



Mulheres na liderança



Ação




Inclusão

Women in Business 2020: Do plano de ação à prática



#WomenInBusiness #BlueprintForAction



“Por que ter mais mulheres em cargos de liderança é importante? Devido ao valor obtido por meio da diversidade de pensamentos”

Francesca Lagerberg

Global leader – network capabilities, Grant Thornton International Ltd

Women in Business 2020: do plano de ação à prática (Blueprint for Action)

A Grant Thornton realiza, há mais de 15 anos, estudos sobre a diversidade de gênero em cargos de liderança nas empresas do *middle-market* globalmente. Em 2019, usamos esses dados e o conhecimento adquirido de uma campanha global para desenvolver um Plano de Ação (Blueprint for Action). Composto por seis pilares, o Blueprint foi projetado para oferecer às empresas as ferramentas necessárias para promover mudanças positivas na paridade de gênero.

Por meio deste plano de ação, a Grant Thornton pretende atuar como agente da mudança na busca por maior diversidade e inclusão, destacando a importância das iniciativas para aumentar o número de mulheres em cargos de liderança nas empresas – beneficiando tanto as empresas e suas profissionais, quanto os setores de atuação.

Nas palavras de Francesca Lagerberg, líder global de *network capabilities* da Grant Thornton International Ltd: “Por que ter mais mulheres em cargos de liderança é importante? Devido ao valor obtido por meio da diversidade de pensamentos. Se você tem, na liderança de uma empresa grupos de pessoas com origem, cultura e gênero semelhante você está perdendo algo no mercado. É preciso diversidade para observar o mundo com uma visão mais ampla, que provavelmente reflete melhor seus clientes e os problemas e oportunidades com que se deparam.”

Um modelo para o sucesso

Para que a cultura empresarial seja diversa e inclusiva, é preciso que todos adotem medidas conscientes, que sejam deliberadas e tenham continuidade. Essas medidas podem ser definidas como os seis pilares de propósito: os fundamentos do Blueprint for Action da Grant Thornton.

De forma simplificada, esses pilares são: liderar o plano de ação; conhecer seus índices de diversidade; atrair e reter talentos; permitir oportunidades de desenvolvimento e progresso; promover a diversidade no quadro de funcionários; e criar uma cultura inclusiva.

Esse último elemento é uma das áreas mais importantes para a ação. Criar uma cultura realmente inclusiva é essencial para atrair e reter talentos para formação de um quadro de funcionários sustentável e diversificado, que se sinta livre para expressar suas diferenças. No entanto, essa é uma das coisas mais difíceis para uma empresa, e qualquer mudança cultural levará tempo para ser filtrada pela organização.

Após nosso relatório Women in Business 2020, pretendemos elaborar um roteiro para uma cultura inclusiva, oferecendo às organizações uma compreensão mais profunda de como podem progredir neste sentido.

“Temos que tomar medidas em nossas culturas empresariais para garantir que mulheres e outros grupos sub-representados se sintam seguros”, afirma Kim Schmidt, líder global de Leadership, People & Culture da Grant Thornton International Ltd. “Não apenas seguros do ponto de vista físico, mas também para falar, contribuir, terem suas vozes ouvidas, serem vistos e terem todo seu potencial aproveitado e exposto.”



Índice

Introdução	1
Cenário global	3
Perspectiva regional	5
Cargos de liderança ocupados	7
Principais pilares de ação	8
Do plano de ação à prática	9

Colocando o plano em prática

Nos últimos 12 meses, monitoramos os locais onde medidas estão sendo tomadas, e com que sucesso. Para nosso relatório Women in Business 2020, cerca de 5.000 empresas de médio porte foram entrevistadas, oferecendo uma ampla visão de como esses números estão aumentando e se, globalmente, essas organizações estão melhorando a paridade de gênero em cargos de liderança.

O Blueprint for Action orienta como aumentar a representatividade feminina na liderança, mas é preciso tempo e esforços contínuos para que os resultados sejam alcançados. A proporção de mulheres em cargos de liderança nas empresas do *middle-market* entrevistadas para nosso International Business Report (IBR) de 2020 é a mesma do ano anterior. Situando-se em 29%, ela equivale à maior proporção registrada em nossa pesquisa para mulheres em cargos de liderança em todo o mundo.

Além disso, descobrimos que a proporção de empresas com pelo menos uma mulher em cargo de liderança em todo o mundo continua a mesma, em 87%; entretanto, algumas regiões apresentaram avanços significativos. Embora esses números possam não parecer representar um progresso sustentado, eles devem ser observados sob as perspectivas das conquistas positivas em 2019, e como uma consolidação dessa posição.

“Quando você analisa os resultados, nota-se que estamos avançando positivamente, mas é um pouco inexpressivo”, admite Francesca Lagerberg. “O tempo, infelizmente, importa nessa área. Leva tempo para que ações surtam efeito e para enxergarmos os resultados. Não podemos desistir da luta por uma boa causa. É preciso continuar persistindo e garantir que as pessoas não se esqueçam dos problemas ou presumam que, só porque existe uma iniciativa em vigor, tudo está sendo resolvido. Trata-se de coragem e de manter os problemas na prioridade da atenção das pessoas.”



Francesca Lagerberg
Global leader – network capabilities
Grant Thornton International Ltd



Kim Schmidt
Global leader – Leadership,
People & Culture
Grant Thornton International Ltd

Cenário global

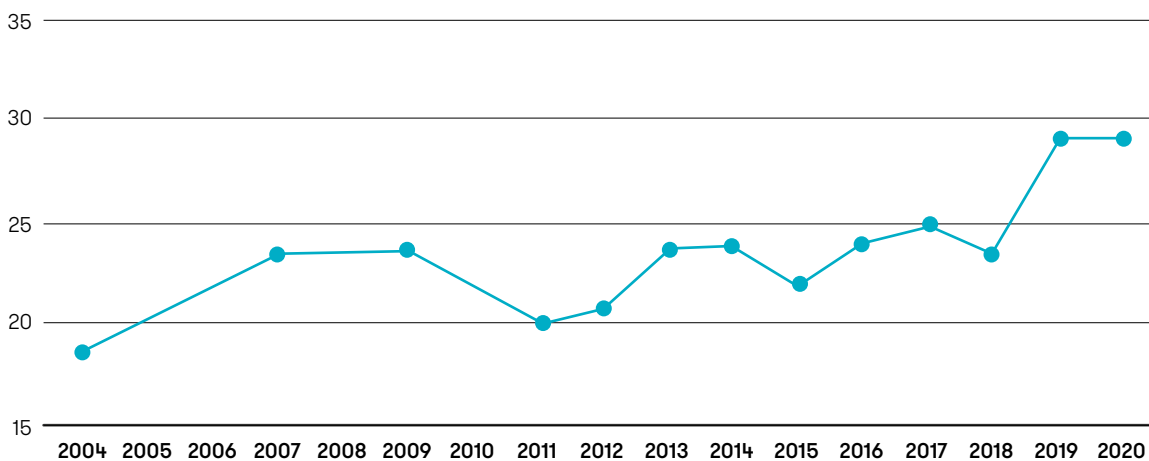
Estagnação

O estudo de 2020 mostra que, entre as quase 5.000 empresas entrevistadas em nossa pesquisa do International Business Report (IBR), a proporção de mulheres em cargos de liderança é a mesma do ano anterior. Como em 2019 o aumento foi de cinco pontos percentuais em relação a 2018, o resultado representa uma estagnação do progresso anterior. Embora possam ser interpretados como falta de

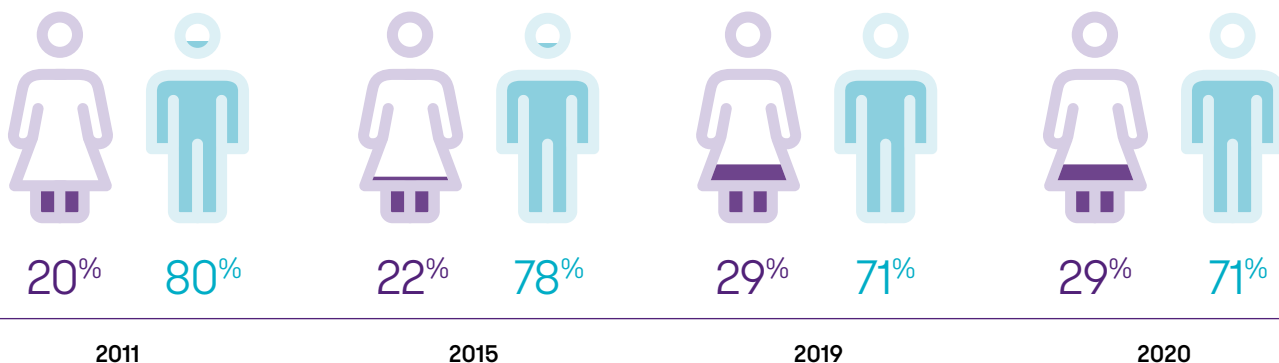
avanço, para entendê-los completamente precisamos examinar os fatores por trás dos números estagnados. Em 2019, foi observada a maior proporção de mulheres em cargos de liderança já registrada no IBR, com 29%; os resultados de 2020 permanecem em torno desse mesmo dado. Ambos os anos ficam um pouco abaixo da casa dos 30%, que é vista como o ponto de inflexão.

Em mais de 15 anos, a proporção de mulheres em cargos de liderança aumentou dez pontos percentuais

Proporção de mulheres em cargos de liderança globalmente, nos últimos 16 anos

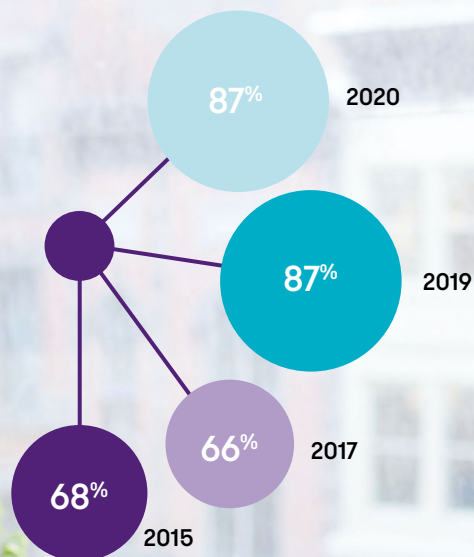


Proporção de mulheres e homens em cargos de liderança globalmente, 2011-2020



Positivamente, a proporção de empresas de médio porte com pelo menos uma mulher em cargo de liderança globalmente foi mantida em 87%. Os números aumentaram quase 20 pontos percentuais nos últimos cinco anos.

Proporção global de empresas com pelo menos uma mulher em cargo de liderança



A ausência de evolução na proporção de mulheres líderes entre 2019 e 2020 não demonstra necessariamente que as empresas falharam em tomar medidas positivas nesse sentido. O aumento do ano passado se deu a partir da atenção gerada pelo movimento #MeToo e estudos de disparidade salarial entre gêneros, e desde então os números se estabilizaram.

Outro fator da estagnação pode estar relacionado às promoções 'fáceis'. Pesquisa da McKinsey¹ concluiu que o maior obstáculo que as mulheres enfrentam à caminho da liderança está na fase inicial de sua carreira - até o nível de gerência. Para cada 100 homens promovidos e contratados como gerentes, apenas 72 mulheres são promovidas e contratadas.

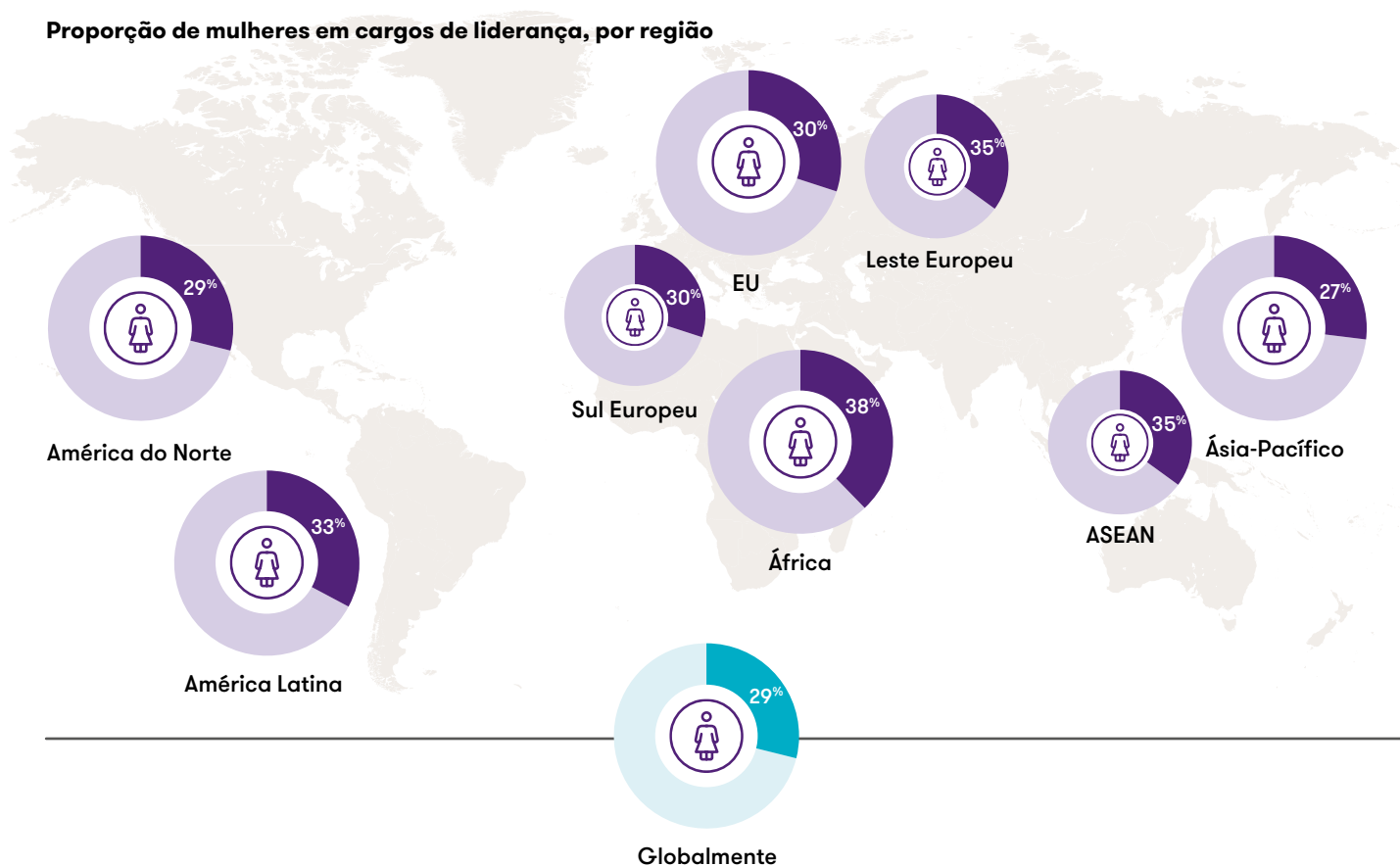
Não surpreendentemente, os homens acabam ocupando 62% dos cargos a nível de gerência, enquanto as mulheres ocupam apenas 38%.

Isso acontece devido à falta de foco na paridade de gênero em níveis mais baixos. A mesma pesquisa da McKinsey concluiu que há maior probabilidade das empresas terem medidas de diversidade efetivas em vigor para cargos de nível mais alto do que para cargos de nível inicial e mais básicos; mas se os problemas na extremidade inferior da balança não forem resolvidos, não haverá mulheres suficientes disponíveis em uma organização para subir até o topo.

Perspectiva regional

Líderes da diversidade de gênero em todo o mundo

Proporção de mulheres em cargos de liderança, por região



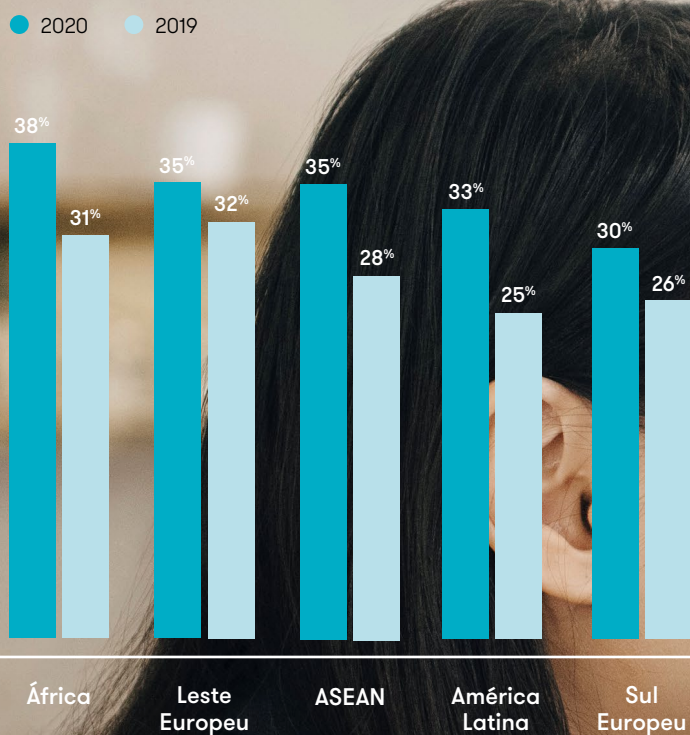
Nossa pesquisa revela que a África tem a maior proporção de mulheres em cargos de liderança (38%). Por outro lado, a região da Ásia-Pacífico apresenta o menor número (27%).

No topo do ranking estão: África, ASEAN, Leste Europeu, América Latina e Sul Europeu, apresentando aumento na proporção de mulheres em cargos executivos, e todos igualando ou superando a marca de 30%. A África, região com os mais altos níveis de executivas mulheres, aumentou a proporção de mulheres em cargos de liderança em sete pontos percentuais desde o ano passado.

O sucesso da África é explicado, em parte, pela pesquisa do Banco Mundial², que destacou reformas promovendo a igualdade de gênero na última década, incluindo leis sobre assédio sexual no local de trabalho e violência doméstica. Além disso, pesquisa da McKinsey³ constatou que Ruanda e África do Sul aumentaram a representatividade feminina em cargos de gerência de médio porte em 27% e 15%, respectivamente.

A região da ASEAN também registrou aumentos impressionantes, de 28% para 35%, devido a uma série de iniciativas⁴. A Malásia estabeleceu uma ambiciosa meta de representatividade feminina de 30% nos conselhos de administração das 100 principais empresas cotadas na bolsa para 2020, com uma política de 'nomear e envergonhar' aquelas que forem incapazes de nomear mais mulheres para seus conselhos. A Comissão de Valores Mobiliários das Filipinas revisou seu código de governança corporativa para empresas cotadas na bolsa, recomendando um aumento no número de diretoras mulheres. Cingapura também adotou uma perspectiva de gênero na revisão de 2019 de seu código de governança corporativa, exigindo que as empresas cotadas em bolsa divulguem publicamente sua política de diversidade do conselho administrativo em seus relatórios anuais, e descrevam o progresso no cumprimento de metas. A Tailândia, enquanto isso, é um dos poucos países do Leste Asiático que faz parte da *Equal Futures Partnership*.

TOP 5 regiões com maior proporção de mulheres em cargos de liderança 2020 x 2019



A América Latina registrou o maior aumento na proporção de mulheres em cargos de liderança, subindo oito pontos percentuais.

As empresas familiares na América Latina são tradicionalmente administradas por homens, com os conselhos ocupados por colegas, amigos e parentes do sexo masculino. No entanto, tem havido esforços recentes para que essas empresas empreguem mais diretores independentes⁵, dando oportunidades para mulheres. Para fazer parte dos principais níveis de governança da bolsa de valores brasileira, por exemplo, as empresas de capital aberto precisam ter diretores independentes.

O #MeToo e movimentos semelhantes também ajudaram a estimular ações na América Latina; não apenas para proteger mulheres, mas também para aumentar a conscientização na sociedade como um todo em relação aos diferentes tratamentos recebidos por homens e mulheres. No Chile, houve enormes protestos feministas nas ruas; na Colômbia, uma política de não tolerância a abusos está ganhando força.

Cargos de liderança ocupados

Os cargos ocupados por executivas mulheres estão mudando

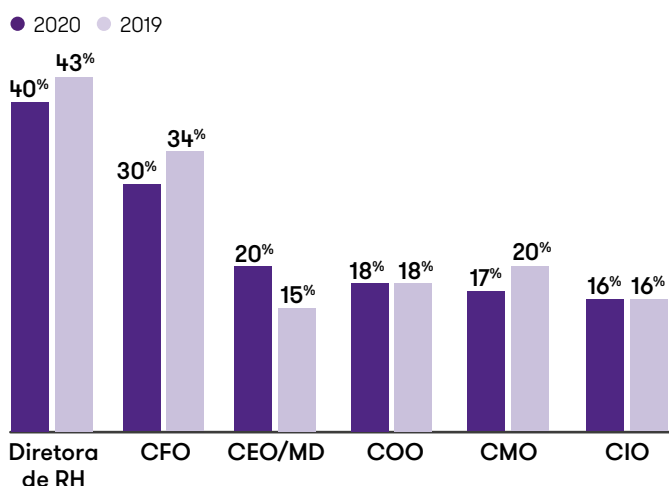
Em 2020, os índices revelam um aumento significativo no número de mulheres nos níveis de CEO/MD, mas, ao mesmo tempo, uma diminuição no nível de CFO, cargo no qual as mulheres estiveram, tradicionalmente, bem representadas.

As mulheres têm maior probabilidade de trabalharem como diretoras de RH, um cargo tradicionalmente forte no emprego do sexo feminino – no entanto, a proporção desses cargos ocupados por mulheres caiu três pontos percentuais.

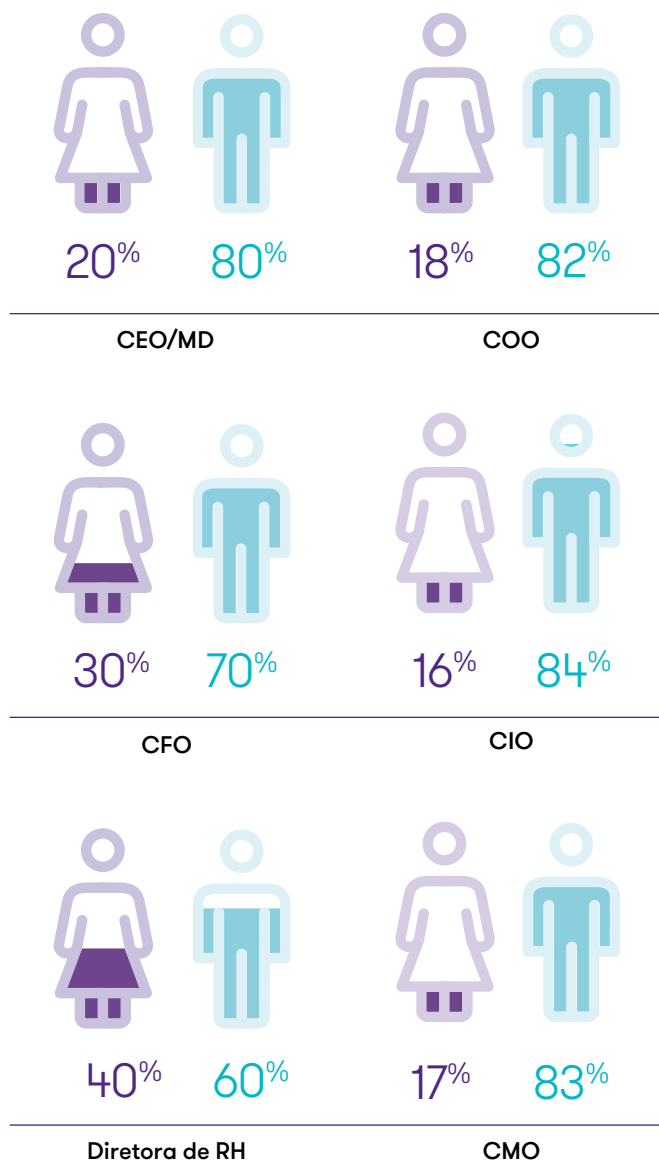
É possível que as mudanças reflitam um movimento dentro do mesmo subconjunto de diretoras mulheres, recebendo promoções e passando do cargo de CFO para CEO, sem haver progresso no número total de mulheres ocupando cargos de alto nível.

Apesar da mudança nos cargos ocupados, ainda há preconceito de gênero em todos os cargos de liderança. Embora mulheres líderes tenham maior probabilidade de trabalhar como diretoras de RH, estas ainda são fortemente sub-representadas em relação aos homens, que constituem 60% dos diretores de RH.

Proporção de mulheres em cargos específicos, 2020 x 2019



Cargos por gênero em 2020



Principais pilares de ação

Medir os índices de diversidade e criar uma cultura inclusiva e segura são essenciais para o Blueprint for Action

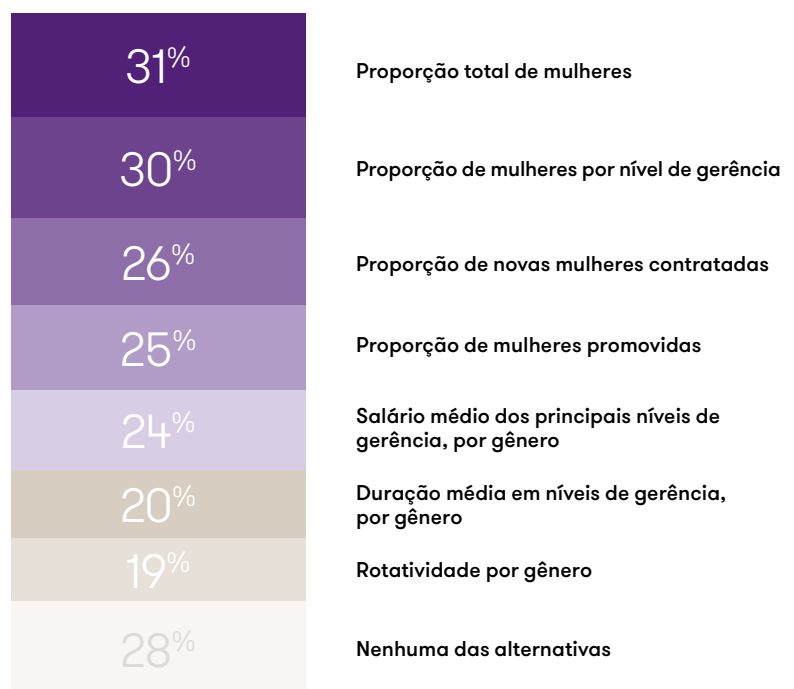
Quais índices de diversidade são medidos pelas empresas?

O mapeamento dos índices de diversidade de gênero é um dos principais pilares do Blueprint for Action, uma vez que as empresas precisam saber onde estão antes de poderem implementar iniciativas de gênero apropriadas.

Nesse âmbito, nossa pesquisa mostra que a proporção total de mulheres é a métrica mais comumente monitorada por empresas de médio porte, com 31%, seguida de perto pela proporção de mulheres no nível de gerência, com 30%. A rotatividade por gênero é a estatística menos monitorada entre as entrevistadas, com 19%.

As empresas precisam saber onde estão antes de implementarem iniciativas de gênero apropriadas.

Métricas de diversidade monitoradas pelas empresas em 2020



* As entrevistadas selecionaram todas as opções aplicáveis

As empresas criam ambientes seguros para a diversidade?

Construir um ambiente inclusivo é essencial para atrair e reter os melhores talentos – incluindo talentos femininos. Um componente essencial da criação dessa cultura é fazer as pessoas sentirem que são capazes de expressar livremente diferentes opiniões, cometer erros sem censura, e que seus superiores estarão abertas a suas ideias. Um cenário no qual todos esses elementos existam no ambiente de trabalho é de segurança psicológica para todos os colaboradores.

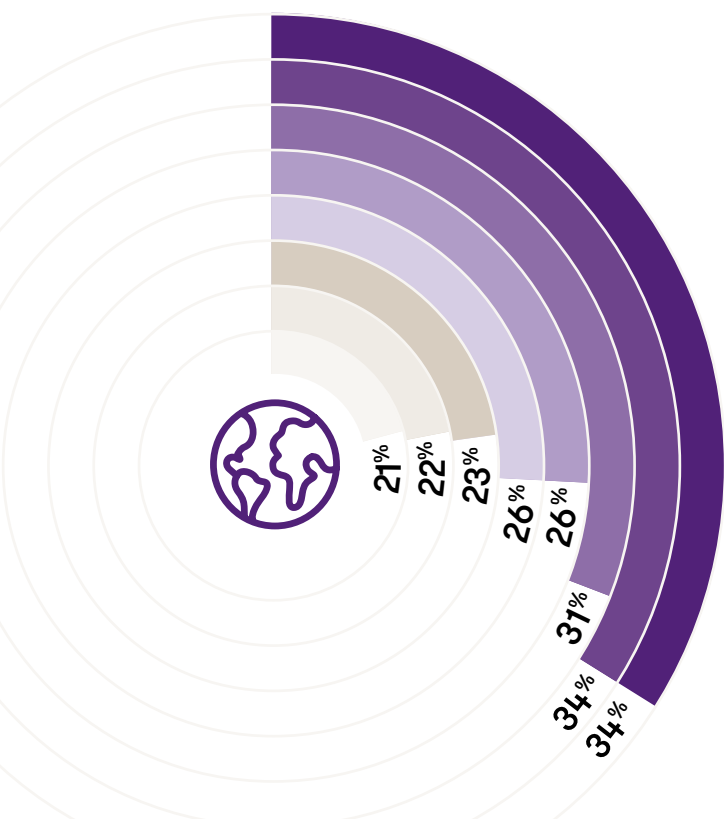
Entre os líderes de empresas que responderam à nossa pesquisa, 33% acreditam que diferentes pontos de vista sempre são incentivados em reuniões. A capacidade de sempre expressar preocupações ou erros vem um pouco

abaixo, com 30%. A resposta mais positiva foi em relação à comunicação transparente ser sempre necessária, com 35%.

A pesquisa indica que estamos caminhando na direção certa quando se trata de criar uma sensação de segurança psicológica. Aproximadamente um terço dos líderes seniores em todo o mundo acredita que sua equipe sempre se sente segura para falar, mostrar suas diferenças e expressar pontos de vista alternativos. No entanto, o fato de cerca de um quinto dos entrevistados ter citado cada uma das opções como apenas ocasionalmente verdadeira revela que há um longo caminho a percorrer para garantir uma cultura universal de inclusão.

Do plano de ação à prática

Medidas adotadas pelas empresas para alcançar a paridade de gênero nos cargos de liderança



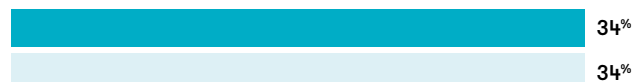
- Oferta de treinamento contra preconceitos inconscientes
- Definição de metas/cotas para o equilíbrio de gênero em níveis de liderança
- Vinculação de recompensas de cargos de liderança ao progresso na questão de gênero
- Oferta de mentoria e treinamento
- Revisão dos métodos de recrutamento
- Permissão de trabalho flexível
- Criação de uma cultura inclusiva
- Garantia de acesso igualitário a oportunidades de trabalho de desenvolvimento

Garantia de acesso igualitário a oportunidades de trabalho de desenvolvimento e criação de uma cultura inclusiva são as iniciativas mais comuns visando melhorar a diversidade de gênero, ambas com 34%. Por outro lado, a oferta de treinamento contra preconceitos inconscientes é a iniciativa menos comum. A popularidade de todas as medidas aumentou desde 2019, com a vinculação de recompensas de cargos de liderança ao progresso na diversidade de gênero apresentando o maior aumento no ano passado, de cinco pontos percentuais. Entretanto, 22% das empresas em todo o mundo ainda não adotaram medidas para garantir a diversidade de gênero.

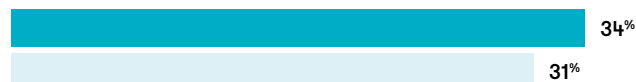
Medidas adotadas globalmente para a paridade de gênero, 2020 x 2019

● 2020 ● 2019

Garantia de acesso igualitário a oportunidades de trabalho de desenvolvimento



Criação de uma cultura inclusiva



Permissão de trabalho flexível



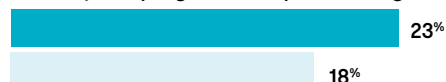
Oferta de mentoria e treinamento



Revisão dos métodos de recrutamento



Vinculação de recompensas de cargos de liderança ao progresso na questão de gênero



Definição de metas/cotas para o equilíbrio de gênero em níveis de liderança



Oferta de treinamento contra preconceitos inconscientes



Compreendemos que adotar alguma medida hoje resultará no aumento do número de mulheres em cargos de liderança no futuro; trabalhar pela diversidade em todas as áreas é desafiador, mas vale a pena. Aprendendo em conjunto com nossos clientes, as firmas-membro da Grant Thornton estão comprometidas com ações contínuas para promover mudanças positivas. Aqui estão alguns exemplos:



Em 2016, a Grant Thornton UK LLP definiu metas de diversidade de gênero para 2023, incluindo a redução da disparidade salarial entre gêneros para 20%, um aumento na proporção de sócias mulheres e não-binárias para 25% e um aumento no número de diretoras mulheres e não-binárias para 30%. Além disso:

- um trabalho ágil e uma sólida política de assistência familiar estão permitindo compromissos equilibrados no âmbito do trabalho e da vida pessoal.
- a empresa se comprometeu com a Women in Finance Charter, nomeando uma executiva sênior para gênero e apoiando mulheres em cargos de liderança.



Em 2019, a **Grant Thornton França** lançou a Women Experience duplamente orientada para melhorar os índices de diversidade e inclusão (D&I) da empresa:

- inclui o Women in Leadership, um programa de treinamento interno e mentoria para executivas mulheres, e o Women in Business, um programa externo para expandir as redes de negócios das mulheres
- a empresa também organiza quatro eventos Women's Experience por ano, com um total de 400 participantes até então.



A **Grant Thornton Austrália** celebra a amplitude e diversidade de experiências e perspectivas em sua força de trabalho. As iniciativas incluem:

- o DAWN (comitê Diversity at Work Now), que gera conscientização, destaca e celebra a diversidade, e cria um ambiente inclusivo
- a PRISM, Rede de LGBTI+ e Aliados, que fornece uma plataforma de apoio para funcionárias LGBTI+⁶ e seus aliados, visando criar um ambiente de trabalho onde as pessoas possam ser totalmente elas mesmas
- Champions for Action: Empresariado australiano que compartilha soluções práticas para a paridade de gênero.



Na **Grant Thornton Irlanda**, o foco em políticas, iniciativas em torno de modelos a serem seguidos e o monitoramento de índices de paridade de gênero estão levando a mudanças:

- o programa EMBRACE abrange seis pilares essenciais de D&I e inclui eventos voltados à diversidade, promoção das políticas de RH, oferta de treinamento focado em D&I para todos os níveis e filiação a grupos aliados fundamentais, como o 30% Club, Professional Women's Network, Outstanding e a Open Doors Alliance.
- a promoção da igualdade de gênero é apoiada por uma série de iniciativas sob medida de desenvolvimento de liderança feminina, incluindo os programas de gestão Aspire e Accelerate.



A **Grant Thornton Índia** está erradicando o preconceito inconsciente em contratações e no escritório, e tornando o ambiente de trabalho mais amigável para as mulheres, através de:

- módulo de treinamento 'ABC do Preconceito' para embaixadores de diversidade e inclusão
- iniciativa 'Celebrando a Paternidade', que ajuda as pessoas a alcançar maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal
- intervenções de políticas, como trabalho flexível, trabalho de casa e contratos de trabalho de meio período
- a 'Política de Segurança das Mulheres', para fazer com que as mulheres que trabalham até tarde no escritório se sintam seguras
- a política de 'um cargo, um salário', oferecendo remuneração igual para funcionários no mesmo nível
- campanhas trimestrais destacando empreendedoras mulheres, dentro e fora da empresa.

Conclusão

Embora muitos dos pilares do Plano de Ação (Blueprint for Action) estejam sendo adotados por empresas em todo o mundo e mudanças positivas estejam ocorrendo, não há como negar que o ritmo da mudança é lento, e é preciso fazer mais. "Você precisa seguir garantindo que tudo esteja sendo monitorado e cumprido", diz Francesca Lagerberg, da Grant Thornton. "É por isso que realmente valorizo este relatório anual, pois temos como observar o que está funcionando e o que não está."

Inclusive, está evidente que mudanças na paridade de gênero virão acompanhadas de maior inclusão em todas as áreas da diversidade.

"Não se trata apenas de gênero, pois as mulheres nos negócios são apenas um elemento. O foco na criação de um ambiente inclusivo beneficia efetivamente todos os níveis e todos os tipos de diversidade, tornando-se uma discussão mais abrangente", afirma Kim Schmidt, da Grant Thornton.

Para ajudar a inspirar essa mudança, a Grant Thornton está criando um roteiro para uma cultura empresarial inclusiva em 2020, reunindo os pontos de vista dos ativistas mais influentes nessa área. **Acompanhe a discussão em [granthornton.global/Womeninbusiness2020](https://www.grantthornton.com/global/Womeninbusiness2020) #WomenInBusiness #BlueprintForAction**

Sobre a Grant Thornton

A Grant Thornton é uma rede de serviços profissionais premiada mundialmente reconhecida e uma das principais organizações globais de firmas independentes de auditoria, consultoria e tributos. A Grant Thornton é a líder em consultoria de negócios que auxilia empresas dinâmicas a atingirem seus potenciais de crescimento.

Nossa marca é uma das principais organizações globais reconhecidas por mercados de capitais, reguladores e órgãos normativos internacionais. Nossa escala global passa por mais de 140 países e 56.000 pessoas, o que significa que podemos atender às suas necessidades, fornecer insights assertivos e estratégicos com agilidade para ajudar sua empresa a ficar sempre um passo à frente.

Empresas familiares, privadas e de capital aberto vêm até a Grant Thornton não só em virtude das nossas competências técnicas e *expertise* industriais, mas também pela nossa maneira diferente e comprometida de trabalhar. Nossas equipes investem tempo para compreender profundamente o seu negócio, fornecer uma visão real e novas perspectivas para mantê-lo em constante progresso. Se uma empresa tem aspirações de ampliar sua representatividade nacional ou até se internacionalizar, a Grant Thornton pode ajudar a potencializar o seu crescimento.

Visite [grantthornton.com.br](https://www.grantthornton.com.br) e descubra como podemos auxiliar o seu negócio.

Acesse também nosso site exclusivo sobre o assunto: [grantthornton.com.br/lp/women-in-business-2020](https://www.grantthornton.com.br/lp/women-in-business-2020)



Notas de rodapé

1. ['Women in the Workplace 2019'](#), McKinsey & Company, 2019
2. ['Women Business and the Law'](#), Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento / Banco Mundial, 2019
3. ['The power of parity: Advancing women's equality in Africa'](#), McKinsey & Company, 2019
4. ['Board Gender Diversity in ASEAN'](#), Corporação Financeira Internacional, 2019
5. ['Reinforcing the Need for Diversity in Latin America's Boardrooms'](#), Egon Zehnder, 2019
6. Lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, questionadores e mais (outras identidades sexuais, como pansexual, assexual e omnissexual)

Metodologia

O International Business Report (IBR) da Grant Thornton é o principal estudo de empresas do *middle-market*, entrevistando aproximadamente 5.000 executivos seniores duas vezes por ano em sociedades de capital aberto e fechado em todo o mundo. Lançado em 1992 em nove países europeus, o relatório agora entrevista anualmente cerca de 10 mil líderes empresariais em 32 países, fornecendo informações sobre as questões econômicas e comerciais que afetam as perspectivas de crescimento das empresas globalmente.

As conclusões deste relatório são extraídas de 4.900 entrevistas e pesquisas realizadas em outubro e novembro de 2019 com CEOs, diretores executivos, presidentes e outros tomadores de decisão seniores de todos os setores em empresas de médio porte de 32 países.

A definição de empresas de médio porte varia ao redor do mundo: na China continental, entrevistamos empresas com receita de US\$ 5 milhões a US\$ 500 milhões; nos Estados Unidos, aquelas com receitas anuais de US\$ 100 milhões a US\$ 4 bilhões; na Europa, geralmente são aquelas com 50 a 499 funcionários. Para os fins desta pesquisa, cargos de liderança são definidos como cargos de alto nível (C-suite), como CEO, COO ou CFO, diretores executivos ou sócios.

