

# Women in Business

Novas perspectivas sobre risco e oportunidade

Março de 2017





“Muitas empresas hoje em dia ainda são dirigidas por equipes exclusivamente masculinas e por isso, estão mais propensas a serem míopes quando se trata de risco.”

**Francesca Lagerberg**

Líder Global de Impostos e responsável pela Pesquisa Women in Business da Grant Thornton

# Índice

Prefácio – Por Francesca Langerberg	5
Resumo executivo	6
Diversidade na liderança	8
Gênero e risco	13
Recomendações	20
Como Grant Thornton pode ajudar	23



# Prefácio

## Por Francesca Lagerberg

Em 2017, as equipes de liderança estão lidando com novas condições de risco global. Mesmo com poucos especialistas prevendo os acontecimentos dos últimos anos, as empresas em todo mundo estão se esforçando para prevenir imprevistos.



As empresas devem fazer mais do que reagir aos desafios do nosso tempo. Ao responderem às realidades concretas, elas devem também considerar oportunidades que promovam o crescimento a longo prazo. A necessidade de compreender essas chances nunca foi tão grande.

Analisamos o papel das mulheres na liderança nos últimos 13 anos e, na pesquisa deste ano, avaliamos a questão do risco e da oportunidade. Constatamos que homens e mulheres veem e reagem aos riscos e oportunidades de maneiras diferentes. Reconhecemos, celebramos e aprovamos essas diferenças, pois as empresas têm uma chance melhor de ver o mundo como ele realmente é e como ele poderia ser. Se não criarem equipes diversas, as empresas tornam-se suscetíveis ao "pensamento coletivo" - o fenômeno em que, ao nos envolvermos apenas com aqueles que compartilham uma visão similar do mundo, abafamos outras perspectivas e não vemos a mudança chegar.

No entanto, apesar das evidências que ligam a diversidade e o desempenho melhorado dos negócios, a presença da diversidade de gênero na liderança sênior está mudando em um ritmo dolorosamente lento.

Pesquisas do International Business Report da Grant Thornton (IBR) revelam que, globalmente, a porcentagem de mulheres nas equipes de alta gerência aumentou apenas um por cento no último ano - de 24% em 2016 para 25% em 2017. Isso contribui para uma mudança de apenas seis por cento em 13 anos, desde que nossa pesquisa começou. Infelizmente, ao mesmo tempo, o número de organizações sem participação feminina em nível sênior subiu de 33% em 2016 para 34% em 2017. Esta é uma deficiência grave.

**As empresas hoje precisam ser mais produtivas, mais inovadoras e, em muitos aspectos, mais abertas se quiserem prosperar.**

As razões para esta falta de diversidade são muitas e variadas, e dependem da cultura das empresas e de cultura mais ampla na qual se baseiam. De forma preocupante, este ano temos percebido que a questão da diversidade de gênero está perdendo folego.

Nós simplesmente não podemos permitir que isso aconteça, o progresso ainda é marginal. As empresas hoje precisam ser mais produtivas, mais inovadoras e, em muitos aspectos, mais abertas se quiserem prosperar.

É por isso que a pesquisa deste ano, fornecemos uma série de recomendações sobre como aumentar o número de mulheres em posições de liderança para benefício das empresas como um todo, e estratégias de risco em particular.

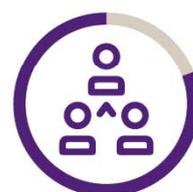
Devemos prestar atenção a uma lição: muitas empresas de hoje em dia ainda são dirigidas por equipes exclusivamente masculinas e por isso, são mais propensas a serem miopes quando se trata de risco. Como disse um de nossos colaboradores: "O verdadeiro risco para os negócios é não envolver as mulheres."

### Francesca Lagerberg

Líder Global de Impostos e responsável pela Pesquisa Women in Business da Grant Thornton

# Sumário executivo

Globalmente, um em cada quatro cargos seniores é agora ocupado por uma mulher, um ligeiro aumento em relação ao ano passado. Mas, a proporção de empresas sem mulheres em posições de liderança também aumentou. Mais uma vez, os países em desenvolvimento estão liderando nos resultados sobre a diversidade, com as principais economias continuando a ficar para trás.



25%

É a proporção de cargos seniores ocupados por mulheres



34%

É a percentagem de empresas sem mulheres na liderança sénior

<sup>1</sup> Liderança sénior refere-se a diretores executivos, diretores administrativos, presidentes e outros tomadores de decisão seniores.



Gráfico 1: Proporção de mulheres em cargos de liderança



## Diversidade na liderança

Diversidade é a chave para o sucesso do negócio.

Com uma mistura de homens e mulheres no comando, as empresas estão melhor preparadas para todas as eventualidades. Porém, em 2017 o ponteiro mal saiu do lugar. A cada ano, procuramos acrescentar novas visões e recomendações para ampliar nossa compreensão e propor soluções para uma maior diversidade de gênero.

### Recomendações

- 1 Não seja complacente: continue a defender a diversidade em toda a empresa, não apenas nas posições mais altas;
- 2 Incentive diversos estilos e modelos de liderança;
- 3 Invista em programas de incentivo, e não apenas em mentoria.

## Gênero e risco

A gestão de riscos é o processo de identificação, avaliação e gestão da incerteza. É vital para o sucesso empresarial. Homens e mulheres percebem e respondem ao risco de maneiras diferentes, contrastando em como eles equilibram a agilidade e cautela. Juntas, estas forças facilitam estratégias de risco eficazes para o crescimento sustentável de empresas dinâmicas.

### Recomendações

- 1 Construa equipes de gêneros mistas para uma gestão eficaz do risco;
- 2 Forneça às mulheres oportunidades de liderança que as tornem familiarizadas com o risco;
- 3 Crie uma cultura onde assumir riscos calculados é parte da estratégia de negócios bem-sucedida, não algo a evitar;
- 4 Utilize termos neutros como "conscientes do risco" em vez de "aversão ao risco" ou "amor ao risco" para evitar estereótipos de gênero;
- 5 Inclua oportunidades no registro de risco da empresa;
- 6 Envolver-se em um processo de gestão de riscos mais colaborativo.

# Diversidade na liderança

Este ano, as empresas chegaram a um marco, já que a porcentagem de cargos de liderança ocupada por mulheres atingiu 25% pela primeira vez desde o início de nossa pesquisa. Mas, embora as empresas possam ter tido melhores resultados, a mudança é lenta e desigual.

## Progresso e procrastinação

A proporção de cargos de liderança ocupados pelas mulheres mudou apenas um por cento em 12 meses (gráfico 1) - de 24% em 2016 para 25% em 2017 - e quatro por cento nos últimos cinco anos. Além disso, o percentual de empresas sem mulheres nos cargos de liderança sênior aumentou na mesma proporção - de 33% em 2016 para 34% em 2017 - sem melhora desde 2012.

A diversidade é um imperativo comercial. Amplia a diversidade de um grupo e você amplia sua visão periférica. Diversas equipes se beneficiam das conexões com uma rede mais ampla, de maior legitimidade entre as partes interessadas e de melhor tomada de decisões. Mas, apesar do crescente consenso entre os líderes empresariais sobre esta questão, o ritmo da mudança é dolorosamente lento.

Isso não quer dizer que todos os esforços estejam falhando. A Europa Oriental lidera a taxa em termos de porcentagem de funções seniores desempenhadas por mulheres, enquanto as economias MINT (gráfico 2) (México, Indonésia, Nigéria e Turquia) registaram o maior progresso. Mas o progresso nesses países tem sido temperado pelo desempenho estático das economias desenvolvidas na Ásia-Pacífico, nos países do G7 e da América do Norte, e por um declínio no sul da Europa.

Equipes de pesquisas têm procurado descobrir as causas sutis e complexas que limitam o progresso das mulheres ao topo. Mas a diversidade não é um problema que fica parado, precisamos constantemente

atualizar nossa compreensão das barreiras de gênero para a liderança e as soluções para uma maior igualdade. Este ano, vamos apontar três questões que merecem atenção especial, e adicionar a elas um estudo aprofundado das diferenças de gênero quando se trata de risco e oportunidade.

**“A partir de uma perspectiva puramente empresarial, pelo menos 50% da população é do sexo feminino, e se elas não estão trabalhando para mim, elas estão trabalhando para outra pessoa. A pergunta que eu continuo fazendo é: como eu crio um ambiente que seja atrativo para as mulheres?”**

**Phil Smith**  
Presidente, Cisco

## Uma complacência rastejante

Alguns líderes estão começando a se preocupar com a "fadiga da diversidade". Lindsay Degouve De Nuncques, chefe do Oriente Médio da ACCA, teme que a novidade já esteja se desgastando: "Priorizar a agenda de trazer mais mulheres a cargos de liderança perdeu um pouco do brilho. Parece que chegou no limite." Phil Smith, presidente da Cisco, descreve o efeito que isso pode ter no

comportamento: "Uma vez que as pessoas tenham feito pouco, elas sentem que já fizeram o suficiente e se concentram em outra coisa."

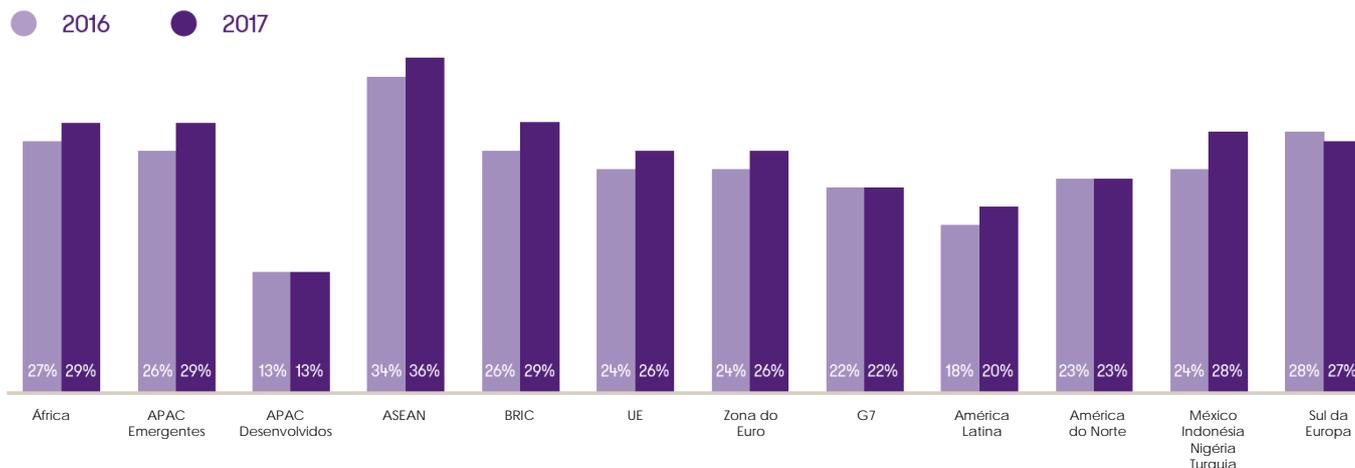
A incerteza macroeconômica e geopolítica não está ajudando. Os líderes estão preocupados com a redução de custos e retenção de talentos, afastando a diversidade a uma questão de política e não de necessidade. "Eu não sinto que houve uma diminuição no reconhecimento do valor das mulheres", diz Lindsay Degouve De Nuncques, "mas não é a prioridade".

Outros reconhecem que, embora as equipes de liderança possam estar comprometidas com a paridade de gênero, as fileiras intermediárias permanecem menos convencidas. Maria Cunha Matos, gerente associada da Linklaters Brasil, explica que "a questão de colocar as mulheres em funções de liderança não é sobre homens que não trabalham bem com mulheres; na minha experiência está, em parte, relacionada à resistência a ter mais competição por empregos."

Claramente a conversa padece quando ocorre dentro de um quadro muito estreito. As empresas devem estar cientes do efeito do "pensamento no coletivo". Como adverte Greg Keith, diretor executivo da Grant Thornton Austrália: "As conversas que estão sendo tidas são frequentemente com aqueles já convertidos. Esse é o problema." Os líderes devem ter essas discussões em todos os níveis da organização, e fora dela também.

<sup>2</sup> Women in Business: O Valor da Diversidade - Grant Thornton (2015) 3 Mulheres como um Ativo Valioso - McKinsey & Company (2012).

Gráfico 2: Proporção de cargos de alta administração ocupados por mulheres



Pamela Harless, líder de People and Culture da Grant Thornton EUA acredita que a questão perdeu parte de sua força. "Não há escassez de dados sobre o caso racional de negócios", diz ela, "mas os líderes são muito mais eficazes quando conduzem a conversa a partir da paixão". Pamela convoca líderes corajosos e comprometidos para dar o exemplo, responsabilizando-se na medida em que criam um ambiente inclusivo.

Gregg Keith acrescenta que "a questão da diversidade de gênero tem de ser liderada com força e apaixonadamente por líderes seniores." Embora esforços formais - como programas de diversidade, cotas e grupos de recursos - possam ajudar a acelerar a mudança de comportamento, tais regras não podem funcionar a menos que a mudança seja conduzida do topo.

## Modelos de liderança ultrapassados

Sacha Romanovitch, diretora executiva da Grant Thornton UK, teme que as noções estabelecidas de liderança estejam deixando as mulheres para baixo: "A questão é que as mulheres veem de liderança nem sempre é tão atraente." Mais mulheres estão encontrando outras maneiras interessantes de conseguir o equilíbrio que desejam - como trabalhar

para pequenas startups ou criar uma por conta própria. A escolha é boa, mas grandes empresas não podem perder o talento feminino.

A assistência infantil, o trabalho flexível e o home office são fatores importantes para atrair e manter as mulheres nos negócios. Mas, Sacha Romanovitch descreve uma necessidade muito mais profunda: "Eu acho que as mulheres estão procurando uma mudança sobre o que se espera de profissionais que estejam ocupando posições seniores". Ela descreve que a prevalência do "modelo de herói", onde o indivíduo deve ser perfeito e que o trabalho ocupe todo seu dia precisa mudar. Outras formas menos abnegadas de liderança são negligenciadas neste contexto.

**"As mulheres não se sentem naturalmente confortáveis com autopromoção, por isso, ter outros líderes dentro do negócio promovendo sua habilidade e experiência é útil."**

**Maria Cunha Matos**  
Gerente Associada  
da Linklaters Brasil

Isso é exacerbado na caricatura de um líder que, de acordo com Pamela Harless, "é estereotipicamente dominante e assertivo." As empresas precisam incentivar a crença de que nenhum estilo comportamental é o melhor - controlar ou analisar, apoiar ou promover. Como diz Pamela Harless, "é a combinação de todos aqueles estilos que leva às melhores decisões".

As pessoas precisam de permissão para 'trazer todos os seus "eus" para o trabalho'. Ao fazê-lo, uma empresa cria um conjunto mais diversificado de modelos, permitindo que os indivíduos projetem um estilo autêntico de liderança que esteja em sintonia com seus egos naturais.<sup>5</sup>

## Falta de suporte

Uma área crescente de estudo também explora a tendência de as mulheres serem orientadas e não patrocinadas.<sup>6</sup> A mentoria envolve apoio e aconselhamento oferecidos de um empregado para outro subordinado ou profissional mais júnior. Deve ser uma relação privada, de desenvolvimento entre duas pessoas. Um patrocinador, por outro lado, defende os funcionários abaixo dele na mesa de tomada de decisão quando se trata de contratar para projetos de grande alcance ou dar promoções. Eles têm o poder de efetuar a mudança em nome das mulheres.<sup>7</sup>

4 Women in Business: Transformando a Promessa em Prática - Grant Thornton (2016)

5 Ibid

6 Por que os homens ainda conseguem mais promoções do que as mulheres - Harvard Business Review (2010)

7 Mulheres nos Negócios: O Caminho para a Liderança - Grant Thornton (2015)

## Diversidade no foco regional de liderança

As diferenças culturais desempenham um papel importante para ajudar a explicar a variação no desempenho em todo o mundo, com regiões emergentes e em desenvolvimento continuando a superar as regiões desenvolvidas quando se trata de diversidade na liderança.

“Os sistemas patriarcais ainda são muito fortes em um número significativo de países. As pressões da tradição muitas vezes não permitem que as mulheres se desenvolvam em sua profissão, e às vezes limitam seu acesso à altos cargos.”

Elena Proskurnya  
Sócia-gerente  
FBK Grant Thornton Rússia

Gráfico 3: Países com mais e menos líderes mulheres ao redor do mundo: Países incluídos como parte da amostra do IBR da Grant Thornton  
% equipe feminina de gerenciamento sênior



## Desempenho alto x baixo

### Europa Oriental

38% dos cargos seniores são ocupados por mulheres;  
9% das empresas não têm mulheres em cargos seniores.

A Europa Oriental continua a liderar o ranking (figura 3), com a Rússia na liderança como o único país em que cada empresa tem uma mulher em sua equipe de liderança sênior. Na Polônia, a proporção de funções seniores desempenhadas por mulheres melhorou de 6% para 40%. A região deve alguns de seus fortes resultados ao legado de princípios comunistas que colocaram as mulheres como iguais por gerações.

### África

29% dos cargos seniores são ocupados por mulheres;  
18% das empresas não têm mulheres em cargos seniores.

Botswana melhorou significativamente em termos da porcentagem de funções seniores ocupadas por mulheres – de 8% a partir de 2016 para 31% - e também viu uma redução de 6% na porcentagem de empresas sem mulheres na liderança sênior. A Nigéria e a África do Sul registraram melhora, com a porcentagem de empresas sem mulheres em funções seniores diminuindo de 15% para 9% na Nigéria e a proporção de mulheres líderes aumentando de 23% para 28% na África do Sul.

### APAC emergente

**29% dos cargos seniores são ocupados por mulheres;**  
**26% das empresas não têm mulheres em cargos seniores.**

A China continua acima da média global, com um lugar nas dez maiores economias em todo o mundo, com 31% dos cargos seniores ocupados por mulheres. Rose Zhou, sócia-gerente da Grant Thornton China, comenta que o forte desempenho é em parte um produto da política de filho único: "A primeira geração a emergir desta política está agora em seu auge profissional. Como a única criança na família, esses indivíduos têm a responsabilidade de fazer algo de sua carreira - independentemente do sexo." A Índia, no entanto, apesar de uma melhora de um por cento para 17%, continua a ser classificada entre os dez países mais baixos.

### União Europeia

**26% dos cargos seniores são ocupados por mulheres;**  
**36% das empresas não têm mulheres em cargos seniores.**

Após uma ligeira deterioração no ano passado, ambas as medições se recuperaram para os níveis de 2015 em toda a região. França e Espanha lideram em termos de proporção de mulheres em funções seniores com 31% e 27%, respectivamente, com melhora notável na Irlanda - de sete por cento para 26%. Apesar de um aumento de três por cento sobre o ano passado, a Alemanha ainda está atrás, com 18% dos cargos seniores detidos por mulheres. O Reino Unido não conseguiu repetir os progressos alcançados nos últimos anos, com a proporção de mulheres em funções superiores caindo em dois por cento, para 19% e a porcentagem de empresas sem mulheres em posições de liderança aumentando em cinco por cento para 41%.

### América do Norte

**23% dos cargos seniores são ocupados por mulheres;**  
**31% das empresas não têm mulheres em cargos seniores.**

O Canadá teve o décimo menor percentual de mulheres em cargos seniores, 23% - uma queda de três por cento ao longo do ano. Os Estados Unidos não viram nenhum movimento no ano passado, com a proporção de cargos seniores ocupados por mulheres ainda em 23% e a porcentagem de empresas sem mulheres em posições de liderança permanecendo em 31%.

### América Latina

**20% dos cargos seniores são ocupados por mulheres;**  
**48% das empresas não têm mulheres em cargos seniores.**

No México, a porcentagem de empresas sem mulheres na liderança sênior caiu 14%. Mas o Brasil não viu nenhuma mudança no ano passado. A Argentina deu um passo atrás, com a proporção de mulheres em funções seniores caindo de 18% para 15% e um recorde de 53% das empresas sem mulheres em nível de liderança. Arnaldo Hasenclever, sócio da Grant Thornton Argentina, comenta: "Na Argentina, temos filiais de empresas estrangeiras onde há mulheres em posições de liderança, mas há muitas empresas familiares que são tipicamente lideradas por membros da família do sexo masculino".

### APAC desenvolvido

**13% dos cargos seniores são ocupados por mulheres;**  
**54% das empresas não têm mulheres em cargos seniores.**

A Nova Zelândia está entre os dez países com pior desempenho, com apenas 20% das posições de liderança ocupadas por mulheres e 63% de empresas com equipes executivas exclusivamente masculinas. A Austrália está melhor, com 23% dos cargos seniores ocupados por mulheres e 20% das empresas sem mulheres em cargos seniores, mas não viu nenhum movimento no ano passado.

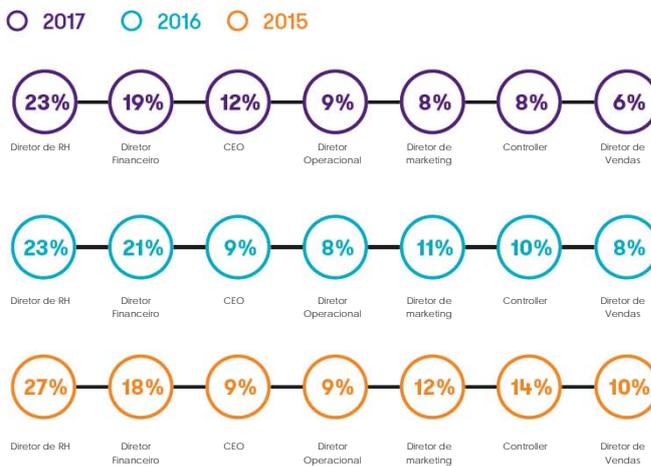
## Uma ascensão em CEOs do sexo feminino levanta esperança para o futuro



Ainda é mais comum para as mulheres seniores desempenharem papéis de apoio, particularmente como diretoras de recursos humanos ou diretoras financeiras. No entanto, é promissor observar um aumento de três por cento no ano passado no número de mulheres (gráfico 4) assumindo a posição de sênior de primeira linha na diretoria executiva, agora em 12%. Francesca Lagerberg, líder global de Impostos da Grant Thornton International Ltd, comenta: "Isso dá uma ponta de esperança de que alguma mudança está acontecendo."

Há um reconhecimento de que a mudança mais efetiva leva tempo e que o talento feminino precisa ser incentivado em todos os níveis. As empresas terão dificuldade para repentinamente encontrar mulheres adequadas para esses altos cargos, reconhece Francesca Lagerberg. Mas, ela diz, "devemos construir o futuro agora. A ideia que esta estatística ainda seja relevante em outra década seria um desastre".

Gráfico 4: Ascensão de CEOs do sexo feminino levanta esperança para o futuro



"Nossos esforços incluem olhar para o plano de sucessão e ter certeza de que há mulheres prontas para desempenhar funções seniores".

**Emily Cox**

Diretora de assuntos públicos da Virgin Money

# Gênero e risco

Pesquisas mostram que os indivíduos têm excesso de confiança sobre a precisão de suas previsões e avaliações de risco, bem como são muito restritos ao considerar a gama de resultados que são possíveis.<sup>8</sup> É um momento oportuno.

As empresas enfrentam a cada novo ano incertezas. Mas as perspectivas para 2016 eram particularmente mais difíceis, com grandes eventos políticos mantendo todos em suspense durante a maior parte do ano.

**“É bem simples: diversidade de pensamento, de experiências e de conhecimentos ajudam a expandir nossos pontos de vista sobre riscos e oportunidades”.**

**Paul Badrick**

Diretor Executivo

Grant Thornton África do Sul

Apesar de saber agora os resultados do referendo da UE no Reino Unido e das eleições presidenciais dos EUA, as incógnitas sobre o ritmo, amplitude e escala dessas mudanças podem pesar sobre as economias e empresas de todo o mundo por algum tempo.

Muitos dizem que a incerteza é disseminada e se tornou a "nova norma". Como consequência, as empresas precisam de equipes de liderança eficazes equipadas para avaliar os riscos e oportunidades associados à mudança e, em seguida, desenvolver e implementar estratégias inclusivas como resposta. Nós exploramos onde existem diferenças de gênero e como as empresas podem aproveitar essas diferenças para uma gestão mais eficaz do risco.

## Risco é:

---

### **Crítico para as empresas**

Assumir riscos tem efeitos estatísticos e econômicos significativos no crescimento e nos ganhos das empresas.<sup>4</sup> As empresas que são mais “resilientes ao risco” (capazes de mitigar eventos de risco) quanto “ágeis ao risco” (capazes de encontrar mais rapidamente novas oportunidades) encontrarão sucesso a longo prazo.<sup>10</sup>

---

### **Predominantemente masculino**

Uma carreira na gestão de risco tradicionalmente exige uma base técnica forte. Graduados com experiência em tais assuntos tendem a ser homens. Mas fora de uma carreira específica na gestão de risco, todos os líderes seniores devem investir em (e ser responsabilizados por) programas de gestão de risco. Certas carreiras expõem você ao risco mais do que outras, como o setor financeiro e esse também é um setor tradicionalmente mais ocupado por homens do que por mulheres.<sup>11</sup>

---

### **Estereótipo**

Pesquisas de negócios estão cheias de estereótipos comuns sobre gênero e risco. A literatura acadêmica também revela uma forte ligação entre a associação de riscos e a masculinidade, que alimenta ainda mais as noções populares de que os homens buscam riscos e as mulheres são avessas a eles. A mídia, no momento da crise financeira, culpou uma cultura empresarial agressiva, imprudente e esmagadoramente masculina. Alguns até afirmaram que, se as mulheres estivessem no controle, o colapso poderia ter sido evitado.<sup>12</sup>

---

### **Pouco Pesquisado**

A mídia pode servir como um despertador útil sobre a diversidade nos negócios, mas elas dão uma representação precisa das forças e fraquezas das mulheres comparadas com as dos homens? A literatura acadêmica é rica em estudos sobre diferenças de gênero com relação à percepção de risco, mas fala relativamente pouco sobre como homens e mulheres gerenciam riscos em um contexto de negócios.

<sup>4</sup> Women in Business: Transformando a Promessa em Prática - Grant Thornton (2016)

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Por que os homens ainda conseguem mais promoções do que as mulheres - Harvard Business Review (2010)

<sup>7</sup> Mulheres nos Negócios: O Caminho para a Liderança - Grant Thornton (2015)

## As mulheres veem o risco de maneira diferente

Pedimos a 5.500 líderes empresariais homens e mulheres que indicassem em uma escala de 1-5 a quantidade de risco representada por diferentes aspectos da vida organizacional e comercial. A Figura 5 mostra que eles classificam o risco de forma bastante semelhante. A mudança econômica encabeça a lista para ambos os sexos. É seguida pela atividade concorrente, mudanças políticas e mudanças legais/regulatórias. A atividade midiática, a mudança social, a mudança tecnológica e a mudança ambiental são vistas como áreas de menor risco.

A literatura acadêmica revela que as mulheres são mais pessimistas quanto aos ganhos relativos do que os homens.<sup>13</sup> Além disso, segundo eles, a experiência emocional é mais intensa.<sup>14</sup> Juntos, diz-se que esses fatores atenuam a propensão das mulheres para escolhas arriscadas.<sup>15</sup> O único domínio no qual elas são percebidas como tendo maior tendência ao risco é o risco social, onde uma maior sensibilidade social encoraja

sentimentos de empatia e honestidade nas mulheres. Em geral, os homens são considerados mais competitivos, amantes do risco e confiantes.<sup>16</sup>

Dado que as mulheres são percebidas como menos propensas a se envolver em comportamentos de risco, esperávamos que nossos resultados mostrassem que as mulheres veem mais risco do que os homens. E a Figura 1 mostra o inverso. Em oito das dez categorias, os homens veem maior risco do que as mulheres. As exceções são segurança e, em menor grau, a atividade da concorrência.

Sobre segurança, Francesca Lagerberg sugere que "um antropólogo pode ver isso como instinto das mulheres para cuidar da casa". Enquanto isso, Rose Zhou atribui maior foco das mulheres na atividade concorrente para uma sensibilidade ao que está acontecendo ao seu redor. Ela diz: "Os homens se concentram no que eles mesmos estão fazendo, enquanto as mulheres também se concentram no que os outros estão fazendo."

"Esta não é uma questão de corrigir a mulher".

**Pamela Harless**  
Diretora de People and Culture da  
Grant Thornton EUA

Assim, apesar da percepção comum de que as mulheres são mais avessas ao risco do que os homens, nossos resultados encontraram uma análise preto no branco. Emily Cox caracteriza os homens e as mulheres como "igualmente bons e igualmente ruins em controlar o risco". Pamela Harless concorda que "embora possa levar mais tempo para as mulheres chegarem a uma conclusão sobre se algo constitui ou não um risco, elas estão igualmente abertas a assumir tais riscos". Na verdade, sabemos por vários estudos que ter mulheres no conselho não leva a uma tomada de decisões mais avessa ao risco. Um estudo de empresas dos EUA de 1996 a 2010 mostra que um conselho com uma proporção maior de diretoras não é menos arriscado do que um conselho mais dominado por homens.<sup>17</sup>

Risco consciente, diligente, detalhado - estes foram alguns dos termos preferidos para as qualidades que as mulheres trazem entre os nossos entrevistados. Pamela Harless explica que "as mulheres tendem a operar de maneira mais nebulosa do que os seus colegas masculinos". Com isso, significa que as mulheres não se apressam em rotular uma situação como um risco. Elas primeiro consideram o contexto e as nuances para compreender plenamente as implicações. Phil Smith concorda que "as mulheres orientam-se através de um sentido mais amplo da realidade, enquanto os homens têm uma aceitação mais simples".

Figura 5: Diferenças de gênero nas percepções de risco

	% de mulheres votando em alto risco	% de homens votando em alto risco
Mudança política	30% (=3)	34% (3)
Mudança econômica	40% (1)	45% (1)
Mudança social	14% (9)	20% (8)
Mudança tecnológica	17% (8)	22% (7)
Mudança legal/regulatória	30% (=3)	32% (4)
Mudança ambiental	18% (7)	19% (9)
Segurança	26% (5)	23% (6)
Pessoas	25% (6)	30% (5)
Atividade da concorrência	36% (2)	35% (2)
Atividade de mídia	13% (10)	14% (10)
<b>Total</b>	<b>249%</b>	<b>274%</b>

13 Analisando e Gerenciando os Riscos: Sobre a Importância das Diferenças de Gênero nas Atitudes de Risco - Schubert (2006)

14 Risco como Sentimentos - Hsee, Loewenstein, Weber e Welch (2001)

15 Diferenças de Gênero na Avaliação de Riscos: Por que as mulheres assumem menos riscos do que os homens? - Glaser, Harries e Jenkins (2006)

16 Homens, Mulheres e Aversão ao Risco: Evidência Experimental - Eckel e Grossman (2008)

## Descartando velhos rótulos

O impacto dos rótulos é importante neste contexto. Todos usamos estereótipos como atalhos mentais para acelerar as decisões. A intuição entra em cena e sucumbimos ao viés inconsciente para chegar ao fechamento de uma questão.<sup>18</sup> Isso pode levar-nos a nos concentrar nas coisas erradas ou a não buscar informações relevantes, o que resulta em uma tomada de decisão ruim.

Caracterizar as mulheres como avessas ao risco conduz as empresas por um caminho com muitas armadilhas. Greg Keith acredita que "há uma necessidade de as empresas adaptarem a sua linguagem em toda a organização. A linguagem geralmente suporta vieses inconscientes e pode afetar as mulheres de uma maneira que não era pretendida no momento". Como Phil Smith descreve, "os rótulos moldam nossa percepção, mas também determinam o que vemos. E eles são muitas vezes exagerados ou completamente imprecisos." Gillian Saunders, vice-presidente-executivo da Grant Thornton na África do Sul, pergunta se os rótulos que aplicamos a homens e mulheres são "uma parte do nosso condicionamento primitivo de ver os homens como protetores".

Os homens também sofrem com os estereótipos, como Gillian Saunders explica: "Há uma construção do que a masculinidade deve ser e muitas mulheres também compram essa ideia." Emily Cox preocupa-se que isso possa resultar em um "foco e concentração de macho-alfa característicos. E por isso que o equilíbrio é importante". No entanto, Pamela Harless diz que ao longo do tempo, "eu testemunhei um número crescente de homens abraçando uma abordagem mais colaborativa. O paradigma tradicional do que parece um líder masculino está mudando, junto com a definição do que significa ser um homem".

Pamela Harless também oferece uma outra razão para nossa tendência de associar a tomada de riscos aos homens: "Os homens tendem a considerar que se assumirem um risco facilitarão o crescimento estratégico; enquanto que as mulheres se concentram mais no ambiente mais amplo e no impacto sobre as pessoas." Ela explica que o risco estratégico é muitas vezes melhor divulgado e mais altamente considerado de modo que "enquanto as mulheres podem estar assumindo tantos riscos, elas o fazem em áreas que não são tão visíveis".

**"Se você já tem mulheres em sua equipe de liderança, é mais provável que reconheça os rótulos e, portanto, reduza o risco de ele se tornar autoperpetuado".**

**Greg Keith**  
Diretor Executivo  
Grant Thornton Austrália

**“Enquanto as mulheres podem estar assumindo muitos riscos, elas o fazem em áreas que não são tão visíveis.”**

**Pamela Harless**  
Diretora de People and Culture da  
Grant Thornton EUA

<sup>17</sup> Mulheres a bordo: A diversidade de gênero na Sala de Reunião Afeta o Alto Risco? – Gonzalez, Hagendorff e Sila (2016)  
<sup>18</sup> Women in Business: Transformando a Promessa em Prática - Grant Thornton (2016)

## Mulheres também veem oportunidades de maneira diferente

Também pedimos aos participantes que indicassem o nível de oportunidade que os diferentes aspectos da vida organizacional e comercial representam. Novamente, a Figura 6 mostra que homens e mulheres classificam a oportunidade de maneira semelhante. A mudança econômica encabeça a lista para ambos os sexos. Outras áreas de oportunidade a considerar são a atividade concorrente, pessoal e mudanças tecnológicas. Novamente, a atividade de mídia, mudança social e mudança ambiental aparecem mais abaixo.

A gestão de risco eficaz sempre foi uma marca de empresas bem-sucedidas. Mas no ambiente mais incerto de hoje, os grandes riscos estratégicos que afetam todo o negócio estão em constante evolução e acelerados pelas mídias sociais, dispositivos móveis e big data.

Pode ser fácil esquecer que o risco e a oportunidade são uma dualidade. As empresas podem perder somas substanciais de dinheiro e prejudicar sua reputação se não conseguirem identificar e evitar o risco a tempo, mas também podem renunciar a oportunidades benéficas que surgirem durante o decorrer desses esforços.

As empresas precisam considerar ambos os lados da moeda, como Sacha Romanovitch defende: "Em nossa organização, a conversa foca na oportunidade, bem como o risco, e tentamos ver os temas sobre uma perspectiva externa". Francesca Lagerberg concorda que o risco e a oportunidade devem ser partes do mesmo processo. Ela sugere que as empresas possam encorajar os indivíduos a apresentarem seus pensamentos em ambas as áreas antes de participar de um comitê de risco, de modo que quando o grupo se reunir, a discussão não seja assumida pela visão de risco da pessoa mais dominante.

Consistente com os achados de risco, a Figura 6 mostra que as mulheres tendem a ver menos oportunidades do que os homens em vários aspectos da vida empresarial (as únicas exceções são a segurança e a de pessoas). Há teorias de que isso está ligado à autoconfiança, com muitos sugerindo que um hiato de confiança separa os sexos.<sup>19</sup> Pesquisas mostram que, embora a maioria das mulheres se considere igualmente capaz a seus colegas de trabalho, a maioria dos homens se considera mais capaz do que suas colegas de trabalho.<sup>20</sup> Nicole Vanderbilt, vice-presidente de relações internacionais na Etsy, descreve como "os homens se colocam na frente para coisas novas, mesmo quando eles são muito menos qualificados. As mulheres tendem a esperar até que possam ticar cada item do check-list."

A hesitação feminina em relação à oportunidade é em parte um produto da cultura e da educação. Phil Smith diz que "os meninos são ensinados a serem corajosos e as meninas são ensinadas a serem cautelosas". Mas, saltos para o vazio podem ser uma coisa boa, como explica Maria Cunha Matos: "Eu vejo a maneira como os homens se comportam e sou encorajada por eles a ver as oportunidades."

As empresas precisam ajudar as pessoas a aprenderem a enfrentar o risco e a identificar oportunidades. Maria Cunha Matos descreve os benefícios da experiência: "Como advogada, estou envolvida em ajudar as pessoas a assumir e gerenciar riscos, então desta forma eu aprendi a lidar com isso. A experiência é essencial para construir a confiança de uma mulher. Isso torna o monstro do risco menos assustador."

Figura 6: Diferenças de gênero na percepção de oportunidades

	% de mulheres votando em alta oportunidade	% de homens votando em alta oportunidade
Mudança política	20% (7)	22% (6)
Mudança econômica	35% (1)	40% (1)
Mudança social	13% (10)	17% (9)
Mudança tecnológica	26% (4)	31% (=2)
Mudança legal/regulatória	24% (5)	25% (5)
Mudança ambiental	17% (8)	18% (8)
Segurança	23% (6)	19% (7)
Pessoal	29% (=3)	29% (4)
Atividade do concorrente	29% (=2)	31% (=2)
Atividade de mídia	15% (9)	16% (10)
<b>Total</b>	<b>231%</b>	<b>248%</b>

19 A Brecha da Confiança - O Atlântico (2014)

20 Mais Mulheres no Topo: O impacto das funções de gênero e do estilo de liderança - Eagly (2003)

## As mulheres reagem ao risco de forma diferente

A Figura 7 mostra que homens e mulheres priorizam métodos similares de gerenciamento de risco. Globalmente, ambos os sexos são focados principalmente em fazer funcionar a empresa sem problemas. Convocar uma reunião do conselho e analisar o impacto comercial do risco também se classifica entre as três principais prioridades para homens e mulheres.

O fato de homens e mulheres escolherem métodos semelhantes é uma surpresa para Pamela Harless, que acredita que "no momento em que você se torna um membro experiente da equipe de liderança sênior, você aprende a equilibrar diferentes maneiras de avaliar e gerenciar risco". Mas, além dessas semelhanças, homens e mulheres divergem de forma impressionante. Nossos resultados mostram que as mulheres são muito menos propensas a dizer que vão agir em resposta a um risco de negócio.

Pesquisas mostram que homens e mulheres diferem em sua base impulsiva de reação, o que fornece insight para os nossos resultados. A literatura mostra que onde os homens são mais propensos a responder através da ação, as mulheres são mais propensas a responder através do sentimento.<sup>21</sup> Além disso, quando confrontados com a incerteza, as mulheres tendem a relatar medo, enquanto os homens relatam raiva. Essas emoções têm diferentes efeitos sobre o nosso comportamento: onde o medo diminui a resposta ao risco, a raiva a aumenta. A pesquisa também mostra que o estresse amplifica as diferenças de gênero nas estratégias utilizadas durante as decisões de risco. Os homens supostamente assumem mais riscos sob estresse, enquanto que as mulheres assumem menos riscos nas mesmas condições.<sup>22</sup>

Pamela Harless concorda que há um elemento da natureza para a diferença de gênero, mas ela também atribui parte de seu efeito à criação.

Porque as mulheres são mais expostas, ela diz, "se algo der errado, estamos realmente no centro das atenções, e por isso às vezes recuamos um pouco."

Tudo isso afeta a velocidade e a natureza da tomada de decisão. Os homens estão mais inclinados a saltar para uma decisão sim ou não, o que facilita a ação. Mas, na mesma medida, os homens podem agir com demasiada rapidez porque sentem que algo tem que acontecer rapidamente. Aqui, as mulheres podem fornecer controles e contrapesos para encorajar que riscos e oportunidades corretas sejam perseguidas, como descreve Phil Smith: "Não só as mulheres trazem força para o grupo, mas os homens são dissuadidos de ficarem presos em pensamentos rápidos."

As mulheres tendem a aproximar o risco e a oportunidade de uma maneira holística, e conduzida aos detalhes. Lindsay Degouve De Nuncques diz que "as mulheres exigem mais análise em comparação com os seus colegas do sexo masculino, porque elas têm uma maior necessidade de uma visão equilibrada e completa antes de tomar atitudes". Nicole Vanderbilt também comenta que "descobri que as mulheres preparam-se mais para uma decisão, inclusive pedindo a contribuição dos outros, enquanto que os homens confiam apenas neles mesmos para decidir".

Figura 7: Ferramentas e técnicas para responder a riscos

	% de mulheres votando em baixa probabilidade	% de mulheres votando em alta probabilidade	% de homens votando em baixa probabilidade	% de homens votando em alta probabilidade
Consultar o plano de mitigação de riscos	40% (=1)	35% (9)	29% (2)	43% (8)
Convocar reunião do conselho	30% (6)	48% (3)	18% (=8)	62% (2)
Estabelecer um grupo de trabalho	29% (=7)	43% (5)	20% (=5)	54% (4)
Perguntar aos especialistas	32% (=4)	44% (4)	21% (4)	52% (=5)
Envolver a equipe de comunicações	36% (3)	36% (8)	30% (=1)	40% (10)
Analisar o impacto comercial	26% (=9)	49% (2)	18% (=8)	59% (3)
Considerar uma nova oportunidade	29% (=7)	41% (6)	20% (=5)	49% (7)
Liberar fundos adicionais	37% (=1)	32% (10)	28% (3)	41% (9)
Alertar funcionários e clientes	32% (=4)	37% (7)	19% (7)	52% (=5)
Fazer funcionar a empresa sem problemas	26% (=9)	54% (1)	13% (10)	66% (1)
<b>Total</b>	<b>314%</b>	<b>419%</b>	<b>216%</b>	<b>518%</b>

## Equipes diversas equilibram estratégias de risco

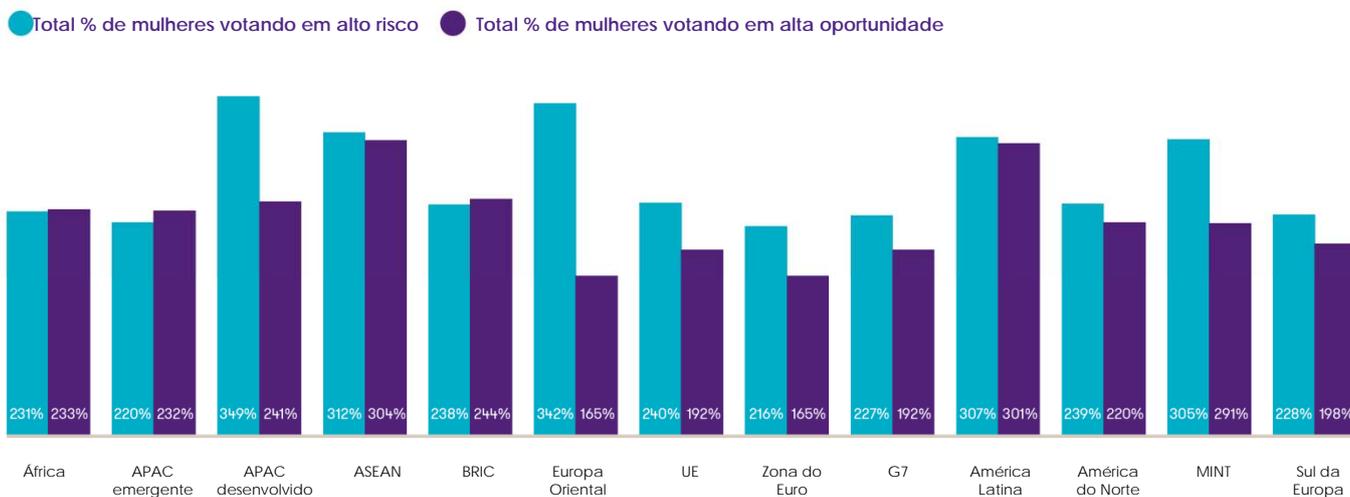
Nossa pesquisa revelou diferenças na abordagem de risco e oportunidade por homens e mulheres. Modelos de risco de ambos os gêneros são importantes em um mundo cada vez mais complexo. Os riscos não se desenrolam de forma previsível e, especialmente desde a crise financeira, os imperativos regulamentares e comerciais expandiram a carteira de risco.

Os homens podem ser mais inclinados a assumir riscos e isso pode trazer oportunidades elevadas na forma de crescimento. Mas, as grandes apostas também podem dar errado. A consciência de risco das mulheres pode ser um fator significativo para o sucesso. Não só as mulheres tendem a moderar comportamento extremo, como também podem possuir uma maior sensibilidade social e ter tempo para ouvir e reconhecer sentimentos como perigo e medo antes de avaliar cuidadosamente o risco do negócio e elaborar um plano estratégico.

Francesca Lagerberg resume tudo: "A ordem do velho mundo está sendo desafiada de uma forma que nunca foi desafiada antes, e o risco tornou-se um fator muito mais significativo na tomada de decisões. Uma equipe mista traz uma gama mais ampla de contribuições e ajuda no suporte de grandes questões estratégicas. É uma parte vital colocar sua equipe em uma posição de força."



Gráfico 8: Percepções de risco e oportunidade foco regional



## Risco e oportunidade foco regional

A América Latina e América do Norte vão completamente contra a tendência global. Aqui, não só as mulheres veem maior risco e oportunidade do que os homens (gráfico 9), como também são mais propensas a agir. As mulheres na Europa Oriental também veem mais risco e oportunidade do que os homens, embora sejam menos propensas a responder ao risco. Na África, as mulheres veem um risco mais elevado do que seus colegas masculinos e são mais prováveis de responder a ele, mas de acordo com a tendência global veem menos oportunidade. O ambiente cultural determina, em certa medida, como homens e mulheres veem e respondem ao risco.

### América Latina

Os líderes da América Latina percebem altos níveis de risco na região (gráfico 8). "É uma parte da vida diária e também uma parte do negócio", diz Arnaldo Hasenclever. Ele também sugere que "se você é uma mulher em uma posição de liderança na América Latina, você já saltou sobre um monte de obstáculos para chegar lá."

### África

Gillian Saunders explica que a diversidade de gênero entrou em jogo com o desenvolvimento econômico muito mais tarde na África. As estruturas corporativas são mais novas e menos sensíveis às formas tradicionais de fazer negócios. Ela diz: "Na Europa Ocidental, os homens estavam enraizados na economia mesmo muito antes das mulheres votarem. As mulheres, portanto, tiveram de lidar com fatores sistêmicos mais antigos." Ela também comenta que "os homens africanos, de forma inata ou não, sentem que precisam ser o sustentador da família, trabalha e prover. E eu acho que isso os torna mais avessos ao risco porque eles não se sentem livres da pressão social. Algumas de nós mulheres somos provedoras, mas a pressão não é sentida da mesma forma, por isso estamos abertas a assumir mais riscos."

### América do Norte

Menos homens e mulheres na América do Norte veem alta oportunidade em comparação com seus pares globais. Esta é possivelmente uma função de autoconfiança.

Pamela Harless explica que "ainda há algumas mulheres que sentem uma pressão para se adaptarem ao protótipo masculino, mas acho que é um paradigma que está desaparecendo". Isso é encorajado pelo fato de que "as meninas escutam ainda muito jovens que 'não há nada que você não possa realizar; você é tão boa quanto os homens', diz ela.

### Europa Oriental

As mulheres veem maior risco e maior oportunidade do que os homens. Elena Proskurnya, sócia-gerente da FBK Grant Thornton, acredita que a Rússia está ligada ao forte desempenho da região na diversidade de gênero.

Ela diz: "Eu pertencço a uma sociedade que tem dado prioridade a maximizar o potencial de crescimento de cada pessoa. Tanto mulheres quanto homens são apoiados a assumir riscos e aproveitar as oportunidades." É por isso que, em toda a Europa Oriental, as mulheres estão assumindo posições de liderança mesmo em áreas que antes eram consideradas "negócios de homens".

Gráfico 9: Uma comparação global entre homens e mulheres

○ Mulheres ○ Homens



# Recomendações

Durante 13 anos, sugerimos ações que podem ser realizadas para melhorar a cultura corporativa para acomodar e nutrir a liderança feminina.

Ao mesmo tempo, compartilhamos os benefícios comerciais da diversidade e os tornamos transparentes. Todos os anos buscamos extrair novos insights que se baseiem em nossa análise anterior. Com base na pesquisa deste ano, nós trazemos recomendações em duas áreas principais. Em primeiro lugar, abordamos como as empresas

poderiam aumentar a participação feminina na liderança empresarial sênior. Em segundo lugar, abordamos os benefícios das equipes mistas gerenciando riscos e fazemos recomendações sobre como maximizar as contribuições das mulheres para esta questão prioritária de negócios.

## Diversidade na liderança

### 1 Não seja complacente: continue a defender a diversidade em toda a empresa, não apenas nas posições mais altas

Muitas empresas estão se esforçando para aplicar a diversidade de gênero em nível de liderança. Mas elas também precisam considerar os indivíduos mais abaixo nos degraus corporativos. Os líderes não devem assumir que todo mundo entende e apoia o argumento. É preciso articular a necessidade comercial de mudar de forma contínua, para inspirar aqueles que ainda não estão convencidos da necessidade de tomar medidas significativas. As equipes de liderança também devem entender como as questões, como o viés inconsciente, se comportam em configurações diferentes e, em seguida, educar os funcionários sobre seus efeitos. Mantenha sua abordagem ativa, de modo que homens e mulheres igualmente continuem a ponderar, pensar e agir.

"Em algumas empresas, os homens estão abertos à liderança feminina e realmente a abraçam. Infelizmente, há lugares onde os homens não a abraçam e as mulheres podem estar sentadas à mesa, mas não se sentem capazes de expressar sua opinião."

#### Gillian Saunders

Vice-presidente executivo  
Grant Thornton África do Sul

### 2 Incentivar diversos estilos e modelos de liderança

A agenda da diversidade não é sobre dar às mulheres a confiança para operar como homens; trata-se de criar um ambiente propício a todos. Isso começa com o indivíduo. Os benefícios da diversidade não surtirão efeito se as diferenças das pessoas não aparecerem no seu trabalho. Os estilos de liderança não precisam se conformar com moldes pré-determinados; nem a liderança deve ser totalmente envolvente. Demonstre que existem vários modelos de um líder de sucesso e incentive as pessoas da sua organização a considerarem que tipo de líder elas querem ser.

"As empresas precisam reequilibrar o que a liderança é para torná-la atraente para futuros líderes que esperam que a função seja interessante, significativa, flexível e recompensável".

#### Sacha Romanovitch

Diretora Executiva  
Grant Thornton Reino Unido

### 3 Investir em programas de patrocínio, e não apenas em mentoria

As mulheres minimizam seu sucesso para os outros. O apoio emocional oferecido através da tutoria é extremamente valioso. Mas o reconhecimento e o encorajamento do patrocinador certo podem ter um impacto enfático no avanço de carreira de um indivíduo. Um patrocinador não apenas será defensor das perspectivas e habilidades das mulheres no local de trabalho, mas também irá protegê-los o suficiente para assumir riscos e cometer erros sem que estes dificultem a carreira de um indivíduo.

"Mentoria é uma coisa; patrocínio e responsabilidade compartilhada – lado a lado – é outra. E eu acho que o último ponto é muito mais impactante."

#### Pamela Harless

Diretora de People and Culture da  
Grant Thornton EUA



## Gestão de riscos na liderança

### 1 Construa equipes de gêneros mistos para uma gestão eficaz do risco

Homens e mulheres percebem e gerenciam riscos de maneira diferente. Não é que uma abordagem esteja certa e a outra errada. Mas, precisamos romper com a suposição de que o risco exige um pensamento rápido e uma ação rápida. Claramente as empresas que hesitam por muito tempo perderão oportunidades vitais. Porém, o ambiente de negócios internacional tornou-se mais volátil, e a capacidade de gerenciar a incerteza está se tornando mais importante. Empresas dinâmicas e resilientes irão navegar nos extremos com uma avaliação mais tranquila e equilibrada dos riscos e oportunidades. As mulheres são vitais para este esforço, mas mais de um terço das empresas não têm mulheres em posições seniores.

As empresas que não conseguem trazer mulheres para a mesa irão comprometer o seu crescimento a longo prazo.

*"As equipes sem diversidade correm um risco muito maior de percorrerem um caminho sem considerar todas as opções ou chegar a outras soluções mais complexas".*

**Greg Keith**  
Diretora Executiva  
Grant Thornton Austrália

### 2 Forneça às mulheres oportunidades de liderança que as tornem familiarizadas com o risco

A maioria das posições de liderança envolve gerenciamento de risco. Experiência e liderança trazem confiança e familiaridade. Mas, para nutrir os futuros líderes diversos, é necessário criar confiança nas carreiras das pessoas. As empresas não devem depender exclusivamente da formação técnica, mas também proporcionar às jovens mulheres experiências no local de trabalho, expondo-as ao processo de gestão de riscos e, se for caso envolvendo-as. Isso cria um círculo virtuoso: quanto mais você estiver familiarizado com a consideração do risco, mais capaz e confiante você vai se tornar.

### 3 Crie uma cultura onde assumir riscos calculados é parte da estratégia de negócios bem-sucedida, não algo a evitar

Indivíduos e equipes precisam se sentir apoiados, não penalizados, ao tomar decisões sobre os riscos que suas empresas encontram. Criar culturas que evitem culpar as pessoas pode ajudar a reduzir o hiato de confiança e permitir que as pessoas se "inclinem" e assumam riscos. As empresas precisam permitir mais espaço para as mulheres experimentarem e "falharem", como o Google chama. Isso pode ser feito através do estabelecimento de uma mentalidade de crescimento, onde indivíduos e equipes coletivas de tomadores de decisão podem aprender com seus erros e buscar ativamente novos desafios. Um número de empresas entrevistadas nesta pesquisa executa o que Nicole Vandervilt chama de "falhar sem culpa". Esta análise das decisões passadas para estabelecer um relato factual sobre o que aconteceu quando algo dá errado e o que acontece em outras ocasiões, capacita as pessoas a tomarem decisões. Facilitadores externos podem ajudar a executar essas sessões e criar confiança no processo.

#### 4 Utilize termos neutros como "conscientes do risco" em vez de "aversão ao risco" ou "amor ao risco" para evitar estereótipos de gênero

Seja você do sexo masculino ou feminino, é incrivelmente difícil romper com as normas estabelecidas. As empresas precisam estar cientes de que a linguagem carrega mensagens ocultas. Aceitar a narrativa prevalecente de que as mulheres são avessas ao risco e os homens são amantes do risco caracteriza inadequadamente ambos os sexos. Em vez disso, deve haver uma conversa neutra sobre diferentes formas de pensar sobre o risco. Reconhecer os termos utilizados para enquadrar as discussões em torno do risco; avaliar se eles são apropriados, e estar atento ao viés inconsciente.

Como despolarizar nossos vieses? Isso ajuda a saber que esses vieses existem e a dar tempo para corrigi-los. Buscar aconselhamento e obter uma visão externa sobre uma questão também amplia nossa consciência.

**"A palavra 'aversão' definitivamente tem uma conotação negativa. Parece que você não quer agir."**

**Phil Smith**  
Presidente da Cisco

#### 5 Incluir oportunidades no registro de risco da empresa

Risco e oportunidade são lados diferentes da mesma moeda. Evite referir-se exclusivamente ao risco como uma ameaça e inclua oportunidades de crescimento. Uma ideia que surgiu através da pesquisa foi permitir que as equipes de liderança mistas contribuam com ideias e observações sobre ameaças e oportunidades anonimamente para arriscar registros antes das discussões. Estas submissões podem então ser consideradas sem viés e incentivar a participação que maximize os benefícios da diversidade e dê boas-vindas a um espectro mais amplo das observações.

**"Se você assumir o risco em sua mente você terá boa sustentabilidade e as decisões certas para o seu negócio."**

**Gillian Saunders**  
Vice-presidente executivo  
Grant Thornton África do Sul

#### 6 Envolver-se em um processo de gestão de risco mais colaborativo

A pesquisa demonstra que quando as mulheres ocupam posições de liderança sênior, estas são mais frequentemente em finanças e RH. As empresas devem facilitar o envolvimento dessas posições nas discussões sobre riscos como oportunidades de negócios e ameaças. Os benefícios são duplos: em primeiro lugar, as mulheres têm uma maior exposição a este papel cada vez mais importante de gestão e estratégia, aumentando o seu potencial para o crescimento da carreira. E, em segundo lugar, age como um mecanismo para incorporar maior diversidade ao processo de identificação de decisões de negócios arriscadas, mas importantes.

# Como a Grant Thornton pode ajudar

No ambiente de negócios globalizado e volátil de hoje as organizações precisam ser capazes de ter uma abordagem equilibrada para explorar o risco e as oportunidades de criar crescimento sustentável.

Líderes também precisam garantir que eles podem trazer um equilíbrio de perspectivas para a mesa para tomar decisões. A Grant Thornton se engaja com líderes empresariais de negócios para construir e promover uma força de trabalho resiliente e colaborativa.

Ajudamos você a criar, transformar e proteger o valor de uma empresa. A fim de explorarmos suas opções estratégicas de crescimento, entendemos como gerenciar riscos e oportunidades, para obter o melhor resultado. Nossa rede global fornece o apoio especializado que você precisa para prosperar em um mundo em rápida mudança.

## Metodologia IBR 2017

O International Business Report da Grant Thornton (IBR) é o principal estudo do mercado mundial, entrevistando aproximadamente 2.500 executivos seniores a cada trimestre em empresas listadas em Bolsa e de capital fechado em todo o mundo. Lançado em 1992 em nove países europeus, a pesquisa examina anualmente mais de 10.000 líderes empresariais em 36 economias, fornecendo informações sobre as questões econômicas e comerciais que afetam as perspectivas de crescimento das empresas em todo o mundo. Os dados desta pesquisa foram extraídos de 5.526 entrevistas realizadas entre outubro e dezembro de 2016 com diretores executivos, diretores administrativos, presidentes e outros tomadores de decisão seniores de todos os setores da indústria em negócios de médio porte em 36 economias. Outras 15 entrevistas aprofundadas foram realizadas com líderes empresariais de dentro e fora da Grant Thornton. A definição de mercado médio

varia em todo o mundo: na China continental, entrevistamos empresas com 100-1000 funcionários; nos Estados Unidos, aquelas de US\$ 20 milhões até US\$ 2 bilhões em receita anual; na Europa, aquelas com 50-499 funcionários. Para os fins desta pesquisa, a gerência sênior é definida como aqueles que ocupam postos de trabalho de primeira linha, tais como o Diretor Executivo (CEO), o Diretor Operacional (COO), o Diretor Financeiro (CFO), os diretores administrativos ou os sócios.

**Mais Informações:**  
[www.grantthornton.com.br](http://www.grantthornton.com.br)



© 2017 Grant Thornton International Ltd. Todos os direitos reservados.

O nome "Grant Thornton" se refere à marca sob a qual as firmas-membro da Grant Thornton prestam serviços de auditoria, impostos e consultoria para seus clientes e / ou se refere a uma ou mais empresas-membro, conforme o contexto exige.

A Grant Thornton International Ltd (GUIL) e as empresas associadas não são uma parceria mundial. A GUIL e cada firma-membro é uma entidade legal separada. Os serviços são prestados pelas firmas-membro. A GUIL não presta serviços a clientes. A GUIL e suas empresas associadas não são agentes e não se obrigam mutuamente e não são responsáveis pelos atos ou omissões uma da outra.