



Diversidade



Global



Dados

# Women in business: construindo um plano de ação

Março de 2019



# Prefácio

## Este ano marca uma mudança em nosso relatório sobre diversidade de gênero em cargos de liderança.

Além de publicar os resultados e discutir recomendações associadas, em 2019 daremos um passo adiante ao delinear as ações conscientes e deliberadas que as empresas podem adotar para aumentar o número de mulheres em papéis de liderança, em todas as funções, indústrias e regiões.

Como líderes em empresas dinâmicas globais, vocês detêm o poder de impulsionar tal mudança. Os últimos 12 meses apresentaram um progresso positivo, mas poucos de nós, incluindo a Grant Thornton, podem levantar as mãos e dizer que estamos ganhando com a diversidade de gênero; que a cultura empresarial, as políticas de recrutamento e os esquemas de retenção de pessoal criaram a paridade de gênero no nível sênior. “Sabemos disso porque, durante 15 anos, detalhamos os números de milhares de empresas globais ao redor do mundo”, aponta Francesca Lagerberg, líder global de Network Capabilities da Grant Thornton International.

“No início de 2018, analisamos o que alcançamos nessa questão. Assim como muitas outras organizações, nós simplesmente não progredimos o suficiente”, reconhece Kim Schmidt, líder global de Leadership, People & Culture da Grant Thornton International. “Nós percebemos que éramos um reflexo espelhado perfeito do que estava acontecendo no mercado externo”.

### Fazendo a coisa certa

A diversidade de gênero não é apenas a coisa certa do ponto de vista social; é também o melhor para os negócios. Segundo Kim, existe uma base de pesquisa significativa que demonstra uma forte correlação entre diversidade em níveis de liderança e resultados corporativos. “No ambiente complexo e volátil de hoje, as organizações precisam ser responsivas e inovadoras. E sabemos que existe uma ligação direta entre inovação e diversidade. A diversidade duradoura só pode ser alcançada com ações comprometidas que visem promover as mulheres, por meio de patrocínio e apoio, criação de oportunidades, eliminação de vieses e elaboração de uma cultura inclusiva”.



De maneira motivadora, nossa pesquisa de 2019 revela a maior proporção global registrada de mulheres em cargos de liderança (29%) – um aumento de cinco pontos percentuais em relação ao último ano, sugerindo uma abordagem mais ativa e direcionada para melhorar o cenário.

No entanto, isso não garante a paridade de gênero em longo prazo. As empresas ainda precisam tomar medidas deliberadas e contínuas para atingir uma mudança sustentável. Segundo Francesca, “iniciativas mais direcionadas impulsionam a atividade, porém a diferença é vista quando tais medidas são rigorosamente seguidas, e quando há um comprometimento real da liderança sênior, filtrando na instituição para que todos saibam: é assim que funcionam as coisas”.

Algumas regiões estão se saindo melhor do que outras e há lições a serem aprendidas com elas: a Europa Oriental possui a maior porcentagem de mulheres em cargos de liderança (32%). A América Latina, por sua vez, tem o pior desempenho (25%). “Nos países onde os níveis de diversidade são maiores, é visto com surpresa o fato de as empresas não estarem

# Índice

- 05** Descobertas globais
- 06** Detalhes
- 08** Contextos regionais
- 12** Barreiras ao progresso
- 13** Ações positivas
- 14** Criando o plano de ação
- 16** Metodologia



**Peter Bodin**  
CEO global



**Francesca Lagerberg**  
Líder global - Network  
Capabilities



**Kim Schmidt**  
Líder global - Leadership,  
People & Culture

“Para sobreviver e prosperar no ambiente global complexo de hoje, as organizações precisam **impulsionar a mudança de cultura, adotando a inovação e a inclusão.** A diversidade é fundamental para os negócios futuros”.

**Peter Bodin, CEO global da Grant Thornton International**

todas engajadas pelo equilíbrio. É revigorante ver empresas que realmente adotaram a diversidade de gênero, servindo de alerta para partes do mundo onde ela ainda é considerada radical”, diz Francesca.

#### **Dando o próximo passo**

O que a pesquisa deste ano mostra é que a dinâmica está começando a crescer. Agora, considerando os fundamentos de nossos relatórios e a experiência em primeira mão do mercado, queremos projetar um plano de ação para o progresso. “O momento para a ação deliberada é agora”, afirma Kim - e é por isso que, em 2019, procuramos identificar as formas concretas pelas quais as empresas podem avançar em direção à paridade de gênero.

Ao envolver a comunidade empresarial global nesta questão, esperamos auxiliar a construção de mudanças positivas e duradouras. “Eu olho para o futuro e pergunto, por que você deseja uma abordagem que não abraça a diversidade? É a única maneira de construir uma equipe de sucesso”, diz Francesca.

A woman with her hair in a ponytail, wearing a blue work jacket, is focused on her work in a cluttered workshop. She is holding a small metal part in her left hand and reaching for a tool in a rack with her right hand. The workshop is filled with various tools, including wrenches, screwdrivers, and hammers, hanging on the walls and scattered on the workbench. The lighting is warm and focused on the woman, creating a professional and industrious atmosphere.

“Para que qualquer instituição possa causar impacto na questão crítica, porém ainda negligenciada, da diversidade de gênero, é imperativo obter um controle completo sobre o que os dados de paridade de gênero estão nos dizendo - o que por si só criará a justificativa para a ação”

**Kavita Mathur, líder de People & Culture da Grant Thornton Índia**

# Descobertas globais

## Mantendo a dinâmica

Globalmente, o progresso na diversidade de gênero nos negócios está acontecendo. Como reflexo do movimento #MeToo e da minuciosa avaliação a respeito das disparidades salariais entre homens e mulheres, o ano de 2019 revela um maior percentual (29%) de mulheres em cargos de liderança. Este ano também marca o maior aumento na proporção de mulheres em cargos executivos em todo o mundo, com uma elevação de cinco pontos

percentuais de 24% em 2018, fazendo com que seja a primeira vez que a proporção de mulheres na liderança sênior excede uma em quatro.

No entanto, o progresso positivo tem sido lento: as melhorias permanecem em 10% desde 2004, quando nosso relatório começou a ser elaborado, enquanto que em 2018 vimos que os números se mantiveram estáticos daqueles registrados há uma década, em 2009.

### Global: mulheres na liderança em 2019



87%

proporção de empresas com, pelo menos, uma mulher em cargos de liderança

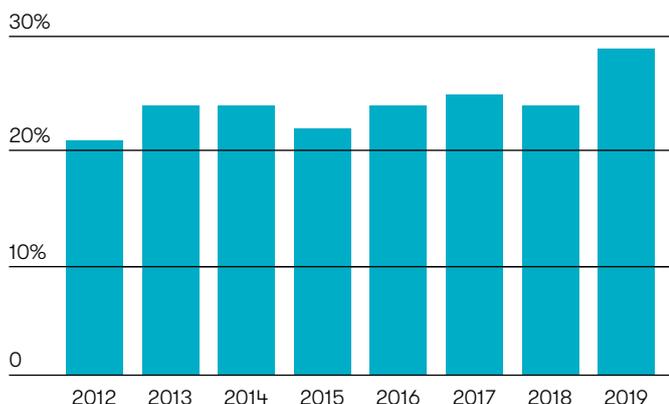


29%

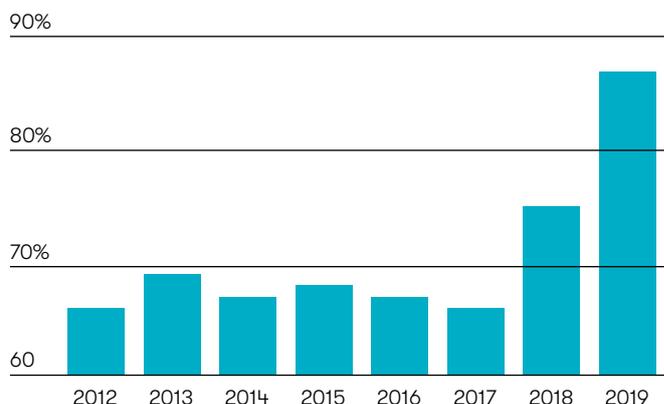
proporção de cargos de liderança ocupados por mulheres

Nos últimos cinco anos, a proporção de empresas globais que empregam pelo menos uma mulher na alta administração subiu 20 pontos percentuais - 12 pontos apenas no ano passado. Entretanto, globalmente, a proporção de mulheres em cargos de liderança ainda não atingiu o nível mínimo esperado (30%) para tratarmos como um início à paridade de gênero.

### Proporção de mulheres em cargos de liderança



### Empresas que empregam pelo menos uma mulher em cargo de liderança



# Detalhes

Neste ano, solicitamos às lideranças que identificassem as principais barreiras que haviam superado no caminho até o topo. Enquanto as mulheres relataram que não tiveram acesso a oportunidades de networking e desenvolvimento, homens e mulheres sentiram que sua principal função no trabalho lhes proporcionava muito pouco tempo para se concentrar em uma promoção.

Nossa pesquisa de 2019 também mostra que as mulheres ainda acham mais fácil progredir em determinadas funções. A área de Recursos Humanos supera todos os outros departamentos para a liderança feminina, enquanto que, na diretoria executiva, a principal posição financeira tem duas vezes mais mulheres nomeadas do que qualquer outra função.

## Cargos de liderança desempenhados por mulheres

Diretoria de Recursos Humanos

43%

Diretoria Financeira (CFO)

34%

Diretoria de Marketing (CMO)

20%

Diretoria de Operações (COO)

18%

Diretoria de Vendas

17%

Diretoria de Tecnologia da Informação (CIO)

16%

Diretoria Executiva (CEO) / Administrativa

15%

Controladoria Corporativa

14%

Sócia

7%

Outros

3%

Fonte: Grant Thornton IBR 2019

“Eu sei por experiência própria que a diversidade de gênero leva a um melhor desempenho, uma cultura mais inclusiva e decisões mais equilibradas. Eu acredito que uma instituição em que não haja um equilíbrio de gênero não será sustentável. A responsabilidade de construir essa cultura inclusiva está nas mãos de nós, líderes”.

**Peter Bodin, CEO global  
da Grant Thornton International**

“Uma ação que podemos implementar para criar uma cultura inclusiva é aumentar a conscientização de forma contínua. Não se trata de marcar a opção e garantir que estamos fazendo as coisas certas; é sobre fazê-las todos os dias. E falar sobre isso todos os dias, em todas as ocasiões que surgirem”.

**Macha Pohu, vice-presidente de Talent & Culture, Raymond Chabot Grant Thornton, Canadá**



# Contextos regionais

Nossa pesquisa de 2019 revela diferenças regionais marcantes na diversidade de gênero entre as lideranças seniores, muitas vezes enraizadas em fatores culturais, econômicos e políticos específicos de cada país. Liderando o caminho está a Europa Oriental, com quase um terço (32%) da alta administração na região composta por mulheres,

superando o valor global em três pontos percentuais. Por outro lado, a América Latina apresenta o número mais baixo, com apenas 25% da gerência sênior representada por mulheres; enquanto isso, a UE, a região Ásia-Pacífico (APAC) e a América do Norte, entre outras, não conseguiram apresentar um movimento significativo.

## Mostrando o caminho

O sucesso contínuo das mulheres da Europa Oriental (no Women in business 2015, a região possuía sete dos dez principais países para executivas seniores) foi moldado por fatores sociais e políticos. A Europa Oriental moderna ofereceu oportunidades para as mulheres adquirirem habilidades técnicas para ingressarem em indústrias dominadas por homens e, inclusive, ocuparem a posição de líderes no local de trabalho. Além disso, políticas governamentais voltadas para o pleno emprego e o empreendedorismo também as inspiraram e apoiaram.

Enquanto isso, o nosso relatório de 2018 “Diversity snapshot: ethnicity, age and gender”, mostrou que as empresas africanas são líderes na priorização e na ação sobre a diversidade de gênero. Entrevistas da McKinsey & Company<sup>1</sup> com 35 mulheres líderes empresariais identificaram uma ética de trabalho universal e robusta porque “sentiam que tinham que trabalhar duas vezes mais que seus colegas homens”. Ao mesmo tempo, a tecnologia móvel para pagamento ajudou as empresárias, em especial em áreas rurais, ao proporcionar o acesso a serviços financeiros.

### Europa oriental



**85%**  
proporção de empresas com, pelo menos, uma mulher em cargo de liderança



**32%**  
proporção de cargos de liderança ocupados por mulheres

### África



**94%**  
proporção de empresas com, pelo menos, uma mulher em cargo de liderança



**31%**  
proporção de cargos de liderança ocupados por mulheres

A photograph of two industrial workers, a woman and a man, walking on a gravel path in an industrial facility. They are both wearing blue work uniforms with reflective yellow stripes and white hard hats. The woman is on the left, smiling, and holding a rolled-up document. The man is on the right, holding a clipboard and a walkie-talkie. In the background, there are large white storage tanks and industrial structures under a bright sky.

“Em nossa empresa, começamos a avaliar as habilidades de liderança em tarefas e isso alterou nossa jornada cultural para um ambiente mais inclusivo. Nós tivemos muitas lideranças femininas fortes que não foram apreciadas por suas habilidades na área. Agora, nós não apenas identificamos essas habilidades, como possuímos mais sócias”.

**Karitha Ericson, COO da  
Grant Thornton Suécia**

## O meio termo

Com exceção da América do Norte, que atingiu a marca de 30%, todas as regiões centrais ficam abaixo da média global para a proporção de mulheres em cargos de liderança, em 28%. Com exceção da ASEAN (Associação das Nações do Sudeste Asiático), que caiu de 39% em 2018, todas essas regiões tiveram um grau de melhoria na área.

Há mais variação em relação ao número de empresas

com pelo menos uma mulher no nível executivo: a ASEAN lidera neste grupo com 94%, seguida pela América do Norte (92%), APAC (85%) e UE (84%). Todas essas regiões tiveram uma melhora significativa na proporção de empresas com pelo menos um líder sênior do sexo feminino, sendo que a APAC apresentou o maior avanço positivo, subindo 14 pontos percentuais, para 85% em 2019.

### América do Norte



92%

proporção de empresas com, pelo menos, uma mulher em cargo de liderança



31%

proporção de cargos de liderança ocupados por mulheres

### UE



84%

proporção de empresas com, pelo menos, uma mulher em cargo de liderança



28%

proporção de cargos de liderança ocupados por mulheres

### APAC



85%

proporção de empresas com, pelo menos, uma mulher em cargo de liderança



28%

proporção de cargos de liderança ocupados por mulheres

### ASEAN



94%

proporção de empresas com, pelo menos, uma mulher em cargo de liderança



28%

proporção de cargos de liderança ocupados por mulheres

## Fora da curva

O sul da Europa e a América Latina enfrentam barreiras culturais para a promoção das mulheres dentro das empresas.

Ainda existe uma forte tradição em muitos países do Sul da Europa de que é uma responsabilidade da mulher cuidar da família, como destacado por María José González, Teresa Jurado e Manuela Naldini na revista "South European Society and Politics"<sup>2</sup>. Nossa pesquisa sustenta isso, revelando que 27% das mulheres líderes na região acreditam que as responsabilidades

fora do trabalho agem como uma barreira para o seu avanço. Da mesma forma, apesar da predileção da região pelas presidentes mulheres, muitas culturas latino-americanas ainda acreditam que elas devem se concentrar na vida familiar, criando o "teto de ferro" identificado por Angélica Fuentes, ex-CEO da Omniflife<sup>3</sup>. Nossa pesquisa mostra que cuidados externos é uma questão importante para as mulheres nessas regiões, sendo que 24% das gerentes citam tal fato como um obstáculo à progressão.

### América Latina



83%

proporção de empresas com pelo menos, uma mulher em cargo de liderança



25%

proporção de cargos de liderança ocupados por mulheres ocupados por mulheres

### Sul da Europa



83%

proporção de empresas com pelo menos, uma mulher em cargo de liderança



26%

proporção de cargos de liderança ocupados por mulheres ocupados por mulheres



# Barreiras ao progresso

Nossa pesquisa questionou as lideranças sobre as dificuldades necessárias de serem superadas para atingir cargos seniores. A maior barreira para homens e mulheres foi a de encontrar tempo para melhorar suas habilidades, juntamente com as principais responsabilidades do trabalho, sendo que os homens identificaram tal fato com mais frequência. As mulheres eram mais propensas a dizer que enfrentaram alguma barreira em quatro das sete categorias principais destacadas, além de, em geral, terem enfrentado mais dificuldades.

Depois das responsabilidades laborais, as mulheres citam a falta de acesso às oportunidades de desenvolvimento - fator que mostra o maior desequilíbrio entre os gêneros. Oportunidades restritas de trabalho em rede e responsabilidades de fora do trabalho são os obstáculos mais prováveis que as mulheres enfrentam na rota para cargos executivos.

Enquanto isso, entre aqueles que sentiram que não enfrentaram barreiras à progressão, há surpreendentemente pouca diferença em porcentagem entre homens e mulheres. Em 2019, nossa pesquisa mostra que as regiões com mais líderes, homens e mulheres, que acusam não perceberem a existência de barreiras à promoção, são a África com 42% e a América do Norte com 34%.

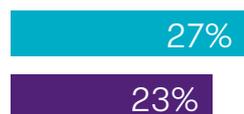


## Barreiras enfrentadas por lideranças seniores

Encontrar tempo paralelo às principais responsabilidades do trabalho



Falta de acesso às oportunidades de desenvolvimento

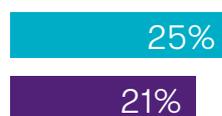


Acesso às oportunidades de trabalho

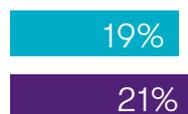


Mulheres Homens

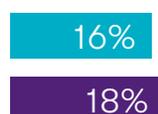
Cuidar das responsabilidades fora do trabalho



Empregadores não dispostos a investir em educação e desenvolvimento de habilidades



Falta de recursos financeiros para investir em educação e desenvolvimento de habilidades



Fonte: Grant Thornton IBR 2019



“A diversidade não é uma questão feminina. As mulheres entendem. Elas vivem com isso todos os dias. **A mudança acontece quando os líderes agem.** Então, eu quero ter uma conversa com os homens da sala. Incorpore essas ações e tome-as para si também”.

**Greg Keith, CEO,  
Grant Thornton Austrália**

# Ações positivas

Um case de negócio para a diversidade na liderança é evidente. Segundo a McKinsey & Company<sup>4</sup>, se todos os países se equiparassem ao progresso do país em sua região que obteve a mais rápida melhoria em direção à paridade de gênero, até US\$ 12 trilhões poderiam ser adicionados ao crescimento anual global do PIB em 2025.

Quando as empresas entendem sua própria posição na escala de paridade de gênero e como homens e mulheres se movem através de seu canal de promoção, elas tornam-se capazes de tomar medidas específicas e apropriadas. Em 2019, analisamos as formas mais comuns pelas quais as empresas tentam obter vantagens comerciais tendo mais líderes mulheres.

Nosso relatório mostra que, de acordo com o progresso global positivo registrado, 75% das empresas estão tomando medidas deliberadas para melhorar a diversidade de gênero.

## Ações para promover a diversidade de gênero sendo tomadas globalmente

Garantia de acesso igual às oportunidades de desenvolvimento

34%

Criação de uma cultura inclusiva

31%

Habilitação de trabalho flexível

29%

Fornecimento de orientação e treinamento

24%

Revisão das abordagens de recrutamento

24%

Estabelecimento de metas / cotas para equilíbrio de gênero em níveis de liderança

19%

Apresentação de treinamento sobre preconceito inconsciente

18%

Vinculação de recompensas em cargos de liderança ao progresso das metas de equilíbrio de gênero

18%

Fonte: Grant Thornton IBR 2019

# Criando o plano de ação

Nossos dados de 2019 demonstram claramente que, apesar dos poderosos casos de negócios apoiadores da diversidade de gênero, a mudança nos níveis mais altos de liderança ainda tem sido consideravelmente lenta.

Na Grant Thornton, nossos anos de relatórios sobre mulheres nos negócios, nossa experiência como uma rede global de empresas e nossos próprios esforços para alcançar o equilíbrio de gênero no nível executivo nos mostraram que o progresso vem por meio de ações deliberadas em áreas específicas. Por meio do comprometimento com essas ações, todas as instituições podem gerar mudanças positivas.

## Os resultados da diversidade nos negócios

Nossa pesquisa sobre o valor da diversidade estima que o custo de oportunidade (em termos de retornos mais baixos em ativos) para empresas com conselhos executivos exclusivamente masculinos foi de US\$ 655 bilhões em 2014. Enquanto isso, um estudo realizado pelo Boston Consulting Group (BCG) com 171 empresas alemãs, suíças e austríacas, mostrou uma relação clara entre diversas equipes de gerenciamento e receitas de produtos e serviços inovadores. Mostrou, ainda, que o desempenho em inovação só aumentou significativamente quando mais de 20% dos cargos de gerência foram ocupados por mulheres.

## Não podemos nos beneficiar de lideranças diversas até que o viés de gênero no recrutamento e desenvolvimento seja eliminado.

As mulheres ainda sofrem discriminação quando se candidatam ou são entrevistadas para um emprego. Acrescenta-se a esse viés a identificação de talentos e fontes de contratação, e não nos surpreende que em nossa pesquisa, 26% das mulheres tenham citado o networking como uma barreira para o avanço. Mas esse preconceito pode ser superado: quando uma empresa multinacional de produtos de consumo renovou o recrutamento exigindo diversas listas de candidatos, a proporção de mulheres em sua liderança aumentou de 17% para 30% em quatro anos.

## Uma vez que o talento feminino é recrutado, ele precisa ser mantido.

Quando perguntamos aos líderes empresariais, no relatório de 2018, o motivo das políticas de igualdade de gênero, a resposta mais comum (65%) era atrair e manter funcionários.

Entre as políticas mais populares estão: licença parental remunerada (59%), horários flexíveis (57%), trabalho em tempo parcial (54%) e trabalho remoto (40%). A importância dessas políticas é mostrada na pesquisa da Catalyst<sup>6</sup>, que revelou que 83% das mulheres com acesso a planos de trabalho flexíveis aspiravam ao nível de diretoria executiva, contra 54% das que não possuíam tais planos.



25%

proporção de mulheres em posições de chefia, apesar de as mulheres representarem 50% dos diplomados do ensino superior<sup>5</sup>



17%

proporção de mulheres em cargos de conselhos de administração dentro do G20 (mulheres representam 12% dos comitês executivos)

Fonte: "Women matter: Time to accelerate – 10 years of insights into gender diversity", McKinsey & Company, 2017

## A abertura de oportunidades de desenvolvimento manterá a ascensão das melhores pessoas

Quando as mulheres vêm outras mulheres em cargos de alto nível, elas são mais propensas a aspirar o mesmo: um estudo recente da American Express Canadá e Women of Influence<sup>7</sup> descobriu que, embora apenas 32% das mulheres entrevistadas acreditassem que atingir o nível de diretoria executiva era uma meta alcançável, o número aumentava para 49% se tivessem um mentor e 61% em caso de existência de um patrocinador. É igualmente revelador que as organizações bem classificadas na lista das Empresas Mais Admiradas do Mundo da revista Fortune<sup>8</sup> tenham o dobro de mulheres em cargos de liderança em comparação com as demais instituições.

## Se estas políticas forem promovidas, podemos criar uma cultura de negócios abertamente inclusiva e solidária

Pesquisas da BCG<sup>9</sup> mostram que os homens frequentemente superestimam o apoio que as mulheres têm no local de trabalho. Quando perguntados se sua empresa oferecia apoio para mulheres em cargos gerenciais e executivos, 72% dos entrevistados do sexo masculino disseram que sim, em comparação com apenas 54% das mulheres. E isso tem um efeito: um estudo da Goldman Sachs<sup>10</sup> descobriu que 49% das mulheres japonesas se demitiram porque se sentiam estagnadas em suas carreiras.

## Aspirar a uma cultura inclusiva inclui reconhecer onde você está agora, através da análise de dados.

Somente conhecendo sua própria situação, é possível tomar as medidas apropriadas. Uma história de sucesso quantificável é a General Mills USA<sup>11</sup>, que aumentou seu foco em KPIs de diversidade, com líderes seniores responsáveis por métricas específicas. A proporção de mulheres na equipe da alta administração da empresa aumentou de 9% em 2013 para 33% em 2016.



**Acreditamos que o poder de criar mudanças está dentro de todos nós e queremos que você participe da conversa sobre como criar uma cultura empresarial que apoie a verdadeira diversidade de gênero.**

#### **Siga nossa campanha**

Em [grantthornton.global/women-in-business-2019](https://grantthornton.global/women-in-business-2019), você pode conferir as entrevistas realizadas com nossos champions, conectar-se às mídias sociais e deixar sua opinião para ajudar a construir o futuro equilíbrio dos negócios.

#### **Entre na conversa**

#WomenInBusiness  
#BlueprintForAction

#### **Diálogo para mudança**

Ao discutir essas áreas de enfoque, o relatório Women in business 2019: construindo um plano de ação tem como objetivo orientar os líderes seniores a trazer mais mulheres para cargos de liderança. “Estamos trabalhando em um modelo que pode ser implementado por qualquer empresa de forma a progredir e sustentar a diversidade de gênero para que possamos encarar o futuro com equipes de liderança que sejam adequadas ao propósito”, diz Kim Schmidt.

Com este relatório, destacamos que as realidades globais - apesar do recente progresso, após duas décadas de iniciativas neste âmbito - mudança é muito lenta. Por isso, estamos convidando líderes empresariais de todo o mundo para contribuir na discussão sobre como efetuar mudanças duradouras. Nossos defensores da ação são figuras globais que lideram a cobrança pela diversidade de gênero. Eles compartilharão histórias de sucesso, conselhos e soluções práticas.

A partir dessas discussões desafiadoras, criaremos um modelo prático para impulsionar mais mulheres para cargos de liderança.

## Metodologia

O International Business Report (IBR) da Grant Thornton é a pesquisa empresarial líder do mercado, que entrevista cerca de 4.000 executivos seniores semestralmente em empresas de capital aberto e fechado de todo o mundo. Lançado em 1992 em nove países europeus, o relatório agora pesquisa anualmente mais de 8.000 líderes de empresas em 35 países, fornecendo informações sobre as questões econômicas e organizacionais que afetam as perspectivas de crescimento das empresas mundialmente.

As conclusões deste relatório foram extraídas de 4.900 entrevistas e pesquisas realizadas em novembro e dezembro de 2018 com diretores executivos, diretores administrativos, presidentes e outros tomadores de decisões seniores de todos os setores da indústria em empresas de médio porte em 35 países.

A definição de empresas de médio porte varia em todo o mundo: na China continental, entrevistamos empresas com 100 a 1.000 funcionários; nos Estados Unidos, aquelas com US\$ 20 milhões a US\$ 2 bilhões em receitas anuais; na Europa, instituições com 50 a 499 funcionários. Para os propósitos desta pesquisa, os cargos de liderança são definidos como aqueles que ocupam cargos na diretoria executiva, como diretor executivo (CEO), diretor de operações (COO) ou diretor financeiro (CFO), diretores administrativos ou parceiros.

## Sobre a Grant Thornton

A Grant Thornton é uma das principais organizações do mundo na área de auditoria, consultoria, tributos e transações. Com reconhecimento e premiações globais, auxiliamos organizações dinâmicas a liberar seu potencial de crescimento.

Nossa marca é mundialmente respeitada como uma das principais organizações contábeis globais reconhecidas por mercados de capitais, reguladores e órgãos internacionais de definição de padrões. Nossa escala global em mais de 140 países, com mais de 53.000 pessoas, significa que podemos atender às suas necessidades de mudança e fornecer a percepção e a agilidade para ajudar sua empresa a ficar um passo à frente.

Empresas privadas, de capital aberto e do setor público vêm a Grant Thornton por conta não só de nossas habilidades técnicas e capacidades industriais, mas também pela nossa maneira diferente de trabalhar. Nossas empresas e equipes parceiras investem o tempo necessário para realmente entender seu negócio, fornecendo uma percepção real e uma nova perspectiva para mantê-lo em movimento.

Independentemente dos objetivos da sua empresa, local ou globalmente, a Grant Thornton pode ajudá-la a desbloquear o seu potencial de crescimento.

Visite [grantthornton.com.br](http://grantthornton.com.br) para descobrir como podemos auxiliar o seu negócio.

## Referências

1. 'Women matter Africa', McKinsey & Company, 2016
2. 'Introduction: Interpreting the transformation of gender inequalities in Southern Europe', María José González, Teresa Jurado and Manuela Naldini in 'South European Society and Politics', Routledge, 2009
3. 'In Latin America, why women face an iron ceiling', Angélica Fuentes, 'Fortune', 2014
4. 'Women matter: Time to accelerate – 10 years of insights into gender diversity', McKinsey & Company, 2017
5. 'The mix that matters: Innovation through diversity', Boston Consulting Group, 2017
6. 'The great debate: Flexibility vs. face time – Busting the myths behind flexible work arrangements', Catalyst, 2013
7. 'Women's Leadership Study', Nielsen for American Express and Women of Influence, 2015
8. Gender Forward Pioneer (GFP) Index, Shandwick, 2016
9. Getting the Most from Your Diversity Dollars', Boston Consulting Group, 2017
10. 'Womonomics 4.0: Time to Walk the Talk', Goldman Sachs, 2014
11. 'Getting the Most from Your Diversity Dollars', Boston Consulting Group, 2017



**Grant Thornton**  
An instinct for growth™

© 2019 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

'Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires. Grant Thornton International Ltd (GTIL) and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.