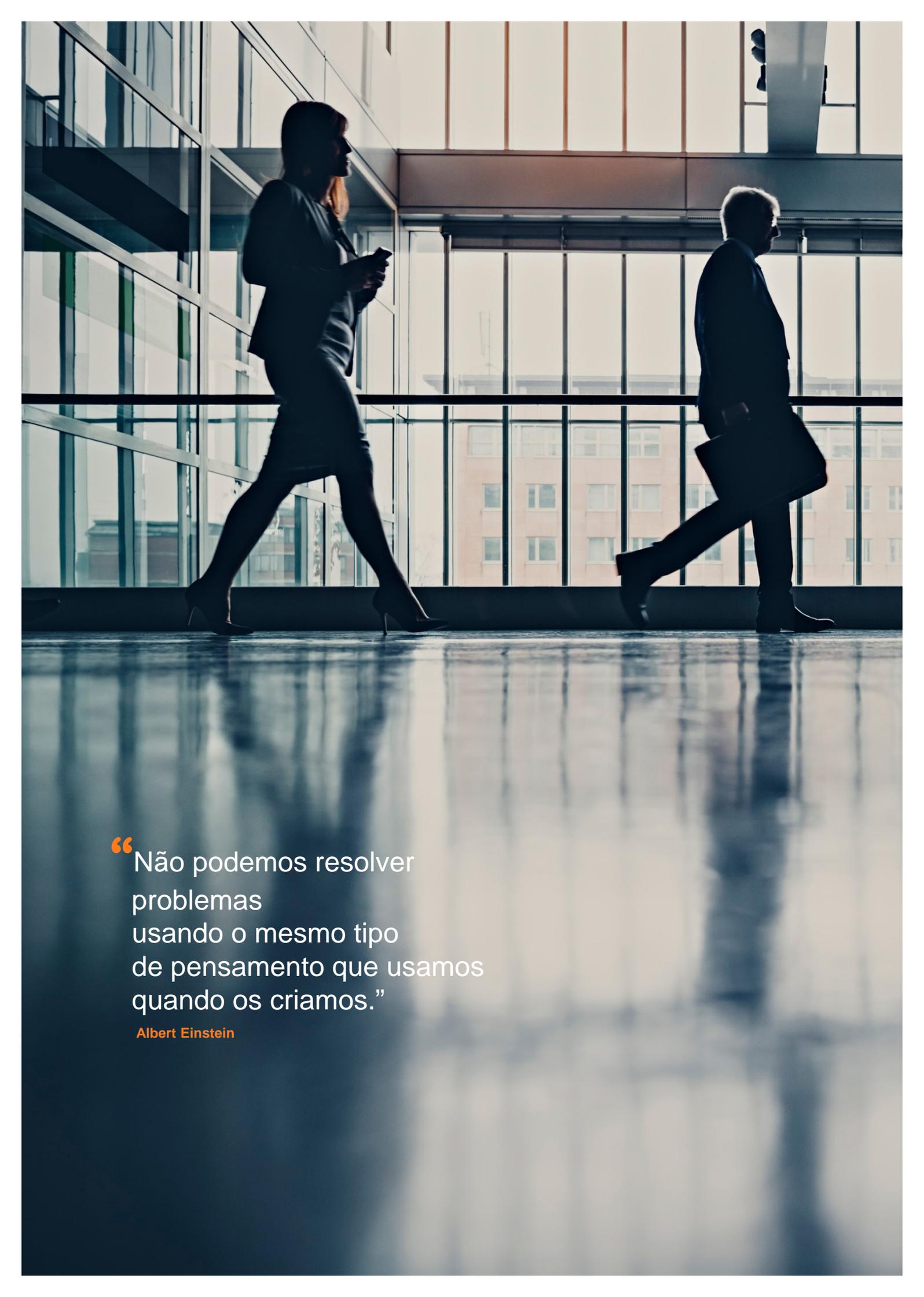


Diversidade em Empresas Familiars

Julho de 2017



A photograph showing the silhouettes of a woman and a man walking in a modern office hallway. The woman is on the left, wearing a suit and high heels, holding a smartphone. The man is on the right, wearing a suit and carrying a briefcase. They are walking past large windows that offer a view of a city building. The floor is highly reflective, mirroring the figures and the light from the windows. The overall atmosphere is professional and contemporary.

“ Não podemos resolver problemas usando o mesmo tipo de pensamento que usamos quando os criamos.”

Albert Einstein

Enxergamos a diversidade de gênero como uma estratégia de crescimento?

Fica claro, a partir de uma pesquisa nossa sobre empresas familiares feita na Austrália em 2017, que um número significativo de empresas familiares considera importante a diversidade de gênero na liderança. Infelizmente, é igualmente claro que existem limitações graves sobre o que as empresas familiares estão dispostas a fazer para tornar isso realidade.

Na pesquisa deste ano, perguntamos às empresas familiares se aumentar ou não o número de mulheres na liderança é um foco para elas e quais as iniciativas em vigor para incentivar mais líderes femininas.

E talvez de forma mais crítica, perguntamos às empresas familiares se vêem a diversidade na liderança como uma estratégia de crescimento para o futuro.



Quando analisamos os resultados da nossa pesquisa, não foi surpreendente que 87,72% das empresas familiares que responderam tivessem um CEO do sexo masculino. O surpreendente foi que 57,41% disseram que não havia barreiras impedindo seus negócios de ter uma equipe de liderança de gêneros diversos. Se não há barreiras para as mulheres subirem a escala de liderança, é difícil explicar como 66,67% das empresas familiares poderiam relatar que as mulheres constituíam uma minoria de sua equipe de liderança e que 15,79% relataram não ter nenhuma mulher nestes cargos.

Certamente, os entrevistados vêem uma tendência para uma maior diversidade, com 41,4% esperando que as mulheres constituam mais da metade de sua equipe de liderança até 2020. No entanto, há também um forte senso de que muitos podem ver essa mudança como inevitável em vez de algo que exigirá mudanças culturais.

O conceito de estabelecer metas de diversidade de gênero para papéis de liderança está quase completamente ausente, com menos de 2% dos entrevistados relatando ter tal referência em vigor. Ou seja, apesar do fato, muitos teóricos vêem estabelecer uma meta de diversidade de gênero como demonstração de compromisso para mudar e uma visão para o futuro.

Em todo o mundo, a tendência para uma maior diversidade de gênero na liderança também está progredindo lentamente. Pesquisas da [Grant Thornton](#) revelam que, globalmente, a porcentagem de mulheres em equipes de gerenciamento sênior aumentou de 24% em 2016 para 25% em 2017.

Embora a maioria reconheça a importância da diversidade como um conceito, parece que muitas empresas familiares australianas não vêem a diversidade de gênero como uma estratégia para o crescimento futuro. Em vez disso, os benefícios da diversidade de gênero são percebidos como sendo moral, relacionadas ao desempenho e produtividade dos funcionários (47,37%), marketing e atendimento ao cliente (26,32%) e criatividade dos funcionários (26,32%).

Os entrevistados apresentaram na grande maioria opiniões positivas sobre as perspectivas para seus negócios, com 75,93% de expectativa de crescimento nos próximos três anos. Contudo, a maioria das empresas que prevêem o crescimento também relatou ter programas de treinamento de liderança e mentoria no local.

As empresas familiares australianas não estão levando em consideração a diversidade de gênero? Ou elas não estão conscientes dos benefícios da diversidade de gênero em uma equipe de liderança ou os princípios mais amplos da diversidade de pensamento?

Nosso relatório analisa os benefícios da diversidade de pensamento e por que isso está sendo subestimado como uma estratégia de crescimento.

25%

É o percentual de mulheres na liderança das organizações australianas (em 2016 elas representavam 24% do total)



87,72%

De empresas familiares que responderam têm um CEO masculino



< 2%

Dos entrevistados têm metas de diversidade de gênero em vigor



57,41%

Dos CEOs estão abertos a uma equipe de liderança diversificada em termos de gênero



47,37%

Veem a diversidade como ação moral relacionada desempenho e produtividade dos funcionários (como benefício percebido pela diversidade de gênero)



66,67%

Têm mulheres, em minoria, na equipe de liderança de suas organizações



26,32%

Veem que a diversidade auxilia no marketing e no atendimento ao cliente (como benefício percebido pela diversidade de gênero)



15,79%

Não tem nenhuma mulher nas posições de liderança



26,32%

Veem que a diversidade auxilia na criatividade dos funcionários (como benefício percebido pela diversidade de gênero)



41,4%

É a expectativa dos CEOs de que as mulheres componham mais de metade de suas equipes de liderança em 2020



75,93%

Dos entrevistados esperam crescimento nos próximos três anos

O poder da diversidade

O mundo dos negócios, como o conhecemos, mudou e os negócios como conhecemos já não são suficientes. Para que as empresas cresçam, precisamos de inovação. Temos de encorajar nossas equipes a desafiar o *status quo*. Os grandes líderes sempre foram definidos por certos conjuntos de habilidades, como visão, confiança e entusiasmo. Mas, a era atual exige algo mais. O novo líder deve ser um orientador para a equipe, empático e intuitivo. Ele deve ser capaz de aproveitar a essência do pensamento diverso e compartilhá-lo com os demais funcionários para desenvolver e capturar ideias e soluções que irão mudar a empresa e leva-la a novas direções.

Albert Einstein disse que "não podemos resolver problemas usando o mesmo tipo de pensamento que usamos quando os criamos", e é por isso que a diversidade de pensamento é uma estratégia-chave de gerenciamento.

O que é um pensamento diverso?

A diversidade de pensamento é moldada por nossa cultura, histórico, experiências e personalidades. Ter uma equipe de liderança com pensamentos diversos leva à inovação e ao crescimento estratégico.

A diversidade de pensamento é muito mais ampla do que apenas a diversidade de gênero. Nossa pesquisa abordou um aspecto da diversidade, mas as respostas também têm implicações para outras formas de diversidade. As empresas familiares têm grandes intenções, mas que em sua maioria não são suficientemente sérias para definir métricas e iniciativas para alcançar a diversidade de pensamento.

Um bom líder é aquele que sabe como estimular a diversidade de pensamento em sua equipe. O professor Scott E Page usou modelos matemáticos mostrando que a "diversidade se sobrepõe à habilidade". Para ser verdadeiramente inovadoras - e inclusivas - as empresas devem se concentrar em aproveitar os diferentes pontos de vista e opiniões dos funcionários. Precisamos estabelecer metas, desenvolver nosso pessoal e ter a diversidade de pensamento como uma estratégia de crescimento.

O que as empresas precisam considerar para garantir que elas tenham a diversidade de pensamento em sua equipe de liderança?

1. Considere quais habilidades sua equipe de liderança precisa para garantir que seu negócio tenha crescimento futuro.

Um clone do seu atual CEO não é necessariamente o que seu negócio precisa para crescer ainda mais. Em muitos casos, eles fizeram um trabalho extraordinário, aumentando o negócio e estabelecendo um quadro forte. Mas, à medida que as indústrias mudam, as empresas precisam continuar evoluindo e o próximo líder pode exigir um conjunto de habilidades diferente. Muitas vezes, as empresas não investem tempo para pensar o que isso pode ser.

2. Qual a diversidade necessária para garantir diálogos desafiadores?

É importante que sua equipe de liderança reflita sobre sua base de clientes. Por exemplo, vimos alguns varejistas mudarem para lojas on-line. Para implementar essa mudança, é importante que sua equipe de liderança não seja composta exclusivamente por varejistas, mas também inclua especialistas em tecnologia e funcionários com experiência em mídia social e marketing. Incluindo líderes com experiências diferentes e diferentes históricos, você pode garantir que sua equipe de liderança tenha o tipo de conversas desafiadoras que levam a novas ideias inovadoras.



“

Uma equipe de gêneros combinados traz uma gama mais ampla de insumos, ajuda e opiniões para suportar grandes questões estratégicas. É parte vital para colocar sua equipe em uma posição de força”.

Francesca Lagerberg

A diversidade de idade em sua equipe de liderança também é crítica, particularmente nas mídias sociais e no espaço de marketing. Você precisa entender seus clientes mais novos e seus clientes do futuro. Isso pode ser desafiador para líderes experientes que tenham dirigido empresas bem sucedidas de uma certa forma.

3. Defina métricas para garantir que a diversidade de pensamento seja alcançada.

Existe uma grande diferença entre boas intenções e objetivos mensuráveis. Uma vez que você concorda com a diversidade que você precisa em sua equipe de liderança, assegure-se de que sua empresa seja responsável.

4. Invista no desenvolvimento de liderança para aumentar sua equipe de gestão e reter os melhores resultados.

Ao analisar os conjuntos de habilidades necessários para o futuro, é importante entender que isso não significa necessariamente trazer novos líderes para o negócio.

Muitas empresas familiares têm incríveis talentos existentes em suas próprias fileiras. Muitas vezes eles estiveram no negócio por um longo período de tempo e acreditam nos valores da família e da empresa. É essencial que as empresas familiares tenham planos de desenvolvimento estruturados em vigor que possam aproveitar os pontos fortes de sua equipe e também desenvolver áreas de fraqueza.

Francesca Lagerberg resume a diversidade de gênero em "o mundo antigo está sendo desafiado de uma forma que jamais foi desafiado e o risco tornou-se um fator muito mais significativo na tomada de decisões. Uma equipe de gêneros combinados traz uma gama mais ampla de insumos, ajuda e opiniões para suportar grandes questões estratégicas. É parte vital colocar sua equipe em uma posição de força."

Chegou a hora de as empresas familiares considerarem o que a diversidade de pensamento em sua equipe de liderança requer, definir alvos mensuráveis e desenvolver seu time.

Em nossa equação de confiança, aumento do valor dos fatores no numerador (credibilidade, responsabilidade e intimidade) amplia o valor da confiança. Mas aumentar o valor do denominador (auto-orientação) diminui o valor da confiança. A auto-orientação - que fica sozinha no denominador - é a variável mais importante na equação de confiança. Em empresas familiares - construída sobre uma cultura de valores familiares - como pode a confiança desempenhar um papel?

Quando família e negócios se misturam, é fácil que os papéis se tornem ilegíveis e que as conversas comerciais sejam realizadas nos fóruns errados. Em uma corporação, decisões significativas exigiriam um plano de negócios, previsão de fluxo de caixa, orçamento detalhado e uma revisão dos prós e contras. Em uma empresa familiar, essas ideias poderiam ser levantadas na mesa da cozinha, no início ou no meio de uma discussão acalorada. Sem ter uma governança familiar formal, há uma chance muito maior de que novas ideias sejam percebidas como auto-orientação.

Em alguns casos, a geração atual mostra uma relação muito difícil para com a próxima geração. Elas querem garantir que não haja percepção de favoritismo. Elas também podem ser muito protetoras - não querem que a próxima geração tenha o estresse que elas têm e não querem que falhem. Isso mostra uma vez mais a falta de confiança em suas habilidades.

Para diminuir a influência da auto orientação e aumentar o nível de confiança dentro de uma empresa familiar, é importante que as empresas vejam valor em:

1. Governança familiar

Em uma empresa familiar, é importante que as reuniões de gerenciamento sejam separadas das reuniões de diretores, e estas separadas do conselho de família. Todas as reuniões têm papéis diferentes. A reunião de gerenciamento está focada operacionalmente, enquanto reuniões de diretores são estratégicas e grandes. O conselho de família é projetado para manter a família informada, garantir riqueza fora do negócio e facilitar a filantropia.

Ao propor uma ideia de negócio, é importante que um plano de negócios seja apresentado ao fórum certo.

2. Estudo de Viabilidade

As empresas familiares têm a capacidade de ser ágeis, mas também encontramos empresas mais maduras que são muito avessas ao risco - apesar de seus fundadores terem arriscado tudo quando iniciaram seus negócios! Elas querem construir riqueza, não colocar tudo em jogo novamente. Então, para que uma ideia, uma nova direção ou diversificação de negócios seja considerado, um plano de negócios bem pensado deve ser apresentado.

3. Desenvolvimento da próxima geração

É fundamental que um programa estruturado de aprendizagem e desenvolvimento esteja em vigor para a próxima geração, incluindo treinadores e mentores. Esta orientação fornecerá a experiência - e a confiança - para apresentar um caso de negócios que demonstre um pensamento cuidadoso sobre como fornecer à empresa, da melhor forma, um retorno sobre o investimento.

Os líderes de hoje precisam ser capazes de encontrar formas criativas e inovadoras para resolver problemas. A diversidade de pensamento desempenha um papel importante e garante que os líderes desafiem-se uns aos outros para encontrar novas soluções. Agilidade e cultura são vantagens significativas para as empresas familiares, mas ainda são ideias importantes no fórum correto e com a estrutura certa para garantir as melhores chances de sucesso. Esse nível de rigor profissional ajudará a quebrar as barreiras da auto-orientação e aumentar a confiança nas empresas familiares.



Estudo de caso CEO australiano

Sou um membro da família de terceira geração de um negócio internacional multigeracional. O negócio foi iniciado por nossos avós. Agora, temos um negócio em alguns continentes. Realizamos uma assembléia familiar a cada dois anos e geralmente participam dela a maioria dos membros.

Nossa família discutiu a diversidade de gênero e a diversidade de pensamento por muitos anos e alguns passos positivos foram dados, mas é uma jornada de longo prazo. Nosso atraso em abordar a questão foi inicialmente devido à nossa cultura. Historicamente, quando as mulheres da família são casadas, suas prioridades mudam. Assim, as filhas nunca foram convidadas a se juntar ao negócio da família; isso não é incomum nas culturas orientais. Ao dizer isso, a família sempre viu um grande valor nas filhas recebendo uma boa educação e, nos últimos tempos, algumas embarcaram em carreiras de sucesso. Duas filhas são agora membros do conselho de família.

Os tempos mudaram e qualquer empresa familiar que deseja crescer precisa de diversidade de pensamento em seus negócios.

Não estamos prontos para estabelecer metas de diversidade de gênero; embora isso tornasse nossa família e negócios mais responsáveis. Alguns membros da família ainda têm dificuldade em chegar a um acordo com o tema da diversidade. É importante para qualquer família construir as bases para uma diversidade de gênero bem sucedida e assegurar uma experiência positiva para todas as partes interessadas, porque, se for uma experiência negativa, será muito perturbadora.

A família e as empresas já viram os benefícios da diversidade, incluindo qualidade de tomada de decisão, melhor inteligência emocional e maior objetividade. Nossa empresa familiar está espalhada por todo o mundo e manter contato e crescer um negócio em tantos locais não é um feito fácil.

Historicamente, investimos no setor de manufatura. Começamos a diversificar investimentos em outros setores, incluindo TI e serviços. Estamos introduzindo diversidade de pensamento, mas a diversidade de idade e a diversidade de gênero são nosso foco daqui para frente.

As mulheres jovens em muitas famílias multigeracionais começaram a ver uma carreira significativa dentro de sua família ao invés de buscar opções alternativas.

Nossa família está dando pequenos passos, mas sei que estamos indo na direção certa. Eu acredito firmemente que a diversidade de gênero é a chave para o crescimento do negócio familiar e todas as famílias devem começar a adotar as mudanças de forma positiva.

Então, e agora?

- Revise seu time de liderança e seus sucessores - você tem diversidade de pensamento em sua equipe de liderança / futura equipe de liderança?
- Você considerou a habilidade que sua empresa precisa para o futuro?
- Você precisa de assistência com a diversidade de pensamento em sua empresa?
- Você tem governança na empresa familiar para garantir que sua próxima geração tenha a oportunidade de apresentar ideias estratégicas?

A equipe de Family Business da Grant Thornton é comprometida em ajudar organizações a alcançarem seu potencial de crescimento.



Entre em contato conosco!

Grant Thornton Brasil
www.grantthornton.com.br
T +55 11 38864-800



A informação aqui contida é de natureza geral e não se destina a resolver as circunstâncias de qualquer pessoa ou entidade específica.

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. Grant Thornton Australia Ltd é uma empresa membro da Grant Thornton International Ltd (GTIL). A GTIL e as firmas-membro não constituem uma parceria mundial. A GTIL, e cada firma-membro, é uma entidade legal separada. Os serviços são fornecidos pelas firmas associadas. A GTIL não fornece serviços a clientes. GTIL e suas empresas membros não são agentes e não obrigam umas às outras e não são responsáveis por atos ou omissões umas das outras.