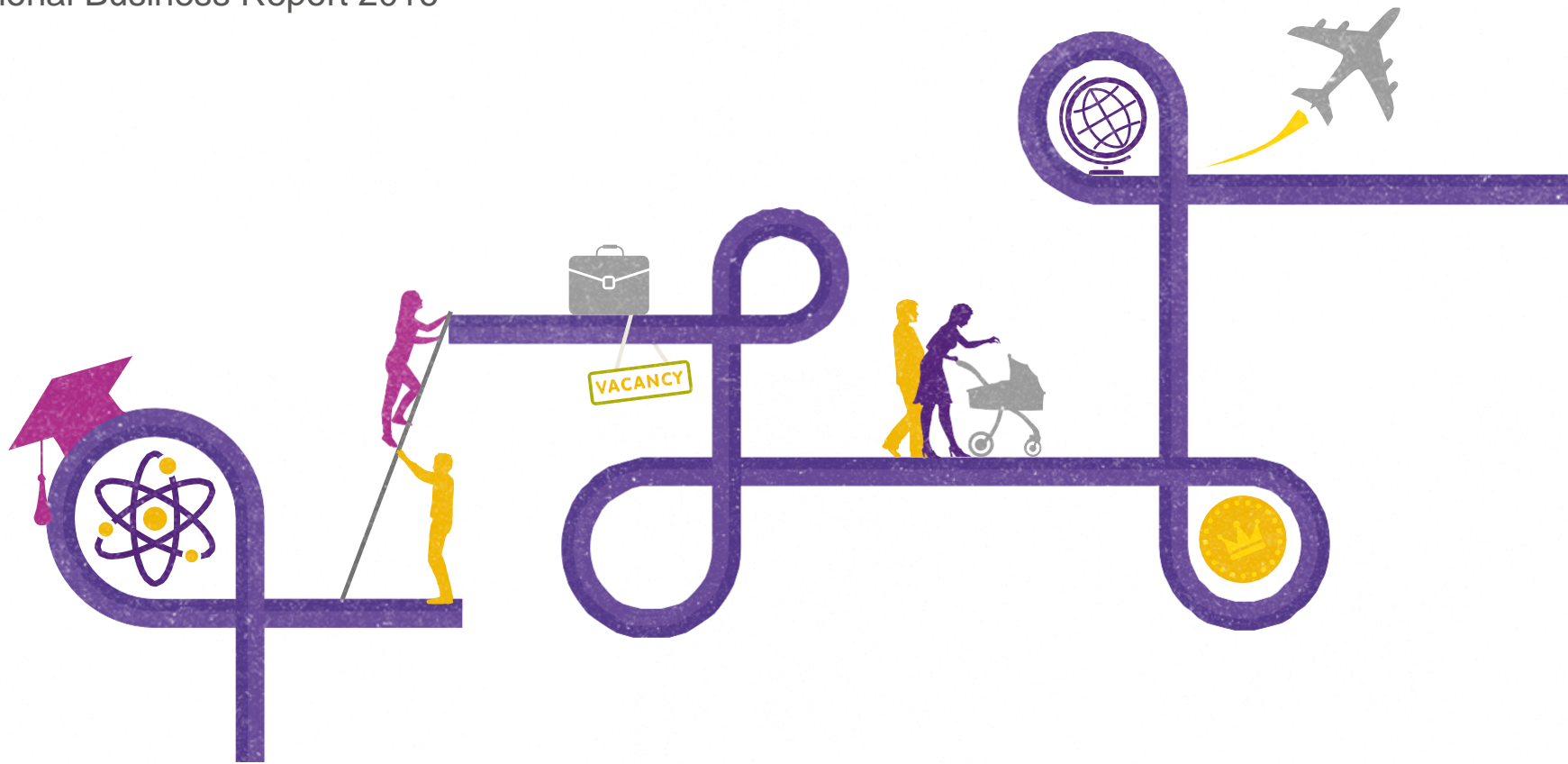


# Women in business

## *Transformando promessas em prática*

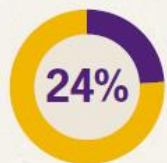
Grant Thornton International Business Report 2016



# Sumário executivo

## Diversidade na liderança ao redor do mundo

Apesar de um terço das empresas ainda não terem mulheres na gerência sênior, a porcentagem de mulheres aumentou significativamente nos últimos cinco anos com o G7 ainda enfrentando dificuldades, se posicionando atrás dos países da Europa Oriental e ASEAN.



das posições seniores são ocupadas por mulheres



das empresas não possuem mulheres na gerência sênior

## Atrair, desenvolver e reter líderes

Estas são as três principais perguntas que as empresas precisam considerar para garantir que elas são capazes de atrair mulheres líderes que vão ajudá-las a prosperar em um mundo cada vez mais volátil e complexo:

**O que faz um bom líder?**

**O que motiva os líderes?**

**O que impede potenciais líderes de assumirem cargos altos?**

## Recomendações

Três principais recomendações que as empresas, os governos e as mulheres devem pôr em prática para melhorar a diversidade de gênero na liderança empresarial:

### 1. Demonstrar demanda pelas habilidades de liderança que as mulheres valorizam



#### Empresa

Certificar-se de que a sua empresa está preparada para um mundo complexo - analisar a forma que a liderança é definida e demonstrada dentro da sua organização

A diferença é desejável - recompensa um amplo conjunto de habilidades



#### Mulher

Buscar novas experiências para ganhar uma perspectiva diversa e demonstrar que você tem as habilidades que as empresas precisam



#### Governos

Demonstrar as melhores práticas de liderança diversificada

### 2. Entender o que motiva o desejo de liderar



#### Empresa

Promover oportunidades para que os líderes possam fazer a diferença

O salário é importante para as mulheres, portanto, as empresas devem ser sempre bem claras sobre este assunto



#### Mulher

Ser clara sobre o que você quer e se posicionar para tal



#### Governos

Impor transparência nas remunerações e promover a igualdade salarial

### 3. Criar um ambiente que forneça suporte para mulheres que queiram liderar



#### Empresa

Identificar e tratar as crenças enraizadas que estão impedindo as mulheres de assumir papéis de liderança

Fornecer suporte para o direcionamento de talentos - proporcionar programas de orientação e de patrocínio



#### Mulher

Reconhecer que você é um modelo a ser seguido - e ser transparente sobre as suas experiências de liderança



#### Governos

Garantir que creches de alta qualidade sejam acessíveis e disponíveis

# Prefácio

A questão da diversidade de gênero tem sido discutida na agenda empresarial há muitos anos, ainda assim, um terço das empresas ainda não têm mulheres na gerência sênior. Algo está errado.

Nós sabemos que benefícios significativos de desempenho acompanham uma equipe com liderança diversificada e que certamente existe uma grande quantidade de mulheres capazes de trabalhar nessas equipes. A pergunta é: será que elas querem? E será que as empresas estão fazendo e dizendo as coisas certas para atrair as mulheres? Em algum lugar, parece haver um ruído.

O case de negócios para a diversidade de gênero entre equipes de liderança empresarial é algo reconhecido. Essa diversidade reduz o risco de "pensamentos em grupo" e abre novas oportunidades de crescimento. A diversidade melhora os resultados: a pesquisa que a Grant Thornton realizou mostra que as empresas listadas que possuem apenas executivos do sexo masculino no Reino Unido, nos Estados Unidos e na Índia, sozinhas perdem lucros potenciais de \$ 655 bilhões.<sup>1</sup>

E a diversidade é ainda mais importante dado o mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA, dos termos em inglês *Volatile, Uncertain, Complex e Ambiguous*) em que as empresas operam atualmente.

O aumento da globalização, as preocupações com a sustentabilidade e os avanços tecnológicos estão transformando o ambiente de negócios.

Sendo assim, como as empresas podem se preparar? Elas precisam ser capazes de antecipar as mudanças, de entenderem os potenciais riscos futuros e de desenvolver soluções para superar os obstáculos e crescer. Isso exige recursos de diversas perspectivas. As empresas precisam de mais mulheres em posições de liderança sênior para facilitar essa tarefa.

No entanto, apesar das óbvias evidências dos benefícios da diversidade de gênero na liderança, e das promessas de ações de empresas e de governos em todo o mundo, nós não conseguimos progredir muito. Globalmente, o nível de mulheres em posições de liderança sênior cresceu em apenas 3% nos últimos cinco anos. Seguindo este ritmo, nós não vamos conseguir atingir a paridade de gênero nem em 2060. Esse prazo é absurdo: o desafio está aqui e agora.

Nós também observamos que a proporção de empresas sem mulheres na gerência sênior se manteve estática ao longo dos últimos cinco anos, em cerca de 33%. Isso significa que um terço das empresas podem ainda não possuir perspectivas de mulheres nas decisões executivas.

## O que precisa ser mudado então?

Neste relatório vamos explorar como as empresas abordam a liderança e que tipo de líderes, em especial do sexo feminino, essas empresas estão buscando. Com base em mais de 5.500 entrevistas realizadas em 36 países através do nosso International Business Report, e em 17 entrevistas minuciosas com líderes empresariais seniores, nós examinamos os atributos de bons líderes e o que os motivam quando estão buscando posições de chefia.

As empresas já começaram a falar sobre diversidade na liderança por tempo suficiente. É hora delas começarem a colocar as suas promessas em prática e de entregarem resultados. Muitas empresas continuam operando com a tradicional abordagem de "macho alfa" na liderança, o que não atrai ou exerce apelo em muitas mulheres talentosas.

As mulheres também parecem ser impulsionadas por diferentes motivações para assumirem posições de liderança. Isso leva a uma reflexão necessária sobre quais benefícios são oferecidos às mulheres para encorajá-las a tomarem as rédeas da liderança, e como as empresas podem articular isso. E isso levanta

o desafio de que se os potenciais líderes futuros estão vendo um ambiente de trabalho sênior dos quais eles querem fazer parte.

Também existe uma disparidade entre o que as empresas dizem e a impressão que elas transmitem através das suas ações. As mulheres percebem que histórias são contadas, assim como os símbolos são considerados importantes e os comportamentos são vistos como norma e, muitas vezes, elas entendem que estes aspectos são diferentes do que as empresas dizem nas mensagens que elas transmitem.

No mundo VUCA, as empresas precisam da melhor liderança que possam ter, portanto, é fundamental que elas enfrentem este desafio. Ao seguir os passos recomendados neste relatório, as empresas, os governos e as mulheres podem começar a colocar a promessa da igualdade de gênero no trabalho em prática. Existem recompensas claras para os que fazem isso acontecer.

## Francesca Lagerberg

Líder global e responsável por mulheres na liderança na Grant Thornton

<sup>1</sup> [http://www.grantthornton.global/globalassets/wib\\_value\\_of\\_diversity.pdf](http://www.grantthornton.global/globalassets/wib_value_of_diversity.pdf)



"Nós sabemos que as empresas com mão de obra diversificada podem superar outras empresas e, além disso, estão em melhor posição para se adaptarem a um ambiente de negócios global e em rápida mudança. As empresas precisam resistir ao "pensamento em grupo" e precisam dar as boas-vindas a uma ampla perspectiva para crescerem e enfrentarem os desafios atuais".

**Francesca Lagerberg**

Líder global e responsável por mulheres na liderança na Grant Thornton



## Índice

- 5 Diversidade na liderança em todo o mundo
- 9 Cenário global
- 10 As funções que as mulheres desempenham na liderança empresarial

- 11 Atrair, desenvolver e reter líderes
- 12 O que faz um bom líder?
- 15 O que leva os líderes a assumirem papéis de liderança?

- 17 O que impede potenciais líderes??
- 19 Recomendações
- 23 Como a Grant Thornton pode ajudar



# Diversidade na liderança em todo o mundo

Neste relatório, nós vamos focar em como as empresas podem atrair uma equipe diversificada de liderança que pode levá-las a crescer em um ambiente empresarial volátil e em constante mudança. Mas primeiro é importante entender a extensão atual da diversidade de gênero na liderança empresarial em todo o mundo.

Os números do último International Business Report da Grant Thornton mostram que a proporção de posições seniores ocupadas por mulheres aumentou nos últimos doze meses, voltando ao recorde anterior de 24% após cair para 22% em 2015. No entanto, um terço (33%) das empresas em todo o mundo ainda não têm mulheres em cargos de liderança sênior.

Porém, dentro dessas médias globais, algumas regiões se destacam.

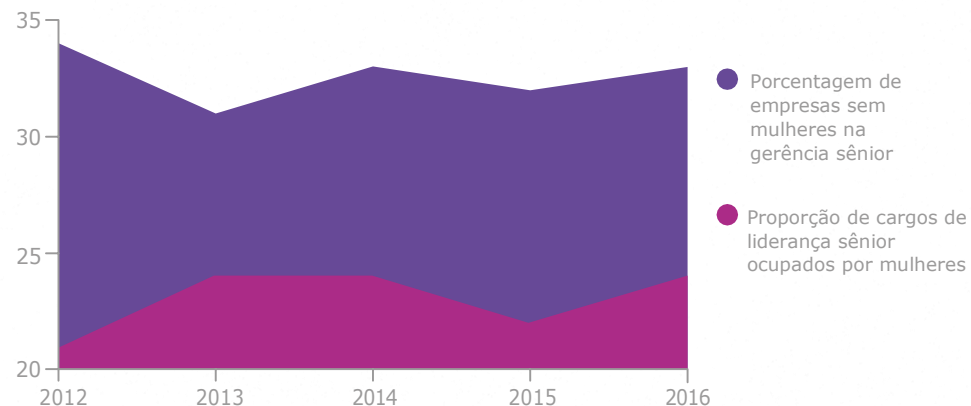
A Europa Oriental continua no topo do ranking, com 35% dos cargos de chefia na região sendo ocupados por mulheres, e apenas 16% das empresas não possuem mulheres em posição de chefia. Este forte desempenho é impulsionado pela Rússia,

onde 45% dos cargos seniores são ocupados por mulheres, e pelos países bálticos como a Lituânia (39%), Estônia (37%) e Letônia (35%).

**24%**  
dos cargos de liderança em todo o mundo são ocupados por mulheres

**45%**  
dos cargos de liderança na Rússia são ocupados por mulheres

## Mulheres na gerência sênior



Fonte: Grant Thornton IBR 2015

A proporção de mulheres que ocupam cargos seniores tem aumentado ao longo dos últimos doze meses



VACANCY

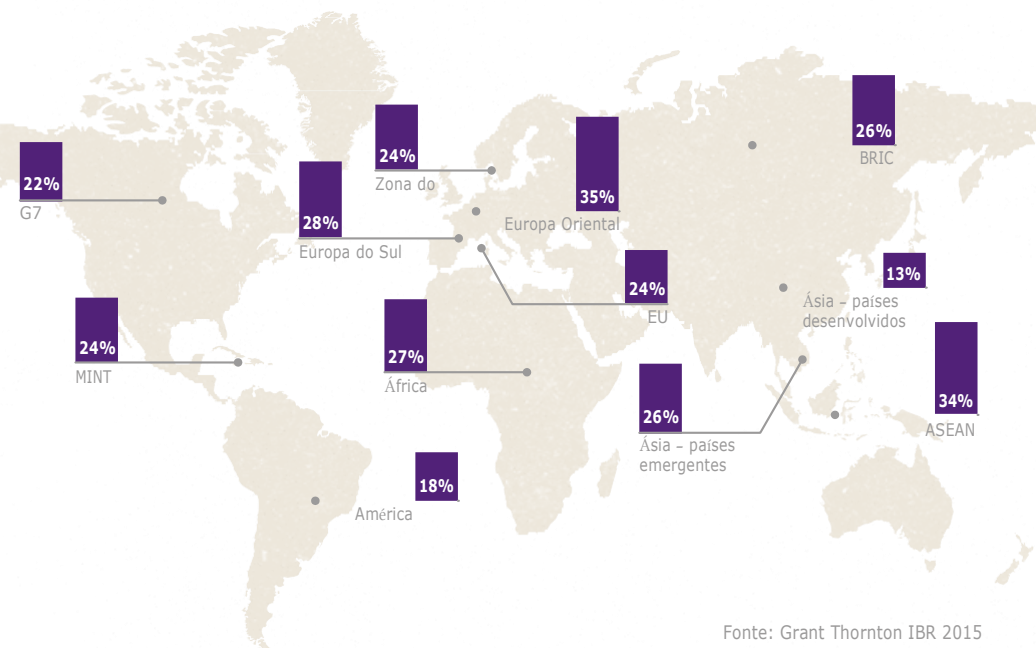
Parte do contínuo sucesso das mulheres nas empresas na Europa Oriental deve-se à herança dos princípios comunistas de igualdade. A máxima de que homens e mulheres são parceiros iguais parece ter impulsionado uma tendência dentro do mundo empresarial que mostra poucos sinais de fraqueza. Quando entrevistada pelo jornal *The Guardian* sobre a vida na Polônia, Maya Mortensen, uma mulher que cresceu sob o regime comunista das décadas de 50 e 60, comentou o seguinte: "O comunismo não fez absolutamente nenhuma distinção entre homens e mulheres. Eu nunca cheguei a pensar em divisão - todo o avanço na sociedade era aberto para homens e mulheres de forma igual".<sup>2</sup> Uma norma social parece ter sido criada na Europa Oriental sob o comunismo, em que mulheres jovens não questionam se elas podem ou não liderar no futuro, e as mulheres na liderança não são vistas como uma raridade ou algo não convencional.

Além disso, na Europa Oriental era comum que as mulheres estudassem até o ensino superior, incluindo disciplinas como engenharia e matemática, o que proporcionava uma base sólida para construir uma carreira bem-sucedida.

Além disso, haviam creches de alta qualidade próximas à maioria dos locais de trabalho, superando um dos obstáculos mais comuns para a progressão das mulheres nas empresas. Outra região que parece se beneficiar do legado da igualdade na educação e no trabalho no passado é a ASEAN (Associação de Nações do Sudeste Asiático), onde 34% das posições de chefia são ocupadas por mulheres e apenas 21% das empresas não possuem mulheres nas gerências sêniores. Todos os cinco países da ASEAN têm mais posições de liderança ocupadas por mulheres do que a média global, como as Filipinas, a Tailândia e a Indonésia entre as dez principais economias mundiais com 39%, 37% e 36%, respectivamente.

Uma norma social parece ter sido criada na Europa Oriental sob o comunismo, em que mulheres jovens não questionam se elas podem ou não liderar no futuro, e aquelas na liderança não são vistas como uma raridade ou algo não convencional.

### Proporção de cargos de liderança sênior ocupados por mulheres



Na Europa Oriental era comum que as mulheres estudassem até o ensino superior, incluindo disciplinas como engenharia e matemática.



<sup>2</sup> <http://www.theguardian.com/world/2011/apr/08/polish-women-communism-better-equality>

Marivic Espano, presidente e CEO na Grant Thornton nas Filipinas, sugere que o forte desempenho dos países da ASEAN pode ser em parte porque as mulheres na região recebem grande suporte em aspectos educacionais, mas também porque eles estão se organizando para identificar os desafios que as mulheres enfrentam nas empresas para conquistar as mudanças. Maria Saab, uma pesquisadora colega na New America Foundation, aponta o investimento em educação como o principal catalisador para o sucesso das mulheres em mercados emergentes. Ela diz: "As mulheres estão se formando em universidades e programas de graduação em taxas maiores do que os homens e estão melhor posicionadas para cargos de

gerência sênior. Este crescimento também pode ser comparado com a promoção de mulheres dentro de regimes comunistas.<sup>3</sup> Em contraste com a Europa Oriental e ASEAN e, apesar dos consideráveis esforços dos governos e de ativistas para aumentar a presença feminina na liderança empresarial, o G7 segue abaixo da média global. Entre estas principais economias, apenas 22% das posições de liderança são ocupadas por mulheres, uma modesta melhora em comparação aos 18% registrados em 2012. De forma alarmante, quatro em cada 10 (39%) das empresas não têm nenhuma mulher em posição de liderança.

Enquanto que a Itália, a França e o Canadá possuem resultados melhores do que a média, a Alemanha e o Japão continuam definindo entre os piores desempenhos nos rankings. Apesar da Alemanha ter uma Chanceler, e de ter cotas entrando em vigor este ano exigindo que um terço dos cargos não-executivos sejam ocupados por mulheres, apenas 15% das posições de liderança são ocupadas por mulheres e 60% das empresas não têm mulheres na gerência sênior. Enquanto isso, no Japão a situação é ainda pior, apenas 7% das posições de liderança são ocupadas por mulheres e quase três quartos (73%) das empresas não têm mulheres na gerência sênior.

# 73%

das empresas no Japão não possuem mulheres na gerência sênior

# 4 / 10

das empresas no G7 não têm nenhuma mulher na gerência sênior

"Curiosamente, no Oriente Médio não existe uma cultura de trabalho flexível, e mesmas funções em meio período são muito raras, porém, os países contam com creches acessíveis, flexíveis e de alta qualidade e, assim, muitas mulheres voltam a trabalhar e continuam a progredir rumo aos cargos de liderança".

Lindsay Degouve De Nuncques  
Líder, ACCA no Oriente Médio

**As mulheres estão se formando em universidades e programas de graduação em taxas maiores do que os homens**



<sup>3</sup> <http://time.com/2861431/female-executives-gender-quotas/>



Apesar das publicações e recomendações do Davies Report, uma série de discursos e campanhas sobre igualdade de gênero, o Reino Unido diminuiu ligeiramente o desempenho no ano passado, com 21% dos cargos de chefia agora ocupados por mulheres (uma queda em relação aos 22% registrados em 2015), e com a maior proporção já registrada de empresas sem mulheres na gerência sênior, com 36%.

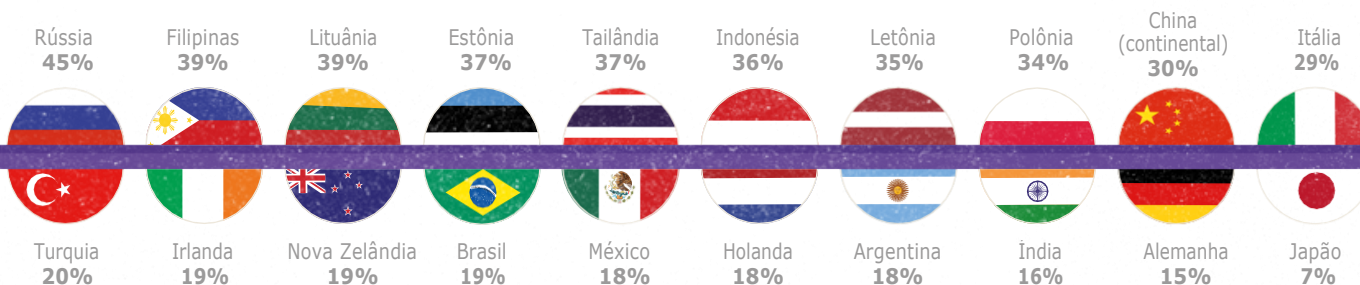
Enquanto isso, os EUA têm obtido resultados um pouco melhores. A proporção de cargos de liderança ocupados por mulheres cresceu de 21% em 2015 para 23% este ano, o maior valor registrado desde 2007. No entanto, os Estados Unidos também têm observado um aumento na proporção de empresas sem mulheres na gerência sênior, com o maior número já registrado atingindo 31%.

Pamela Harless, Diretora de Recursos Humanos e Cultura na Grant Thornton US, sugere que o desempenho ruim dos Estados Unidos e do Reino Unido pode ser devido a uma cultura mais ampla de liderança que não valoriza as características mais femininas.

"Nos Estados Unidos e no Reino Unido, as normas sociais são baseadas em um estilo de liderança de "comando e controle". Se você observar a estrutura do governo, a direção muitas vezes é de cima para baixo, a liderança é vista como algo que precisa ser forte e direta, e não colaborativa - e isso reflete no mundo corporativo".

Pamela Harless  
Diretora de Recursos Humanos e Cultura na Grant Thornton Estados Unidos

### Cargos de liderança ocupados por mulheres por país (os dez mais e os dez menos)



Fonte: Grant Thornton IBR 2015

# Cenário global

## União Europeia

A União Europeia manteve-se relativamente consistente ao longo dos últimos cinco anos, com cerca de um quarto das posições de liderança ocupadas por mulheres e apenas pouco mais de um terço das empresas sem mulheres na gerência sênior. O grande desempenho nos países bálticos é atrapalhado pelo desempenho ruim na Alemanha e na Holanda, que continuam entre as dez principais economias do mundo.



## Europa

Cinco entre os 10 países com mais mulheres em posições de liderança estão na Europa Oriental, e muitos deles melhoraram os resultados registrados em 2016, comparado a 2015. A Rússia continua no topo do ranking, enquanto que a Estônia, a Letônia, a Lituânia e a Polônia também estão entre as dez principais economias em todo mundo.



## Ásia - países emergentes

O ano de 2016 viu um retorno do forte desempenho na Indonésia, nas Filipinas e na Tailândia, com os três países aparecendo entre as dez principais economias em todo o mundo. No entanto, a China permanece abaixo da sua média dos últimos cinco anos, e a Índia continua entre as dez piores economias do mundo.



## Ásia - países desenvolvidos

Desde que a licença maternidade remunerada foi introduzida há 5 anos, a Austrália tem observado uma diminuição na porcentagem de empresas sem mulheres na gerência sênior, embora tenha uma pequena mudança na porcentagem de cargos de liderança ocupados por mulheres. A Nova Zelândia está significativamente abaixo a sua média dos últimos cinco anos, enquanto que o Japão, novamente, está abaixo dos rankings globais.



## América do Norte

A América do Norte registrou o seu melhor desempenho até o momento, atingindo 23% das posições de liderança ocupadas por mulheres, com o Canadá mantendo um desempenho melhor do que os Estados Unidos. No entanto, essa região também observou um aumento na porcentagem de empresas sem mulheres na gerência sênior, atingindo 31%.



## América

Apesar de diversos países da América Latina terem mulheres na presidência, a região continua com problemas. Embora a Argentina e o Brasil tenham registrado uma ligeira melhora no ano, apresentaram queda nos últimos cinco anos. A região como um todo tem apenas 18% das posições de chefia ocupadas por mulheres e mais da metade (52%) das empresas não têm mulheres na gerência sênior.



## África

A África do Sul registrou uma queda para apenas 23% das posições de chefia ocupadas por mulheres e 39% das empresas sem mulheres na gerência sênior, os menores números até o momento. A Botsuana tem registrando uma melhoria todos os anos, porém, segue significativamente abaixo da sua média de cinco anos. Enquanto isso, no segundo ano em que estes aspectos estão sendo registrados, a Nigéria observou uma melhora considerável.





# As funções das mulheres na liderança empresarial

Apesar do progresso geral, as mulheres tendem a ter cargos de liderança coadjuvantes e não lideram equipes executivas. Novamente, em 2016, a maioria das mulheres nos cargos de gerência sênior eram diretoras de recursos humanos (23%), Chief Financial Officer (21%) ou, em terceiro lugar, Chief Marketing Officer (11%). Apenas 9% eram CEOs ou diretoras-gerentes.

Novamente, a região ASEAN tem um desempenho acima da média, com 22% das mulheres na gerência sênior com o cargo de CEO, enquanto que na Europa Oriental, apenas 10% das mulheres são CEOs, mas 48% são CFOs. Enquanto isso, nos países do G7, apenas 7% das mulheres nagerência sênior são CEOs, em comparação com as 20% que são diretoras de Recursos Humanos, 12% que são Chief Marketing

Officers e outras 11% que são CFOs. Como os CEOs raramente vem da área de recursos humanos,<sup>4</sup> podemos ter notícias melhores para as mulheres que trabalham na área financeira. Um relatório recente publicado pelo recrutador Korn Ferry destacou a necessidade dos CFOs de "avançarem além das habilidades técnicas do lado esquerdo do cérebro e desenvolverem mais competências em pessoas - e relacionamentos - orientadas

para as áreas do lado direito do cérebro", para que cheguem ao cargo de CEO.<sup>5</sup> Isso é algo que a ciência sugere que será mais fácil para mulheres do que para homens, já que em média os cérebros das mulheres são mais conectados entres os hemisférios direito e esquerdo.<sup>6</sup>

"Se nós vamos enfrentar o problema das mulheres na liderança empresarial, nós precisamos ter mais mulheres atuando em funções verdadeiramente estratégicas de liderança. As mulheres não devem ficar restritas a cargos de apoio, como Recursos Humanos e Marketing, e devem receber linhas de perdas e ganhos e conduzir operações de negócios".

## Cargos de gerência sênior ocupados por mulheres



Fonte: Grant Thornton IBR 2015

Pamela Harless  
Diretora de Recursos Humanos e Cultura na Grant Thornton Estados Unidos

**9%** das mulheres na gerência sênior são CEOs

<sup>4</sup> <http://www.managementtoday.co.uk/opinion/1181415/want-ceo-hard-luck-youre-hr-director/>

<sup>5</sup> <http://www.kornferry.com/institute/cfo-ceo-right-brain-leadership-gap>

<sup>6</sup> <http://www.pnas.org/content/111/2/823>



# Atrair, desenvolver e reter líderes

A volatilidade e a incerteza do mundo empresarial atual requerem equipes diversificadas de liderança, que possam oferecer diferentes perspectivas para problemas complexos, para que as empresas possam competir e crescer. As empresas precisam criar um ambiente que atraia e desenvolva essas equipes diversificadas de liderança.

O case de negócios para equipes de liderança diversificadas já foi estabelecido. Existem diversos estudos demonstrando a importância de evitar o pensamento em grupo que ocorre quando as equipes de liderança são homogêneas. Há evidências da necessidade dos líderes das empresas entenderem melhor seus funcionários e clientes, os quais estão dispostos a incluir uma alta proporção de mulheres, e o potencial de novas oportunidades de mercado que é perdido se as mulheres progredirem apenas até o nível gerencial médio. O Primeiro-Ministro do Canadá, Justin Trudeau, falando em Davos 2016, descreveu a diversidade como "o mecanismo da invenção". E a diversidade melhora os resultados. A pesquisa que a Grant Thornton realizou mostra que as empresas listadas por terem diretorias inteiras compostas por homens no Reino Unido

(FTSE 350), nos Estados Unidos (S&P 500) e na Índia (CNX 200) estão desperdiçando potenciais lucros de \$ 655 bilhões, enquanto que apenas no Reino Unido e nos Estados Unidos, as empresas com diretorias mistas na lista S&P 500 e na FTSE 350 podem ter um acréscimo em torno de 3% no PIB.<sup>7</sup>

A diversidade é fundamental para garantir que as empresas prosperem no ambiente de negócios atual tão volátil, incerto, complexo e ambíguo. Francesca Lagerberg, Líder Global em serviços fiscais na Grant Thornton International, explica: "Os ciclos que aconteciam a cada década, agora acontecem a cada ano. Sendo assim, o seu principal negócio pode ser exatamente o mesmo, mas você está atuando em um ambiente tão diferente que você precisa mudar fundamentalmente a sua forma de atuar".

As empresas precisam de líderes e de equipes

de liderança com uma perspectiva diversa, que sejam capazes de compreender esse mundo novo e que possam identificar as oportunidades de crescimento.

Porém, como as empresas podem assegurar que elas estão atraindo, desenvolvendo e retraindo uma variedade diversificada de líderes, além de estarem melhorando a proporção de mulheres em cargos de liderança?

A seguir, vamos explorar os atributos que as mulheres e os homens em cargos de liderança em todo o mundo acreditam ser importantes em bons líderes, além das motivações que os levaram a assumirem cargos de liderança. Nós encontramos diferenças entre o que as empresas fornecem e o que os líderes querem, e destacamos uma série de recomendações para superar esses obstáculos.

"Se nós queremos que os negócios prosperem, nós precisamos que pessoas de todas as origens possam liderá-los".

Norman Pickavance  
Líder de Marca, Cultura e  
Sustentabilidade na Grant Thornton UK

"Quando as mulheres não continuam evoluindo até os cargos de liderança, as empresas perdem as valiosas relações com clientes e perspectivas que elas trazem para a tomada de decisão".

Sian Sinclair  
Sócia na Grant Thornton  
Austrália

**As empresas listadas com diretorias exclusivamente masculinas no Reino Unido, nos Estados Unidos e na Índia estão desperdiçando lucros potenciais de \$ 655 bilhões**

<sup>7</sup> [http://www.grantthornton.global/globalassets/wib\\_value\\_of\\_diversity.pdf](http://www.grantthornton.global/globalassets/wib_value_of_diversity.pdf)

# O que faz um bom líder?

Paixão, honestidade, integridade, saber conduzir - existem muitos atributos que nós queremos que os nossos líderes empresariais tenham, e que as empresas precisam assegurar que estão procurando e desenvolvendo em líderes futuros. As empresas também precisam reconhecer que algumas habilidades são especialmente relevantes em um mundo tão volátil, incerto, complexo e ambíguo, e que os homens e as mulheres valorizam os atributos de liderança de forma diferente.

## Comunicação

Quando nós perguntamos às pessoas em cargos de liderança sênior sobre qual atributo elas acreditavam que era o mais importante em bons líderes, a comunicação ficou em primeiro lugar, com mais de um terço (35%) respondendo que é importante. Stephanie Hasenbos-Case, Líder Global de Recursos Humanos e Cultura na Grant Thornton, explica: "A comunicação é um atributo fundamental para qualquer bom líder. O único jeito de você fazer as pessoas te seguirem é sendo capaz de comunicar a estratégia, explicando onde vocês estão indo como uma organização e como vocês irão chegar lá". No entanto, a comunicação é mais importante para mulheres do que para homens, com 42% das mulheres respondendo que é um atributo importante para bons líderes, em comparação com os 32% dos homens que responderam o mesmo. A nossa pesquisa sugere que as mulheres e os homens também enxergam a comunicação de forma diferente.

Muitos dos que falaram conosco, incluindo os líderes, disseram que os homens, que tendem a dominar as equipes de liderança de empresas, enxergam a comunicação como pessoas falando com outras pessoas sobre as decisões que foram tomadas, enquanto que as mulheres valorizam as conversas. Para as mulheres, uma boa comunicação requer abertura, escuta e a inclusão de outras pessoas no processo de tomada de decisão. Como Sacha Romanovitch, CEO na Grant Thornton UK, comentou: "Eu acredito que a comunicação por muito tempo foi considerada apenas uma transmissão de informações, enquanto que na verdade comunicação inclui criar uma conversa e construir uma comunidade".

No mundo atual, com mídias 24 horas online e 7 dias por semana, uma comunicação aberta e transparente é fundamental. Para que a comunicação deixe de ser uma simples transmissão de mensagens e passe a gerar conversas, os líderes precisam ser capazes de escutar.

"Os líderes precisam estar conectados com as suas organizações e precisam entendê-las, para que eles sejam capazes de responder de forma rápida e adequada quando algo precisar ser alterado", diz Lindsay Degouve de Nuncques, Líder da ACCA Oriente Médio.

As mulheres esperam que os líderes a escutem, mas elas também reconhecem que os seus liderados também precisam sentir que estão sendo ouvidos. Talvez, isso seja mais natural para mulheres. Como Norman Pickavance, Líder de Marca, Cultura e Sustentabilidade na Grant Thornton UK, diz: "Às vezes, os homens podem se focar demais em suas próprias tarefas para demonstrar que todos os pontos de vista são valorizados".

"Conforme a tecnologia avança, é fato dizer que todos têm suas opiniões. Nós vivemos em um mundo de participação coletiva em ideias, o que é um exemplo do valor das opiniões de todos serem ouvidas, e grandes líderes vão precisar aplicar este desenvolvimento à forma que eles administram suas organizações".

Norman Pickavance  
Líder de Marca, Cultura e  
Sustentabilidade na Grant Thornton UK

**42%**  
das mulheres responderam que a comunicação é um atributo importante para bons líderes, em comparação aos 32% dos homens que responderam o mesmo



## Visão inspiradora

A capacidade de inspirar está ligada intimamente à comunicação, o segundo atributo mais importante de bons líderes (31%). Os líderes precisam ser capazes de direcionar uma organização e motivar as suas equipes a segui-los.

Porém, novamente, as mulheres valorizam a capacidade de inspirar com uma visão diferente da dos homens. Enquanto as mulheres reconhecem que ocasionalmente é importante que os líderes sejam obstinados, ou até mesmo obsessivos com as suas visões para enxergar mais a fundo, muitas vezes elas querem que os líderes estejam dispostos a ouvir a opinião dos outros e levá-las para a diretoria. Isso é importante, dada a rapidez das mudanças no mundo. As normas culturais mudaram, historicamente, as empresas e os especialistas influenciavam a tomada de decisão, enquanto que hoje, a sociedade espera que uma variedade ampla de opiniões seja considerada.

## Delegar X Colaborar

Os líderes não podem fazer tudo sozinhos, eles precisam ter uma equipe forte em volta deles para que possam delegar trabalho. Um artigo recente na Harvard Business Review destaca que o trabalho em equipe está se tornando cada vez mais importante para o sucesso operacional, conforme as empresas se tornam mais globais e multifuncionais e a conectividade aumenta.<sup>8</sup> Um quarto dos líderes seniores nos contou que a capacidade de delegar era um atributo importante para bons líderes, porém, esse aspecto é mais importante para os homens do que para as mulheres.

Ao invés disso, as mulheres parecem se concentrar mais na colaboração, que muitos líderes acreditam estar se tornando cada vez mais importante. Pamela Harless comenta: "As empresas precisam trazer pessoas com experiências diversas para a mesa, uma vez que elas precisam ser capazes de resolverem os problemas cada vez mais complexos que

elas estão enfrentando. Isso requer um estilo de liderança mais colaborativo, não ditatorial". Os líderes seniores que falaram conosco sugeriram que essa abordagem inclusiva é mais comum entre mulheres do que entre homens, sendo que um entrevistado comentou que a sua Chief Executive Officer geralmente é mais adepta a "incluir pessoas na tomada de decisão". Os entrevistados consideram que as mulheres valorizam a construção de equipes e a colaboração muito mais do que os homens, e isso pode alcançar resultados melhores do que um líder que delega sozinho. "Quanto mais pessoas você tem trabalhando em um problema, maior a chance de você chegar em uma saída que vai fazer sentido e será bem-sucedida", diz Francesca Lagerberg.

"Os líderes precisam ser capazes de dar uma direção clara para as organizações e, em seguida, inspirar outros, para que sigam essas direções através de uma comunicação clara e envolvente, além de criar uma cultura em que as pessoas se sintam capacitadas e motivadas para entregarem resultados e que saibam que estão fazendo a diferença".

Lindsay Degouve De Nuncques

"Eu acredito que a delegação é absolutamente crítica. Sendo um líder, você não pode ser bem-sucedido se fizer tudo sozinho".

Stephanie Hasenbos-Case  
Líder Global de Recursos Humanos e Cultura na Grant Thornton

**26%** dos homens responderam que a delegação é um atributo importante para um bom líder, em comparação com 20% das mulheres que responderam o mesmo

<sup>8</sup> <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>



## Lidando com a complexidade

Em conversas com líderes seniores, a importância da adaptabilidade para uma boa liderança foi citada algumas vezes. Embora a capacidade de lidar com complexidade não seja vista como um dos principais atributos para bons líderes, é algo visto como mais importante para mulheres do que para homens, com 24% das mulheres respondendo que é importante, em comparação aos 18% dos homens que responderam o mesmo. Isso pode sugerir que as mulheres estão mais conscientes da crescente complexidade desse mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo e reconhecem a necessidade de líderes que sejam capazes de trabalhar dentro deste cenário incerto.

O mundo empresarial está passando por uma grande transformação. A geração Y espera mais dos seus empregadores, e os avanços tecnológicos permitem que os concorrentes desafiem as práticas tradicionais do mercado. Isso significa que é fundamental que os líderes sejam capazes de se adaptar.

Sacha Romanovitch destaca a diferença entre liderança adaptável e liderança técnica, dizendo o seguinte: "A liderança técnica é sobre como implementar uma solução conhecida para um problema complexo. Porém, em um mundo volátil e incerto, você não sabe a resposta certa, então você precisa liderar criando um ambiente em que muitas pessoas sejam envolvidas na busca de soluções para os desafios que você está enfrentando".

**"Lidar com um mundo complexo e mutável é extremamente importante. No Brasil, nós estamos muito cientes deste fato e, ao longo dos anos, nós temos experimentado diversas mudanças políticas e econômicas.**

**A gerência sênior precisa trazer soluções criativas, flexíveis e inspiradoras - habilidades típicas de mulheres criadas e educadas neste país".**

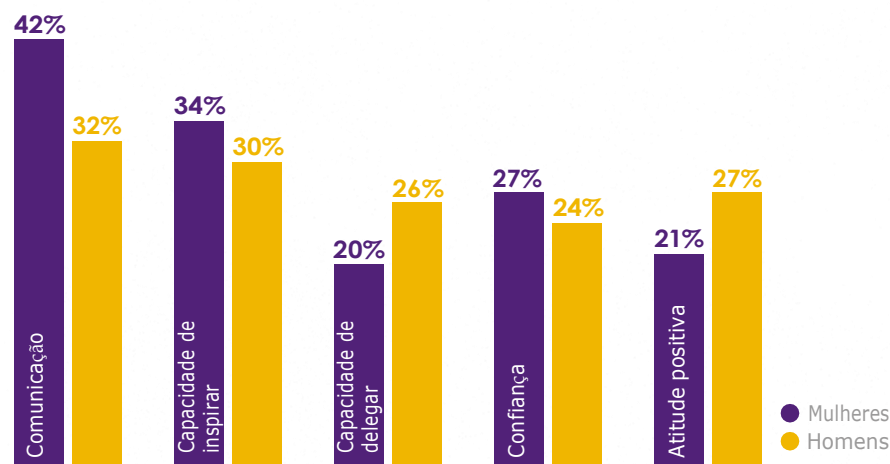
Madeleine Blankenstein  
Sócia, Grant Thornton Brasil

## Um novo estilo de liderança

As mulheres valorizam os atributos da boa liderança de forma diferente do que os homens, mas elas também reconhecem que o mundo está mudando e, portanto, que as empresas também precisam mudar. As mulheres que falaram conosco disseram que esse é o momento para um novo estilo de liderança, para as empresas se afastarem da tradicional abordagem de "macho alfa" e, ao invés disso, assumirem um estilo de liderança que valorize fazer perguntas,

ouvir as opiniões dos outros e colaborar para encontrar as melhores soluções. Como um entrevistado disse: "Historicamente, grande parte da liderança no mundo empresarial tem sido de 'comando e controle', porém, esse estilo de liderança alfa deriva dos militares e impede as pessoas de buscarem oportunidades e diferentes maneiras de fazer as coisas, eu não acho que seja um bom modelo".

## Opiniões dos líderes empresariais sobre os cinco atributos mais importantes de um bom líder



Fonte: Grant Thornton IBR 2015

# O que leva os líderes a assumirem papéis de liderança?

Para atrair os líderes que as empresas precisam para ter sucesso, seja de um banco de talentos próprio ou de fora da organização, as empresas precisam entender o que motivam estes homens e mulheres a se empenharem e assumirem posições de liderança.

## Bons líderes querem fazer a diferença

Líderes, homens ou mulheres, querem ter um impacto, dentro e fora das empresas em que eles trabalham. Em todo o mundo, o maior motivo para assumir um cargo de liderança sênior é a capacidade de impulsionar a mudança da estratégia de negócios e o efeito, o qual foi escolhido por 37% dos participantes da pesquisa. Conforme Pamela Harless explicou: "A minha motivação era que eu queria ser capaz de influenciar a direção da organização e o impacto da cultura da empresa. Eu queria moldar a estratégia, expressar minha opinião e trazer uma nova perspectiva".

Outros motivos importantes para assumir um cargo de liderança sênior são a capacidade de desenvolver pessoas (28%), e fazer uma diferença positiva na comunidade local (23%). Não é mais suficiente um trabalho que ofereça apenas uma segurança financeira, os líderes estão buscando carreiras que permitam que eles

beneficiem a sociedade e se orgulhem do trabalho que eles fazem. Já se foram os dias em que "fazer a diferença" significava que o CEO escolheria uma instituição de caridade para a empresa doar dinheiro, agora os líderes precisam inspirar e capacitar seus funcionários a investirem tempo e se envolverem em projetos. Norman Pickavance descreve essa mudança como um modelo de liderança focado em valorizar a sociedade.

## Porém, as mulheres também querem saber que elas são adequadamente recompensadas

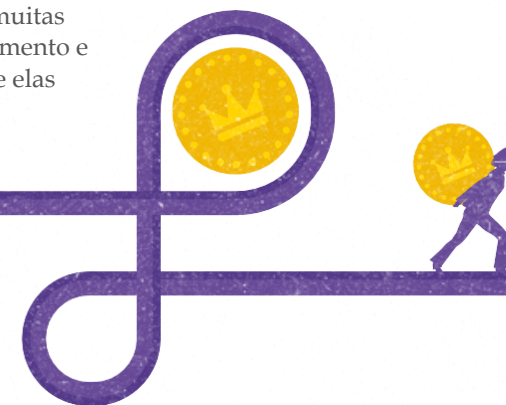
Fazer a diferença não é o único motivo que leva líderes a assumirem cargos de liderança. O reconhecimento da capacidade foi o segundo maior motivo, com um terço (32%) dos participantes respondendo que isso contribuiu para que eles escolhessem cargos de liderança, porém, essa resposta foi significativamente mais importante para

mulheres do que os homens. Da mesma forma, assumir um cargo de liderança sênior para ganhar um salário maior é mais importante para mulheres (28%) do que para homens (21%).

Para muitas mulheres que falaram conosco, a diferença foi facilmente explicada pelo fato de que as mulheres precisavam lutar para obter o reconhecimento e a igualdade no mundo dos negócios. Sacha Romanovitch explicou: "As mulheres querem ser tratadas de forma justa e sentirem que os seus salários são razoáveis com base na contribuição delas. Porém, enquanto os homens podem ser mais propensos a aceitar que eles serão reconhecidos e recompensados pelo trabalho que eles fazem, a experiência das mulheres é mais provável de mostrar o contrário, muitas vezes elas sentem que o reconhecimento e a recompensa justa são fatores que elas terão de buscar de forma ativa".

# 28%

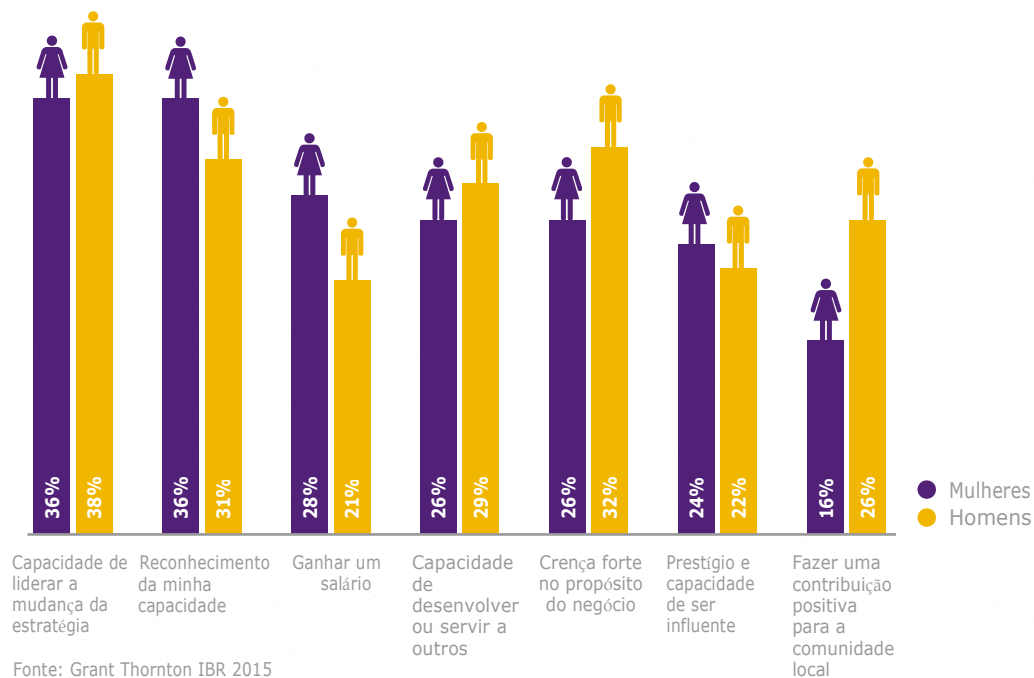
das mulheres sentiram que era importante assumir um cargo de liderança sênior para ganhar um salário maior, em comparação aos 21% dos homens que responderam o mesmo



Diversos entrevistados destacaram o aumento na conscientização e na transparência sobre a desigualdade salarial, dizendo que isso colocava a questão em destaque maior para mulheres considerando a liderança sênior: "O fato de que mais mulheres dizem que um salário maior é importante pode ser devido à histórica falta de transparência nas questões salariais. Anteriormente, as mulheres não sabiam que havia uma desigualdade, porém, agora que elas já viram os dados e ouviram as histórias existe um risco delas não serem pagas de forma justa e, portanto, elas estão falando mais sobre a importância do salário", diz Lindsay Degouve De Nuncques.

Porém, também existe uma dinâmica social mais ampla que influencia o desejo feminino por salários mais altos quando elas assumem posições de liderança: a necessidade de garantir a segurança financeira das suas famílias. Se as mulheres estão se movendo para o papel de único provedor financeiro, ou se vão pagar por creches enquanto os dois pais estiverem trabalhando, elas precisam garantir que a remuneração delas será suficiente para prover as necessidades da família.

### Principais motivos para os líderes assumirem cargos de liderança sênior



# 32%

das pessoas dizem que o reconhecimento da capacidade é o que mais as impulsionam a assumirem cargos seniores



# O que impede potenciais líderes?

As empresas precisam garantir que os cargos seniores sejam atraentes para funcionários talentosos que queiram dar um passo adiante. Isso significa que elas precisam estar atentas às barreiras que podem impedir potenciais líderes, especialmente mulheres, e devem garantir que possuam as estruturas certas em vigor para apoiar as mulheres que querem liderar.

## Preconceito inconsciente contra as mulheres

Embora as empresas estejam entendendo cada vez mais os benefícios da diversidade na liderança e estejam comprometidas com a meritocracia, pode haver uma diferença entre o que elas afirmam e em como elas atuam de forma inconsciente. As mulheres que falaram conosco afirmaram que a narrativa dominante da liderança empresarial ainda é muitas vezes baseada na visão tradicional de que os líderes devem ser obstinados e dispostos a sacrificarem tudo para conseguirem o que querem. Porém, isso não combina com os desejos das mulheres para as suas carreiras. Como uma participante explicou: "Quando eu era mais nova, eu recebia o conselho de que se eu quisesse um cargo de liderança, eu precisava ter vontade, ser motivada e ambiciosa. A pessoa que eu imaginava era um monstro completo, e eu pensei eu não sou "isso", então, se esse é o tipo de pessoa que você está buscando, talvez não seja para mim".

Além disso, as práticas empresariais podem, de forma involuntária, dificultar o sucesso das mulheres. Eventos de networking que sempre acontecem à noite podem ser difíceis para mães trabalhadoras participarem, e podem exigir que as pessoas se voluntariem para projetos ao invés de serem convocadas a participarem, isso é algo que também pode levar a uma proporção maior de homens assumindo novos cargos, ao invés de mulheres. Emily Cox, Líder de Direito Trabalhista, ER e Serviços de Recursos Humanos na Virgin Money, usou o exemplo de políticas de número de funcionários: "Infelizmente, a consequência não intencional de uma política de negócios que estabelece que o número de funcionários deve se manter o mesmo, pode ser o ponto em que os gerentes de linha relutam em discutir potenciais propostas de divisão de trabalho com mulheres que retornam da licença maternidade. Isso significa que as mulheres muitas vezes sentem que precisam escolher entre a vida familiar e o trabalho, e

podem escolher não se envolver em vez de progredir em suas carreiras".

## Falta de estruturas de apoio

As mulheres também sentem que há uma falta de estrutura adequada de apoio para ajudá-las a liderar; o nosso International Business Report descobriu que mais mulheres líderes do que homens dizem que os recursos não estão disponíveis para ajudar a mantê-las em seus cargos a longo prazo. Como Sacha Romanovitch diz, a liderança pode ser um lugar solitário, portanto, é fundamental ter uma forte rede de pessoas para te incentivar e inspirar. As empresas precisam criar ambientes de negócios em que as mulheres se sintam confiantes de que serão escutadas e valorizadas, e que saibam que elas receberão suporte em momentos difíceis e de transição.

"Eu acredito que muitas vezes o problema é que as pessoas suspeitam que as empresas estão abordando a diversidade porque são obrigadas, porque existem cotas e avaliações, e controles, além de pressão dos acionistas, e não porque elas realmente acreditam nessa questão".

Rhodri Williams  
Vice-Presidente de Comunicações e  
Assuntos Públicos, EMEA, AIG

"As empresas precisam ter discussões abertas com as mulheres em suas forças de trabalho para entender suas experiências e o que elas precisam em termos de apoio".

Deborah Stern-Vieitas  
CEO, Amcham, São Paulo

### O impacto na vida familiar

Pode haver uma percepção de que os líderes têm de escolher entre o sucesso em suas carreiras e uma vida familiar sustentável, algo que continua afastando as mulheres. As mulheres que falaram conosco reconhecem que, às vezes, assumir uma função de liderança não é o certo para elas naquele momento, sendo que em entrevista, uma participante disse que recebeu a proposta para um cargo que exigia muitas viagens e recusou porque naquele momento ela queria ficar em casa para a família dela. Embora a organização pudesse estar aberta a adaptar o cargo para se adequar à situação dela, ela sentiu que não seria capaz de ter o melhor desempenho possível.

As mulheres também destacaram a necessidade de normas culturais e empresariais para mudanças para que seja mais fácil para elas liderarem. Isso significa mudar a visão de que a mãe deve ser a única pessoa a pôr a carreira de lado para cuidar dos filhos, ou seja, tornar comum o auxílio do pai durante a licença maternidade uma vez que estas mudanças podem contribuir positivamente com as mulheres que estão de licença, além de contribuir para uma flexibilidade no desempenho de seu trabalho. Em particular, garantir que o apoio ao cuidado da criança seja viável economicamente e flexível é uma questão fundamental para as mulheres que conversaram conosco, uma vez que, de outra forma, elas não poderiam continuar trabalhando e progredindo em cargos de liderança sênior.

E, enquanto essas questões são particularmente importantes para mulheres, diversos entrevistados destacaram que o mesmo desafio será um obstáculo para a próxima geração de homens líderes: "A próxima geração de líderes - a geração Y, homens e mulheres - quer um equilíbrio na vida pessoal e profissional, além de flexibilidade.

Eles querem trabalhar de casa, ou então fazer um período sabático de dois anos na carreira se assim decidirem, seja para ter filhos, viajar ou voluntariado, e eles estarão preparados para mudarem de emprego se essa flexibilidade não estiver disponível", diz Kim Schmidt, consultora sênior de liderança, talentos e cultura na Grant Thornton Austrália.

"As pessoas dizem que você não pode ter uma família e uma carreira, que você precisa escolher, mas por que não é possível ser uma ótima mãe e ser muito boa na sua profissão?"

Emily Cox  
Líder de Direito Trabalhista, ER e Serviços de Recursos Humanos na Virgin Money

"Eu tinha a preocupação de que se ao me tornar líder eu teria menos tempo e foco para a minha família. Nós precisamos mudar a percepção de que os líderes precisam escolher entre sucesso na carreira e uma vida familiar sustentável".

Marivic Espano  
Presidente e CEO, Grant Thornton Philippines



**Garantir que o apoio ao cuidado da criança seja viável economicamente e flexível é uma questão fundamental para as mulheres**





# Recomendações

"As empresas já começaram a falar sobre diversidade na liderança por tempo suficiente. É hora delas começarem a colocar as suas promessas em prática e de entregarem resultados".

Francesca Lagerberg – Líder Global em serviços fiscais e responsável por mulheres na liderança na Grant Thornton

As empresas precisam atrair, desenvolver e reter equipes de liderança diversificada que permitam que as empresas tenham sucesso e possam crescer. No entanto, um terço das empresas em todo o mundo ainda não tem nenhuma mulher na gestão sênior.

Tendo em conta que a maioria dos líderes empresariais seniores são homens, o estilo de liderança sendo exibido – os atributos que estão sendo procurados e os benefícios de ser promovidos – provavelmente vão ser moldados por uma visão masculina do que significa liderar e, portanto, pode não ter

apelo para mulheres que estejam buscando posições seniores. Porém, existem práticas que poderiam superar essa diferença e permitir que as empresas colham os benefícios de uma equipe de liderança diversificada e com equilíbrio de gêneros.

**As mulheres sentiram que ter um mentor é a forma mais instrumental de estrutura de apoio na sucessão de um líder.**





"Mesmo na minha própria equipe, eu percebi que as descrições mais comuns de liderança que nós usávamos em reuniões eram relacionadas com equipes esportivas ou militares. Nós precisamos redefinir a nossa história de liderança, estabelecendo uma orquestra como o melhor exemplo para que possa ser significativo para ambos os sexos";

Sacha Romanovitch – CEO, Grant Thornton UK

## 1. Demonstrar demanda para as habilidades de liderança que as mulheres valorizam



### Empresa

Garantir que a sua liderança esteja preparada para um mundo complexo - reavaliar a forma que a liderança é definida e demonstrada dentro da sua organização

Muitas empresas continuam atuando com ideias tradicionais de liderança que não atendem aos desafios do mundo atual e não exercem apelo para as mulheres, ou para a próxima geração de homens. Por exemplo, pode ser notado que os líderes precisam ter personalidades dominadoras, não aceitam ideias ou perguntas de outras pessoas, ou trabalhem sozinhos ao invés de colaborar para resolver problemas complexos. É fundamental que qualquer compreensão errada seja identificada e enfrentada. As empresas devem analisar os atributos exibidos em toda a equipe de liderança e devem considerar a mensagem que esses atributos passam para as mulheres, dentro e fora da empresa. Benefícios adicionais são prováveis se um órgão for nomeado para conduzir uma auditoria, especialmente se a equipe de liderança atual for pouco diversificada.



### Empresa

A diferença é desejável - recompensa um amplo conjunto de habilidades

As empresas precisam garantir que os requisitos para a sua gestão de desempenho levem em consideração os atributos de liderança necessários em um mundo volátil e incerto, e os que as mulheres acreditam que são mais importantes em bons líderes. Descrições de cargos, metas de treinamento e avaliações devem incluir elementos mais amplos de liderança. Conforme os acadêmicos comentaram recentemente na Harvard Business Review, as empresas poderiam aprender muito com as equipes esportivas profissionais, que não medem apenas gols, mas também monitoram os assistentes.<sup>9</sup> De forma semelhante, as organizações devem garantir que as estruturas de remuneração meçam e recompensem o amplo trabalho de líderes e equipes de liderança, em vez de um conjunto limitado de metas financeiras.



### Mulher

Buscar novas experiências para ganhar uma perspectiva diversa e demonstrar que você tem as habilidades que as empresas precisam

As equipes de liderança vão ter melhor desempenho quando todos os membros, homens ou mulheres, tiverem uma ampla gama de experiência, para que possam buscar ativamente oportunidades para trabalhar em diferentes ambientes e ampliar as suas credenciais de diversidade. Isso pode significar voluntariado para projetos, deslocamentos e atribuições que dariam a oportunidade de desenvolverem novas conexões, ganhar conhecimento em diferentes questões e ver as melhores práticas em uma variedade de configurações. Como Chief Operating Officer na Property Council of Austrália, Kathy MacDermott diz que as pessoas que tiveram uma diversidade de funções e diferentes experiências vão estar melhor preparadas para liderar, de forma que as pessoas que quiserem ser líderes vão precisar aproveitar as oportunidades para assumir projetos especiais e expandir proativamente as suas redes.



### Governos

Demonstrar as melhores práticas em liderança diversificada

As organizações governamentais regularmente estão nos topos das listas de maiores empregadoras do mundo, do Departamento de Defesa dos Estados Unidos ao exército da China e do Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido às Ferrovias Indianas.<sup>10</sup> Isso significa que os governos em todo o mundo estão em uma posição privilegiada para liderar o caminho na diversidade na liderança e proporcionar o exemplo a ser seguido pelas empresas do setor privado. As organizações do setor público devem garantir que as suas equipes de liderança incluam homens e mulheres, e que os líderes demonstrem a variedade de atributos necessária para ter sucesso em um mundo tão volátil, incerto, complexo e ambíguo.

<sup>9</sup> <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>

<sup>10</sup> <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-17429786>



"Parte do problema historicamente tem sido o fator de dissuasão de cargos de chefia. Não é simplesmente o poder, é também a falta de iniciativa".

Rhodri Williams – Vice-Presidente de Comunicações e Assuntos Públicos, EMEA, AIG

## 2. Entender o que motiva o desejo de liderar



### Empresa

Promover oportunidades para que os líderes possam fazer a diferença

Muitos líderes querem fazer a diferença, portanto, as empresas precisam deixar claro que ocupando um cargo sênior eles vão ter a oportunidade para tal. As empresas precisam desmistificar a imagem da liderança sênior e mostrar que esse cargo é estimulante e gratificante. As empresas precisam ser capazes de articular a sua finalidade e o legado que oferecerão para a comunidade local. Além disso, as empresas devem buscar promover as oportunidades internacionais de liderança, e as habilidades que os líderes têm para fazer a diferença em uma escala global.



### Empresa

O dinheiro é importante para as mulheres, portanto, as empresas devem ser sempre bem transparentes

Embora a remuneração seja importante para praticamente todo mundo, ganhar um salário maior, é talvez ironicamente, um motivo maior para mulheres aceitarem um cargo de liderança sênior do que para homens. As mulheres enxergam os seus salários como uma demonstração de que a empresa as valoriza e as recompensarão de forma justa pelo seu trabalho, e também estão empenhadas em assegurar que elas ganham o suficiente para garantir a segurança das suas famílias.

No entanto, as mulheres são geralmente mais ansiosas sobre pedir um salário maior e melhores cargos <sup>11</sup> e são muito mais propensas a iniciar uma negociação do que os homens <sup>12</sup>, então, as empresas precisam falar sobre dinheiro. Isso pode ser difícil, uma vez que as pessoas muitas vezes se sentem desconfortáveis em falar sobre dinheiro. É importante que as empresas deem permissão aos seus funcionários para falar livremente e treinar gerentes em como ter conversas honestas com suas equipes sobre recompensas financeiras.



### Mulher

Ser clara sobre o que você quer e se posicionar para tal

Enquanto algumas mulheres podem se sentir desconfortáveis em negociações, é importante que elas sejam capazes e estejam dispostas a articular o que elas querem de um cargo de liderança sênior, incluindo o pagamento. Muitas das pessoas que falaram conosco destacaram a necessidade das mulheres buscarem liderar para assumir riscos e se colocarem a frente de novos cargos, e isso também pode ser útil para as mulheres pedirem por treinamentos nas áreas em que elas querem se desenvolver mais, como uma demonstração da ambição delas.

Porém, as mulheres precisam abordar as negociações para articularem claramente os benefícios organizacionais da solicitação delas, como a pesquisa mostra que isso tende a ser mais bem-sucedido do que simplesmente pedir. <sup>13</sup>



### Governos

Impor a transparência na remuneração e promover a igualdade salarial

Os governos certamente têm uma função a desempenhar na abertura de conversas sobre uma remuneração justa, e devem demonstrar as melhores práticas sobre esta questão. Diversos países implementaram, ou estão explorando, novas regras sobre transparência e remuneração, forçando as empresas a se abrirem sobre o quanto elas pagam aos funcionários de sexos diferentes e em níveis diferentes. Isso é pressionar as empresas a reavaliarem as suas estruturas e garantir que haja remuneração salarial igualitárias entre homens e mulheres.



<sup>11</sup> <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/10/16/how-women-should-ask-for-a-raise/#49ef20b74101>

<sup>12</sup> <http://www.womendontask.com/stats.html>

<sup>13</sup> <https://hbr.org/2014/06/why-women-dont-negotiate-their-job-offers/>



"Eu acredito que o mais importante é criar um ambiente que seja realmente interessante e estimulante para que as mulheres façam parte, para que sintam que as suas contribuições serão valorizadas e para que sintam que são ouvidas".

### 3. Criar um ambiente que forneça suporte para mulheres que queiram liderar



#### Empresa

Identificar e tratar as crenças enraizadas que estão impedindo as mulheres de assumir papéis de liderança

As empresas precisam entender em que parte do seu banco de talentos as mulheres estão enfrentando obstáculos e estão saindo do caminho para a liderança sênior. Enquanto as organizações se esforçam para garantir que os seus processos de avaliação sejam justos, conforme Anne Richard, Chief Investment Officer na Aberdeen Asset Management, comentou: "Para muitas mulheres, o ambiente de trabalho não segue a meritocracia".<sup>14</sup> Workshops de tendências inconscientes podem ajudar as empresas a entenderem como elas podem estar atrapalhando as mulheres de forma não intencional, por exemplo, rotulando as mulheres como "agressivas" ao invés de "assertivas", quando elas demonstrarem uma orientação forte aos resultados, ou ter painéis de entrevistas dominados por homens que contratam e promovem pessoas que pareçam e soem como eles, ainda que de forma não intencional.



#### Empresa

Fornecer suporte para o direcionamento de talentos - proporcionar programas de orientação e de patrocínio

Para muitas das mulheres que falaram conosco, a estrutura de apoio que foi mais significativa para ajudá-las a ter sucesso na liderança foi ter um mentor ou patrocinador. Estes eram líderes seniores, seja de dentro ou de fora da organização, e criaram oportunidades para as mulheres que eles deram suporte, construíram a confiança delas para assumirem riscos e contribuíram para criação de um ambiente propício para novas ideias. As empresas devem garantir que os indivíduos identificados como potenciais líderes do futuro tenham o apoio de um mentor ou patrocinador, uma vez que eles refletem sobre o que eles querem das suas carreiras e consideram como podem alcançar melhor seus objetivos. Porém, é fundamental que estes mentores e patrocinadores alimentem os valores e atributos certos nos líderes futuros que trabalham com eles.



#### Mulher

Reconhecer que você é um modelo a ser seguido - e ser honesta sobre as suas experiências de lideranças

Enquanto as mulheres são minoria nas equipes de liderança sênior, as que estão em cargos de gestão serão inevitavelmente vistas por suas colegas em cargos de outros níveis como exemplos. Portanto, é fundamental que elas demonstrem a amplitude dos atributos de liderança necessários para a empresa ter sucesso, e que elas tornem a liderança atraente para as mulheres que estão buscando progredir. Conforme Ida Tillisch, Diretora Geral da EWS- WWF, comentou: "As mulheres que se destacam em cargos de liderança podem inspirar as mulheres mais jovens que querem liderar. Porém, elas não devem se vangloriar de serem "supermulheres", elas precisam ser capazes de mostrar que são como qualquer outra mulher e que estão conseguindo equilibrar os seus trabalhos com as suas famílias e outras responsabilidades".



#### Governos

Garantir que creches flexíveis e de alta qualidade sejam acessíveis e disponíveis

Muitos líderes, homens e mulheres, são apaixonados por suas carreiras e têm desejo de continuar trabalhando sem deixar de desempenhar um papel ativo na criação de uma família. No entanto, a falta de uma creche confiável, flexível e econômica muitas vezes impossibilita que os dois pais continuem trabalhando, principalmente em um nível superior. Os governos precisam criar medidas para fornecer apoio aos pais com o suporte que eles precisam para equilibrar uma carreira gratificante com uma vida familiar sustentável, por exemplo, padrões para garantir que a qualidade seja consistente, e recebam auxílio creche e ainda possam deduzir esses valores no imposto de renda. Os governos também precisam garantir que a assistência às crianças esteja disponível durante todo o período da infância, ao invés de desassisti-las quando as crianças atingem a idade escolar, e que estejam disponíveis também à noite e durante as férias escolares.

<sup>14</sup> <http://www.dailymail.co.uk/money/comment/article-3403879/ANNE-RICHARDS-Slow-progress-weighs-Davos-diversity-men-outnumber-women-four-one.html>



# Como a Grant Thornton pode ajudar

O banco de talentos do futuro vai mudar e exigir diferentes habilidades. Também vai funcionar de forma diferente e em locais diferentes

## Sobre a Grant Thornton

A Grant Thornton é uma das principais organizações mundiais de organizações independentes de auditoria, impostos e consultoria.

Essas empresas ajudam as organizações dinâmicas a desbloquearem o seu potencial de crescimento, proporcionando conselhos significativos para o futuro. Equipes proativas, lideradas por parceiros acessíveis nestas empresas, usam conhecimentos, experiência e insights para entender questões complexas de propriedade privada, de capital aberto de clientes do setor público e ajudá-los a encontrar soluções. Mais de 40.000 pessoas da Grant Thornton, através de mais de 130 países, estão focadas em fazer a diferença para os clientes, colegas e as comunidades em que vivem e trabalham.

Na Grant Thornton nós podemos fornecer a você suporte para atrair e manter pessoas qualificadas e otimizar o impacto que as pessoas têm na sua organização. Nós também podemos oferecer suporte com planejamento estratégico, garantindo a composição correta da liderança sênior e do conselho de administração para apoiar o seu crescimento.

Para saber mais e se conectar com um especialista no seu país, por favor, entre em contato com:

[www.grantthornton.global](http://www.grantthornton.global)



## Metodologia do International Business Report de 2016

O International Business Report (IBR) da Grant Thornton é a pesquisa líder de mercado para empresas de médio porte, entrevistando aproximadamente 2.500 executivos seniores todos os trimestres em empresas de capital aberto e fechado em todo o mundo. Lançado em 1992 em nove países europeus, o relatório agora pesquisa mais de 10.000 líderes de empresas em 36 economias todos os anos, oferecendo insights sobre as questões econômicas e comerciais que afetam as perspectivas de crescimento das empresas em todo o mundo.

Os dados neste relatório são extraídos de 5.520 entrevistas realizadas entre julho e dezembro de 2015 com CEOs, diretores-gerentes, presidentes e outros tomadores de decisão seniores de todos os setores da indústria em empresas de médio porte em 36 economias. Outras 17 entrevistas foram realizadas com líderes empresariais da Grant Thornton e de outras fontes externas. A definição de médio porte varia em todo o mundo: na China continental, nós entrevistamos empresas com 100 a 1.000 empregados; nos Estados Unidos, nós entrevistamos empresas com faturamento anual entre US\$ 20 mi e US\$ 2 bi; na Europa, apenas empresas com 50 a 499 funcionários.

Para os fins desta pesquisa, a gerência sênior inclui apenas os cargos de conjuntos de executivos, tais como Chief Executive Officer (CEO), Chief Operating Officer (COO) ou Chief Finance Officer (CFO), além de diretores-gerentes ou sócios.

### Mais informações:

**Publicações:** [www.grantthornton.global](http://www.grantthornton.global)

**Metodologia:** [www.grantthornton.global](http://www.grantthornton.global)

### Andrew Brosnan

Gerente de Insights globais e liderança de pensamento  
na Grant Thornton International Ltd  
T +44 (0)20 7391 9613  
E [andrew.brosnan@gti.gt.com](mailto:andrew.brosnan@gti.gt.com)



© 2016 Grant Thornton International Ltd.

"Grant Thornton" refere-se à marca sob a qual as firmas-membro da Grant Thornton oferecem serviços de auditoria, assessoria tributária e consultoria para seus clientes e/ou refere-se a uma ou mais firmas-membro, de acordo com o contexto.

Grant Thornton International (GTIL) e as firmas-membro não constituem uma parceria mundial. GTIL e as firmas-membro são firmas legalmente separadas e independentes. Os serviços são prestados pelas firmas-membro. GTIL não presta serviços a clientes. GTIL e suas firmas-membro

[www.grantthornton.global](http://www.grantthornton.global)

Curious Agency 1601-



Este relatório foi produzido em parceria com a Linstock Communications.