors-been-ignoring-it> (2019)
- 51 A violência doméstica pode acontecer no trabalho se o perpetrador entrar em contato com os funcionários no trabalho, aparecer no local de trabalho ou se os funcionários tiverem relações domésticas entre si. No caso de os funcionários manterem relações domésticas entre si, os atos de violência doméstica no local de trabalho também podem ser intimidação ou assédio sexual no local de trabalho. O empregador tem um *Duty of Care* se a violência doméstica acontecer no trabalho. Mesmo quando a violência doméstica acontece fora do local de trabalho, ela pode afetar a segurança, a assiduidade e a produtividade dos funcionários e, portanto, pode ser um problema no local de trabalho.
- 52 BII, EBRD, IFC, Addressing Gender-Based Violence and Harassment – Emerging Good Practice for the Private Sector. Retrieved from: <https://www.ebrd.com/news/2020/new-guidance-for-private-sector-on-addressing-risks-of-genderbased-violence-and-harassment.html> (2020)
- 53 BII, EBRD, IFC, Addressing Gender-Based Violence and Harassment – Emerging Good Practice for the Private Sector. Retrieved from: <https://www.ebrd.com/news/2020/new-guidance-for-private-sector-on-addressing-risks-of-genderbased-violence-and-harassment.html> (2020)
- 54 BII, EBRD, IFC, Addressing Gender-Based Violence and Harassment – Emerging Good Practice for the Private Sector. Retrieved from: <https://www.ebrd.com/news/2020/new-guidance-for-private-sector-on-addressing-risks-of-genderbased-violence-and-harassment.html> (2020)
- 55 BII, EBRD, IFC, Addressing Gender-Based Violence and Harassment – Emerging Good Practice for the Private Sector. Retrieved from: <https://www.ebrd.com/news/2020/new-guidance-for-private-sector-on-addressing-risks-of-genderbased-violence-and-harassment.html> (2020)
- 56 Just Capital, <https://justcapital.com/news/the-catalytic-power-of-transparency-in-creating-a-diverse-workforce/> (2019)
- 57 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 58 Just Capital, <https://justcapital.com/news/the-catalytic-power-of-transparency-in-creating-a-diverse-workforce/> (2019)
- 59 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 60 ILPA, <https://ilpa.org/about-2/>
- 61 BlackRock, Diretriz de votação por procuração para valores mobiliários dos EUA, <https://www.blackrock.com/corporate/literature/fact-sheet/blk-responsible-investment-guidelines-us.pdf> (2019)
- 62 Chartered Management Institute, “BlackRock: How we used sponsorship to boost gender equality” <https://www.managers.org.uk/insights/news/2019/march/blackrock-how-we-used-sponsorship-to-boost-gender-equality> (2019)
- 63 FinDev Canada, [FinDev Canada's Gender Equality Strategy](#) (2019)
- 64 Gender Finance Collaborative, Collective Wisdom guide on Identifying gender champions within your organization.
- 65 Gender Finance Collaborative, Collective Wisdom guide on Identifying gender champions within your organization.
- 66 DC Group, Facilitated discussion: Gender Mainstreaming, Operationalisation
- 67 Dutch Good Growth Fund (DGGF), <https://english.dggf.nl/latest/news/2019/8/2/dggf-research-to-better-serve-female-entrepreneurs#:~:text=DGGF%20aims%20to%20foster%20innovative,high%20barriers%20to%20attracting%20capital.> (2019)
- 68 SME Finance Forum, [MSME Financing Gap](#) (2018)
- 69 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 70 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 71 IFC, [Investing in Women: New Evidence for the Business Case](#) (2017)
- 72 IFC, Workshops de Gênero para Gestores de Fundos, Módulo Técnico (2018)
- 73 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 74 *Investing in Women* (IW), uma iniciativa do governo australiano, catalisa o crescimento econômico inclusivo por meio do empoderamento econômico das mulheres no Sudeste Asiático. A IW usa abordagens inovadoras para aprimorar a participação econômica das mulheres como funcionárias e empreendedoras e para influenciar o ambiente propício para promover o empoderamento econômico das mulheres nas Filipinas, Indonésia, Vietnã e Mianmar. Para maiores informações: <https://investinginwomen.asia/>
- 75 Investing In Women, https://investinginwomen.asia/wp-content/uploads/2019/10/IW-Case-Study_SEAF_OCT-2019_Final.pdf (2019)
- 76 Academy of Management, <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2016.1215> (2018)
- 77 Golden Seeds, Promotion vs. prevention: How entrepreneurs can deal with bias in pitch meetings <https://blog.goldenseeds.com/promotion-vs-prevention-how-entrepreneurs-can-deal-with-bias-in-pitch-meetings-82434546f7ea> (agosto de 2018)
- 78 Frank Impact, <https://www.frankimpact.world/post/insights-on-2x-ing-gender-lens-investing-as-we-consider-a-10x-challenge> (2020)
- 79 Women's World Banking, <https://www.womensworldbanking.org/gender-lens-investing/>
- 80 IFC, [SHEforSHIELD: Insure Women to Better Protect All](#) (2015)
- 81 Frank Impact, <https://www.frankimpact.world/post/insights-on-2x-ing-gender-lens-investing-as-we-consider-a-10x-challenge> (2020)
- 82 Frank Impact, <https://www.frankimpact.world/post/insights-on-2x-ing-gender-lens-investing-as-we-consider-a-10x-challenge> (2020)
- 83 Criterion Institute, <http://criterioninstitute.org/wp-content/uploads/2014/07/reValue-Gender-Overview-7-5-.pdf> (2014)
- 84 GenderSmart, <https://www.2xglobal.org/field-notes/2020/7/27/identifying-gender-data-gaps-to-move-the-field-forward-jx2t7> (2020)
- 85 Frank Impact, <https://www.frankimpact.world/post/insights-on-2x-ing-gender-lens-investing-as-we-consider-a-10x-challenge> (2020)
- 86 Frank Impact, <https://www.frankimpact.world/post/insights-on-2x-ing-gender-lens-investing-as-we-consider-a-10x-challenge> (2020)

- 87 ICRW, Gender-Smart Investing Resource Hub, Metodologia da Ferramenta de Pontuação sobre Questões de Gênero, https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2018/12/ICRW_Methodology_Gender-Scoring-Tools.pdf; A IFC e o BII conduziram uma entrevista com os consultores do ICRW sobre como o *scorecard* foi utilizado com os investidores. (2020)
- 88 SEAF, <https://www.seaf.com/womens-economic-empowerment-and-gender-equality/gender-equality-scorecard/>
- 89 Investing in Women , Série de Estudos de Caso do Sudeste Asiático: SEAF Women's Opportunity Fund https://investinginwomen.asia/wp-content/uploads/2019/10/IW-Case-Study_SEAF_OCT-2019_Final.pdf (2019)
- 90 SEAF, SEAF Lança SEAF Women's Opportunity Fund, <https://www.seaf.com/seaf-launches-seaf-womens-opportunity-fund/>
- 91 Vanguard Investments, Duty, opportunity, mastery: Investment committee best practices, <https://www.vanguardinvestments.se/documents/investment-committee-best-practices.pdf> (2017)
- 92 Uma tabela de capitalização (*cap table*) é uma tabela que fornece uma análise das porcentagens de participação de uma empresa, diluição de capital e valor do *equity* em cada rodada de investimento por fundadores, investidores e outros proprietários.
- 93 Condição Precedente - uma condição precedente é uma condição que deve ser satisfeita (ou acordada para ser dispensada) antes que (i) um contrato ou (ii) disposições específicas de um contrato (por exemplo, desembolso de fundos para um empréstimo ou investimento) entrem em vigor. O contrato ou disposições relevantes do contrato não se tornam efetivos até que a condição seja satisfeita.
- 94 Condição Subsequente - uma condição subsequente é uma condição a ser satisfeita após a entrada em vigor de um contrato. Uma condição subsequente muitas vezes é uma condição que deve ser satisfeita (em alguns casos, até uma data específica) e, se não for satisfeita, haverá violação contratual ou rescisão do contrato anteriormente vinculativo. Uma condição subsequente também pode ser uma condição acordada que, se satisfeita, rescinde um contrato.
- 95 IFC, <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/blended-finance>
- 96 Frank Impact, <https://www.frankimpact.world/post/insights-on-2x-ing-gender-lens-investing-as-we-consider-a-10x-challenge> (2020)
- 97 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 98 PitchBook, All Raise, All In Women in the VC Ecosystem, https://files.pitchbook.com/website/files/pdf/PitchBook_All_Raise_2019_All_In_Women_in_the_VC_Ecosystem.pdf (2019)
- 99 IFC, [Investing in Women: New Evidence for the Business Case](#) (2017)
- 100 IFC, Gender-Smart Business Solutions, Case Study: Gender-Smart Solutions Reduce Employee Absenteeism and Turnover in Solomon Islands, <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/496821511506069697/case-study-gender-smart-solutions-reduce-employee-absenteeism-and-turnover-in-solomon-islands> (2017)
- 101 IFC, Gender-Smart Business Solutions, Case Study: Banco BHD León uses Women-Centered Design to Grow its Market in the Dominican Republic, <https://documents1.worldbank.org/curated/es/386481511504671516/pdf/121530-WP-DR-Gender-Case-Study-BHD-PUBLIC.pdf> (2017)
- 102 IFC, Gender-Smart Business Solutions, Case Study: Addressing Gender-based Violence with Companies in Papua New Guinea, <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/464581511505565817/case-study-addressing-gender-based-violence-with-companies-in-papua-new-guinea>
- 103 Ethical Boardroom
- 104 S. Raina, Research: The Gender Gap in Startup Success Disappears When Women Fund Women, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2016/07/research-the-gender-gap-in-startup-success-disappears-when-women-fund-women> (2018)
- 105 Project Sage 3.0, <https://www.wharton.upenn.edu/story/project-sage-3-0-key-insights-from-the-latest-gender-lens-investing-report/> (2020)
- 106 Project Sage 3.0, <https://www.wharton.upenn.edu/story/project-sage-3-0-key-insights-from-the-latest-gender-lens-investing-report/> (2020)
- 107 Veris Wealth Partners, <https://www.veriswp.com/research/>
- 108 Sustainable Stock Exchanges Initiative, Ring the Bell for Gender Equality <https://sseinitiative.org/sse-event/2020-ring-the-bell-for-gender-equality/> (2020)
- 109 Calvert Impact Capital, Just Good Investing <https://www.calvertimpactcapital.org/insights/gender-report> (2019)
- 110 Project Sage 3.0, <https://www.wharton.upenn.edu/story/project-sage-3-0-key-insights-from-the-latest-gender-lens-investing-report/> (2020)
- 111 IFC, [Impacts of the COVID-19 Crisis on Private Equity Funds in Emerging Markets](#) (2020)
- 112 IFC, [Venture Capital and the Gender Financing Gap: The Role of Accelerators](#) (2020)
- 113 IFC, [Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital](#) (2019)
- 114 MG Consulting, LLC, Wyckoff Consulting, LLC, Venture Capital, Social Capital And The Funding Of Women-Led Businesses, U.S. Small Business Administration Office of Advocacy, <https://advocacy.sba.gov/2013/04/01/venture-capital-social-capital-and-the-funding-of-women-led-businesses/> (2013)
- 115 IFC, Banking on Women, <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/financial-institutions/gender-finance/banking-on-women>
- 116 IFC, Women in Business Leadership Boost ESG Performance: Existing Body of Evidence Makes Compelling Case <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2018/women-in-business-leadership-boost-esg-performance> (2019)
- 117 Sustainable Stock Exchanges Initiative, Gender Equality, <https://sseinitiative.org/gender-equality/>
- 118 ILO, http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_557266/lang-en/index.htm
- 119 Grupo Banco Mundial, How Large Is the Gender Dividend? Measuring Selected Impacts and Costs of Gender Inequality <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33396> (2020)
- 120 IFC, [Investing in Women: New Evidence for the Business Case](#) (2017)
- 121 IFC, [The Business Case for Employer-Supported Childcare](#) (2017)
- 122 IFC, [Investing in Women: New Evidence for the Business Case](#) (2017)
- 123 ONU Mulheres, [The power of procurement: How to source from women-owned businesses](#) (2017)
- 124 IFC, [Investing in Women: New Evidence for the Business Case](#) (2017)
- 125 IFC, [Investing in Women: New Evidence for the Business Case](#) (2017)
- 126 IFC, [Investing in Women: New Evidence for the Business Case](#) (2017)
- 127 IFC, Banking on Women: Business Case Update #2 - Lower NPLs for Women-Led SMEs, <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/697171582279705759/business-case-update-number-two-lower-npls-for-women-led-smes> (2019)

- 128 GIZ, IFC and Women's World Banking, Mainstreaming Gender and Targeting Women in Inclusive Insurance: Perspectives and Emerging Lessons <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2017/women-in-inclusive-insurance> (2017)
- 129 World Bank Group, Managing the Risk of Adverse Impacts on Communities from Temporary Project Induced Labor Influx <http://pubdocs.worldbank.org/en/497851495202591233/Managing-Risk-of-Adverse-impact-from-project-labor-influx.pdf> (2016)
- 130 BII, EBRD, IFC, Addressing Gender-Based Violence and Harassment - Emerging Good Practice for the Private Sector. Retrieved from: <https://www.ebrd.com/news/2020/new-guidance-for-private-sector-on-addressing-risks-of-genderbased-violence-and-harassment.html> (2020)
- 131 Passos adaptados do *Measurement Working Group of the Social Impact Investing Taskforce*, um grupo estabelecido pelo G8, [Mensurar o relatório de impacto](#) fornece uma estrutura adaptada do *framework* "Plan, Do, Assess, and Review" (17 de setembro de 2014). O guia adaptou o *Inspiring Impact* e o *framework* do *Impact Measurement Working Group of the Social Impact Investing Taskforce: Plan, Do, Assess, and Review*, um recurso utilizado pelo GIIN e outros profissionais de Mensuração e Gestão de Impacto para orientar a avaliação do impacto. Ele é projetado para fornecer uma abordagem simplificada para orientar a mensuração de impacto e se alinha com outras estruturas utilizadas pelos profissionais de IMM.
- 132 IFC, Workshops de Gênero para Gestores de Fundos, Módulo Técnico (2018)
- 133 Desenvolvido como parte do *2X Challenge*, um compromisso do G7 e outras DFIs para mobilizar US\$ 3 bilhões para investir no empoderamento econômico das mulheres nos países em desenvolvimento, os critérios e indicadores do *2X Challenge* já foram adotados por 15 DFIs e o BEI, e estão sendo harmonizados com a estrutura IRIS+ da *Global Impact Investing Network* e os padrões HIPSO. O *framework 2X* serve como um guia para definir o que é um 'equilíbrio de gênero' apropriado e específico do setor para cada grupo de partes interessadas.
- 134 The Story Exchange, <https://thestoryexchange.org/zombie-statistics-drive-social-change-efforts-women-not-real/> (2019)
- 135 Pesquisa em andamento pela IFC, a ser publicada em 2021
- 136 *2X Challenge*, <https://static1.squarespace.com/static/5b180402c3c16a6fe0001e45/t/5bdc3ef321c67c31502108f4/1541160694250/2X+Challenge+Criteria+%2818+October+2018%29.pdf> (2018)
- 137 As ferramentas aqui relacionadas são o resultado de um exercício de mapeamento e não servem como endosso de uso. O BII e a IFC não testaram/utilizaram todas as ferramentas aqui relacionadas.

