



Mulheres na liderança

KPMG Global Female Leaders Outlook



kpmg.de/gflo

KPMG Global Female Leaders Outlook

Estudo da KPMG revela o perfil e os pontos de vista de executivas que atuam no mercado de trabalho em diferentes segmentos. A análise comparativa entre as amostras de entrevistadas brasileiras e de outros países permite entender melhor tendências, comportamentos culturais e as transformações que impactam as empresas atualmente. Revela, portanto, que o mundo corporativo está mudando, mas as mulheres ainda batalham para equalizar inúmeros elementos de suas realidades na vida profissional e pessoal.

Estudo do Observatório Nacional do Mercado de Trabalho do Ministério da Economia, publicado em março de 2019, mostra que a participação feminina em cargos de gestão cresce a cada ano. Dos 2,6 milhões de empregos nessas funções registrados na Relação Anual de Informações Sociais (Rais) em 2017, as mulheres somavam 1.143.821 vínculos empregatícios (43,8% do total). São números representativos, mas que deixam margem para uma série de interrogações sobre a questão de gênero no universo profissional.

Aspectos como diferença salarial, conciliação entre vida profissional e pessoal, preconceito e até assédio sexual são perguntas que muitos se fazem quando observam os dados. Em busca de respostas, a KPMG encomendou estudo amplo, que traça um perfil detalhado das mulheres no mercado de trabalho,

especificamente em postos estratégicas nas empresas. São esses dados da *Global Female Leaders Outlook* (GFLO) que poderão ser apreciados na sequência.

Na primeira parte do estudo, realizamos o comparativo entre os resultados obtidos no Brasil e nas demais nações pesquisadas, buscando tanto discordâncias quanto pontos de congruência das executivas do País com suas pares estrangeiros. Na segunda parte, vislumbraremos o contraste entre a amostra brasileira do GFLO e os dados obtidos em outro levantamento recente da KPMG, o *CEO Outlook 2019*, também com foco no recorte nacional.



Angelika Huber-Straßer
Partner
Head of Corporates
KPMG Germany



Sigrid Bauschert
CEO and founder
Management Circle

Índice

Principais conclusões	4
Um retrato do Brasil e do mundo	7
Mudanças culturais e questões de gênero no mundo do trabalho	9
Perspectivas e estratégias de crescimento	10
Do meio ambiente a cyber ataques: avaliação de riscos	12
Na vanguarda da inovação	13
Resiliência e olho no futuro	14
Tecnologia: consequências e desafios	15
Ambiente de trabalho e exercício de liderança	16
Clientes, dados e tomada de decisão	17
Experiências e habilidades	18
Carreira e satisfação pessoal	18
Comunicação e redes	20
Contrastes e semelhanças	22
Faturamento da companhia	25
Perspectivas de crescimento	25
Obstáculos e soluções	26
Os riscos para a organização	26
Disrupção e inovação	27
Resiliência e diligência futura	27
Tecnologia e oportunidades	29
Relacionamento com os clientes	29



Novos mercados,
novos poderes: as
gerações futuras
definirão as regras

Um retrato do Brasil e do mundo

A pesquisa GFLO entrevistou lideranças femininas de 16 países, que moram e trabalham no continente americano (Argentina, Brasil, Canadá e México), na Europa (Alemanha, Espanha, Grécia, Hungria, Irlanda, Irlanda do Norte e Suécia), na Oceania (Austrália e Nova Zelândia) e na Ásia (Emirados Árabes Unidos, Filipinas e Turquia). Como resultado, há um **panorama plural em diversos sentidos**. Trata-se de economias com perfis e tamanhos diferentes – maiores e menores, mais e menos desenvolvidas – e de países onde a realidade da vida das mulheres difere em níveis educacional, profissional, financeiro e político. Por isso, longe de nos acomodarmos em uma observação rasa e genérica sobre “quem é a executiva”, **somos convidados a olhar para realidades díspares, buscando as visões e os insights que profissionais diferentes e de nações distantes têm em comum**.

Dito isso, quem são as líderes do Brasil e dos demais países pesquisados? Por aqui, 82 responderam ao questionário. Mais da **metade (52%) tem entre 40 e 50 anos e 30%, acima de 50**. As mais jovens, com idades entre 30 e 39, somam 18%. **No resto do mundo, há uma proporção maior de mulheres mais velhas**, com mais de 50 (40%), **e menor de mais jovens** (15%). A faixa entre 40 e 50 corresponde a 45%.

No Brasil, 24% das entrevistadas ocupam a função de chefe de departamento, seguidas pelas executivas C-Level (23%) e chefes de unidades de negócios ou chefes funcionais de setores da empresa (15%). Há, ainda, 10% de entrevistadas que são membros do Conselho Diretivo; 9% são vice-presidentes; e 6% são fundadoras da companhia. Nos demais países, as maiores proporções são de executivas C-Level (20%), CEOs (19%) e chefes de departamento (17%). **Dentre as brasileiras, 13% ocupam o cargo de CEO**. A maioria, dentro e fora do Brasil, é responsável pela área de **estratégia** (38% aqui e 41% no resto do mundo). Em seguida, vêm as áreas de **finanças** (27% e 26%) e **jurídica ou de compliance** (17% e 15% dos dois grupos, respectivamente). É interessante notar que, no Brasil, 16% das executivas entrevistadas trabalham com Recursos Humanos, ante 7% no restante do mundo. **A maioria dessas profissionais** (39% no Brasil e 37% no restante do mundo) **ocupa esses cargos há mais de cinco anos. Além disso, 45% e 40%**, na devida ordem, **vêm exercendo cargos de gerência em um período que varia entre 16 e 20 anos**.

Questionadas sobre se ocupam posições relevantes fora da empresa, 46% das entrevistadas brasileiras e 43% das integrantes

do segundo grupo disseram que não. Por outro lado, 23% da primeira amostra e 19% da segunda têm assento em conselhos de outras organizações. Outras 17% de entrevistadas de cada um dos grupos são líderes de organismos que atuam em prol das mulheres; 16% das profissionais brasileiras e 17% das estrangeiras militam paralelamente em organizações sem fins lucrativos. Além disso, respectivamente, 7% e 13%, dedicam-se a algum tipo de função educacional (professoras universitárias, por exemplo). Há, ainda, 15% de entrevistadas do Brasil e 18% dos demais países que trabalham em áreas distintas das citadas.

Quanto aos estudos, revelou-se que **as brasileiras investem mais na carreira acadêmica**: 77% fizeram mestrado e 4%, doutorado (somando 81% na parcela daquelas que foram além da graduação). No mundo, 60% fizeram mestrado e 7%, doutorado (total de 67% com pós-graduação). As que terminaram os estudos de graduação são 16% no Brasil e 26% no global.

É ligeiramente maior no Brasil a proporção de executivas que são mães. Aqui, 79% das entrevistadas têm filhos, ante 72% no restante do mundo. Dentre as que são mães, 83% das brasileiras tiraram licença-maternidade, mas apenas 5% declararam que o companheiro também teve o benefício quando nasceram os filhos. No restante do mundo, 11% das entrevistadas compartilharam a licença com o marido. As que não tiveram licença são 12% e 10% dos dois grupos, respectivamente. **Quando o assunto é a divisão de tarefas domésticas entre homens e mulheres, parece existir um padrão igualitário entre os gêneros**. No Brasil, 67% das entrevistadas disseram dividir com os maridos os assuntos domésticos e familiares, taxa que no mundo é de 55%. Nos casos em que ambos trabalham, mas as mulheres são as únicas responsáveis pelas tarefas domésticas temos 15% e 14%, respectivamente, nos dois grupos. Há alguns anos, era maior a proporção de profissionais que viviam essa mesma realidade: **27% das brasileiras e 28% das estrangeiras declararam que, quando crianças, ambos os pais trabalhavam, mas apenas a mãe era responsável pelos assuntos da casa**.

Por fim, **é grande a adesão de brasileiras à fundação Women Corporate Directors (WCD)**, criada nos Estados Unidos, com atuação mundial, cujo objetivo é incentivar boas práticas de governança corporativa e aumentar a participação feminina em conselhos de administração. Por aqui, 37% das entrevistadas são membros da instituição, ante 11% no restante do mundo. **Trata-se do país com maior proporção de entrevistadas que fazem parte da organização**.



Mudanças culturais e questões de gênero no mundo do trabalho

Discussões sobre estereótipos e equidade de gênero são temas que estão conquistando cada vez mais espaço nas empresas. O que as executivas ouvidas pela pesquisa têm a dizer sobre essas questões? Os recursos humanos são enxergados de maneira objetiva, levando em conta apenas suas competências pessoais, ou fatores culturais ainda têm peso nas relações interpessoais e profissionais dentro das organizações?

No Brasil, **pouco mais da metade das entrevistadas (57%) vê no seu dia a dia o uso de estereótipos e julgamentos enviesados**. Ou seja, do total do grupo de profissionais consultadas, são em número de 47 as que encontraram esse tipo de ocorrência em suas equipes. Analisando apenas esta última parcela e permitindo que apontasse uma ou mais alternativas, 28% afirmaram que esse julgamento dá-se em razão do comportamento geral das pessoas. Para outros 28%, está relacionado às suas qualificações e 26% apontam a comunicação como o motivo; 4% salientam que os casos têm a ver com assédio sexual. **No mundo, 56% das mulheres alegam não ter presenciado estereótipos**. Para o restante do grupo, que pôde indicar mais de uma alternativa da lista, a maior parte das ocorrências está ligada ao comportamento geral dos indivíduos (24%). Em seguida, vêm os problemas de comunicação (21%), questões de qualificação (15%) e o assédio sexual (4%).

Quando o assunto são as **barreiras de estereótipos e preconceitos que encontram em suas experiências individuais, mais da metade de ambos os grupos declara ter vivências** de algum tipo. Em uma questão que permitiu a elas escolherem mais de uma alternativa, temos o seguinte resultado: no Brasil, 38% disseram ter vivido situações de prejulgamento em razão do comportamento, 34% por causa da comunicação e 17% devido à qualificação. Dez por cento, ainda, afirmaram ter passado por assédio sexual. Ao todo, 65% das entrevistadas declararam já ter vivenciado essas situações. **No mundo, 57% já passaram por uma ou mais das situações listadas**.

A pesquisa indica que **a equidade de gênero em postos de comando deve aumentar, no que depender do empenho das líderes**. A maioria delas (55% no Brasil e 51% no restante do mundo) teve mais apoio de homens do que de mulheres em suas trajetórias profissionais. **Apenas 9% e 10% dos dois grupos, respectivamente, tiveram mais suporte feminino**, e 33% e 36% disseram que ambos os gêneros as apoiaram. No entanto, **há sinais de que a cultura de apoio entre as mulheres pode estar se fortalecendo**. Mais da metade das executivas (54% das

brasileiras e 63% das estrangeiras) desconhecem quem será seu sucessor ou sucessora. No entanto, dentre as que sabem, **30% e 19% afirmam que passarão o comando a outra mulher**, contra 16% e 18% que o farão para um homem.

Além disso, **a maioria vê com bons olhos programas de incentivo à liderança feminina**. Para 86% das brasileiras e 81% das estrangeiras, iniciativas desse tipo são uma boa maneira de aumentar o número de mulheres em postos de comando. As que veem a questão de modo neutro, somam 7% e 15% dos dois grupos, respectivamente, e as que analisam de maneira negativa são 6% no Brasil e 4% nos demais países. **Mais da metade das entrevistadas está pessoalmente engajada ou pretende engajar-se em ações de equidade de gênero em suas empresas**: 61% das brasileiras e 56% das demais afirmaram que são mentoras de profissionais mais jovens. As que participam dando suporte aos programas são 44% e 35%, respectivamente. As líderes que colaboram com apoio financeiro são 15% no Brasil e 22% nos outros países - as entrevistadas puderam indicar uma ou mais características.

De que maneira as empresas podem tornar-se mais igualitárias na questão de gênero? As entrevistadas escolheram duas ações que, segundo elas, podem aumentar a participação feminina na área corporativa. Para 76% das brasileiras e 66% das estrangeiras, o melhor caminho é promover **mudanças nas estruturas organizacionais e no ambiente de trabalho**. Para 28% e 36% dos dois grupos, respectivamente, deve-se investir em **programas educacionais de neutralidade de gênero**, isto é, que combatem a ideia de que existem tarefas intrinsecamente masculinas ou femininas, tanto para adultos quanto para crianças. Para 39% das entrevistadas do Brasil e 38% do resto do mundo, **a mídia e a imprensa terão um importante papel nessa evolução**, seja na **conscientização sobre neutralidade de gênero e assédio** ou na divulgação de novos modelos de comportamento – melhor dizendo: **aumentando a representatividade de lideranças femininas**. Também foi apontada como caminho a **via legal, como a implantação de cotas para funcionárias mulheres** (citada por 13% das brasileiras e 21% das estrangeiras).

Outro tema relacionado à igualdade de gêneros diz respeito aos salários. No Brasil, 48% das entrevistadas disseram que as empresas em que trabalham são transparentes em suas políticas de remuneração igualitária. No mundo, 40% deram a mesma resposta. Apesar disso, **34% no Brasil e 38% no resto do mundo afirmaram que as organizações não têm posição clara com relação a diferenças salariais** ou ausência delas em função do gênero do colaborador.

Perspectivas e estratégias de crescimento

Os próximos três anos reservam crescimento? Sim, acreditam as brasileiras. **O otimismo com o futuro econômico de curto prazo do País e do cenário internacional é mais expressivo no Brasil.** Por aqui, 51% das respondentes declararam estar “muito confiantes” ou “confiantes” com a economia global, ante 37% que têm a mesma percepção no restante do mundo. E, enquanto 36% das brasileiras declararam-se neutras, na outra amostra esse nível vai a 45%. As mais pessimistas somam 13% e 18% dos dois grupos, respectivamente.

O grupo brasileiro é levemente mais otimista quando o assunto é a economia nacional. Localmente, 49% das executivas estão “muito confiantes” ou “confiantes” com relação aos próximos três anos, contra 44% no restante do mundo. As pessimistas, por sua vez, aparecem alinhadas nos dois grupos: são 27% dentre as brasileiras e 26% dentre as estrangeiras. A fatia neutra é menor por aqui: 24%, ante 30%.

Quando o ambiente analisado refere-se às empresas nas quais as entrevistadas trabalham e ao segmento em que atuam, observa-se haver uma proporção maior de brasileiras otimistas. Por aqui, 71% estão “muito confiantes” ou “confiantes” quanto aos próximos anos para suas companhias, pouco acima do restante do mundo (69%). As que estão “não muito confiantes”, por sua vez, somam 16%, ante apenas 7% no restante do mundo. A fatia de neutras é de 13% e de 23%, respectivamente. Quando perguntadas sobre o setor de atuação, exatamente 50% das entrevistadas de outros países declararam algum grau de otimismo, taxa que no Brasil foi de 57%. As mais pessimistas são 14% no restante do mundo e 21% no Brasil. Percebemos, portanto, que **existe um descompasso no País: as lideranças veem de maneira positiva a conjuntura econômica macro (local e global), mas não transferem esse sentimento para suas organizações e segmentos.**

No entanto, **quando perguntadas sobre a perspectiva de crescimento da receita das empresas nos próximos anos, a maior parte das brasileiras prevê taxas positivas.** Por aqui, 33% das entrevistadas veem a receita das suas companhias crescendo acima de 10% a cada ano até 2022; 20% estimam algo entre 5% e 9,9%; 21% projetam índice entre 2% e 4,9%; e 16% estimam expansão entre 0,1% e 1,9%. As que preveem o recuo dos números são apenas 5% e as que acreditam que a receita permanecerá igual, 5%. **As estrangeiras são relativamente mais comedidas:** 18% esperam crescer acima de 10% e 24%, entre 5% e 9,9%. **A maior taxa de respostas (32%) encontra-se em um patamar mais modesto de previsão de crescimento da receita:** entre 2% e 4,9%. Depois disso, estão os 16% de entrevistadas que projetam crescimento entre 0,1% e 1,9%, além das que estimam queda nas receitas (5%) e daquelas que acreditam na manutenção dos números (5%).

Quando o tema é o futuro da força de trabalho das empresas, a maioria das brasileiras está otimista. Embora a resposta mais popular entre os dois grupos tenha sido quase a mesma (**29% das brasileiras e 24% das estrangeiras acreditam que o número de funcionários de suas empresas crescerá menos de 5% nos próximos três anos**), o segundo grupo apresenta mais cautela. Para 23% do restante do mundo, o número de colaboradores deve permanecer igual, taxa que dentre as brasileiras é de 11%. **Quanto às estimativas de crescimento menor, as executivas estrangeiras dominam. Por seu turno, no que tange às estimativas otimistas, as brasileiras têm mais força.** Somando os percentuais de entrevistas que veem o efetivo diminuir de 5% a 25%, chega-se a 27% do total de estrangeiras e 24% de brasileiras. Em resposta às estimativas mais positivas, que preveem crescimento de 6% até 25%, as brasileiras representaram 35% e as estrangeiras, 26%.

gettyimages
Paper Boat Creative

Existe alinhamento entre os grupos no tocante às estratégias que devem ser utilizadas pelas líderes para alavancar o crescimento dos seus negócios. Nos dois blocos, a alternativa mais popular é o crescimento orgânico, citado por 50% das brasileiras e 60% das estrangeiras. Em segundo lugar, vêm as alianças estratégicas com terceiros (23% e 21% dos grupos, respectivamente) e, em terceiro, as fusões e aquisições (15% e 16%). **Chama a atenção que, enquanto 16% das brasileiras declararam que pretendem utilizar a terceirização como tática de crescimento, apenas 1% tem a mesma disposição no restante do mundo.**

As executivas analisaram alguns **pressupostos sobre o crescimento das empresas, entre desafios e estratégias. De modo geral, as líderes brasileiras apresentam opiniões semelhantes às de suas pares internacionais.** Quando questionadas se é um desafio encontrar funcionários adequados, **73% das brasileiras e 69% das estrangeiras declararam estar de acordo. As que discordam somam, respectivamente, 17% e 13%. Enquanto isso, 73% das brasileiras e 71% do grupo internacional acreditam que o crescimento das empresas sustenta-se em sua capacidade de causar disrupção nas normas de negócio.** E a maioria absoluta de ambos os grupos (99% das brasileiras e 96% das executivas dos demais países) afirmam que, nos próximos três anos, precisarão melhorar seus processos de inovação.

As diferenças mais sensíveis encontram-se em dois tópicos específicos: **a necessidade de ser ágil e o propósito social dos negócios.** Enquanto 83% das executivas internacionais acreditam que a agilidade é a nova “moeda de troca” no mundo dos negócios e que a lentidão em inovar pode levar empresas à falência, essa tese é aceita por 73% no Brasil. Aqui, é maior a proporção de neutras: 23% ante 13% do outro grupo. A relação entre o crescimento da empresa e um propósito social amplo, a exemplo de práticas de inclusão e sustentabilidade, preocupa mais as executivas brasileiras: **68% delas afirmaram que estão empenhadas em promover mais do que o crescimento puramente financeiro das empresas.** No mundo, essa taxa é sensivelmente menor: 36%.

As executivas também responderam a uma pergunta aberta sobre quais as estratégias de crescimento que suas empresas utilizarão nos próximos três anos. No **Brasil**, as principais respostas foram **“captar novos clientes”, “produzir localmente”, “abrir filiais em outros países”, “fortalecer a cultura corporativa” e “investir em serviços”.** Nas outras nações, surgiram ideias diferentes, como “colocar mais pessoas nos setores de venda e tecnologia”, “investir em inteligência artificial e digitalização” e “trabalhar em colaboração com os clientes”.



Do meio ambiente a *cyber* ataques: avaliação de riscos

Embora as lideranças femininas do Brasil e do restante do mundo concordem sobre as duas principais ameaças ao crescimento das empresas, é possível enxergar as **particularidades do contexto brasileiro na avaliação de riscos, na qual o meio ambiente e os impostos pesam mais**. Para os dois grupos, a principal ameaça dá-se em razão da disrupção tecnológica (citada como a ameaça número um por 23% de cada um dos universos analisados) e, em segundo lugar, vem o risco regulatório (citado por 17% das executivas internacionais e 16% das brasileiras como a grande ameaça). A terceira alternativa mais votada como grande ameaça muda sensivelmente: por aqui, é o **risco ambiental** (com 11% das respondentes) e, lá fora, o chamado “risco de talentos” (opção de 13%). No restante do mundo, apenas 5% das entrevistadas estão preocupadas com a ameaça ambiental. Outro dado que chama atenção é que, **para 6% das executivas brasileiras, o grande risco a rondar suas empresas está relacionado ao ambiente fiscal**. No panorama global, nenhuma entrevistada observou tal perigo.

Também **foram citados de maneira equivalente os riscos operacionais** (principal ameaça na visão de 12% das executivas internacionais e de 11% das brasileiras) **e os de cibersegurança** (apontados por 11% e 9% dos dois grupos, respectivamente). A questão da cibersegurança foi explorada em uma pergunta específica. **Os dois blocos concordam quanto ao papel estratégico da segurança da informação**: para 66% das brasileiras e 70% das estrangeiras, cuidar desse aspecto é uma vantagem competitiva. As proporções das respondentes que veem a questão com neutralidade e discordam dessa visão também se alinham. No entanto, **as brasileiras estão um pouco menos preocupadas com a iminência de um *cyber* ataque**, por exemplo, **e relacionam menos a cibersegurança à confiança de acionistas-chave (*stakeholders*)**. Enquanto 80% das executivas globais acreditam que a cibersegurança é um fator-chave no relacionamento com *stakeholders*, 63% das brasileiras têm a mesma percepção. E mais: no Brasil, 12% das pesquisadas acreditam que as duas questões não estão relacionadas, taxa que, no global, é de apenas 3%. Para 57% das estrangeiras, a principal dúvida com relação a um cyberataque é **quando e não se** ocorrerá. Dentre as brasileiras, uma proporção sensivelmente menor (35%) comunga da mesma opinião. As que não acreditam que um ataque do gênero fatalmente acontecerá são 14% dentre as estrangeiras e 29% no grupo brasileiro.

As entrevistadas também foram instigadas a citar, livremente, os riscos que enxergam em suas operações. **No Brasil, foram apontados fatores como uma cultura conservadora, instabilidade macroeconômica e educação sobre mudanças globais**. No restante do mundo, citaram-se fatores como **riscos de crédito, clima econômico, nova crise que impacte o consumo e fluxo de caixa e saturação de mercado**.

Na vanguarda da inovação

As **lideranças brasileiras e estrangeiras estão atuando para causar disrupção em seus mercados. Esta tendência é mais acentuada no Brasil.** Aqui, 55% das entrevistadas declararam

que, em vez de esperar a disrupção causada pela concorrência, suas empresas estão mudando de maneira ativa seu segmento. No restante do mundo, essa taxa é de 48%. As que veem a questão de maneira neutra também estão em proporção maior lá fora: são 32%, contra 27% no Brasil. As que não acreditam que suas empresas estejam na vanguarda da disrupção são 20% no apanhado mundial e 18% no Brasil.

A maioria das empresas dispõe de estruturas de gestão que amparam os processos de inovação, que incluem a revisão do modelo de negócios. No Brasil, 71% das entrevistadas afirmaram que as organizações nas quais trabalham dispõem desses recursos. No restante do mundo, 69% apontaram o mesmo. No entanto, é maior a proporção de empresas do País que não possuem tais estruturas, na comparação com o global: 16%, contra 11% no mundo. E há menos brasileiras que veem a questão de maneira neutra: 13%, ante 20% nos demais países.

No entanto, **fazer parte da vanguarda da disrupção não é uma posição fácil de alcançar – e nisso os dois grupos estão alinhados.** Segundo 71% das executivas internacionais e 72% das brasileiras, as estreitas janelas de tempo com as quais se lida na área de inovação podem tornar o trabalho sufocante. Dentre as que se declararam neutras, estão 21% das brasileiras e 20% das estrangeiras. As que não concordam que a transformação exerça algum tipo de opressão são 7% (Brasil) e 10% (internacional).

A disrupção relaciona-se, também, a outros elos da cadeia corporativa. Para 82% das brasileiras e 84% das estrangeiras, **esse processo em suas empresas não é causado apenas pelo rápido avanço tecnológico, que é visto mais como oportunidade e menos como ameaça, sobretudo pelas brasileiras.** Isso é verdade para 80% das entrevistadas do País e para 71% das mulheres da outra amostra analisada. No primeiro grupo agora mencionado, 5% acreditam que a disrupção é uma ameaça e, no segundo, 8% têm a mesma opinião. As neutras somam 15% e 21%, respectivamente.

O entusiasmo com a disrupção tecnológica é grande e começa a se refletir nas práticas cotidianas das equipes, traduzindo-se em incentivos para inovação. **Para 90% das executivas globais e 70% das brasileiras, os funcionários devem ter autonomia para inovar,** sem se preocuparem com as consequências negativas que teriam caso as iniciativas falhassem. Mesmo a chamada cultura do **“fast failing” (ou falha rápida) ainda está em fase de aceitação dentro das empresas.** Segundo esse preceito, quanto mais cedo uma iniciativa falhar, melhor é para a companhia. O princípio funciona nas empresas de 22% das executivas globais e de 20% das brasileiras. As fatias que não aplicam essa filosofia correspondem a 40% e a 37% dos dois grupos, respectivamente. As que declararam neutralidade sobre o tema também formam grandes grupos: de 38% e 41%, respectivamente.



Resiliência e olho no futuro

A pesquisa apontou aqueles que, segundo as executivas, são os grandes trunfos de uma empresa resiliente, isto é, capaz de passar por choques externos sem danificar suas estruturas. Para a grande maioria (82% das brasileiras e 81% das estrangeiras), **a resiliente é aquela que, acima de tudo, é capaz de se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente de negócios.** A capacidade de proteger o *core business* é citada como o principal ingrediente da resiliência por 12% e 10%, respectivamente. A habilidade para causar disrupção no mercado teve a menor quantidade de votos, com 4% e 6% das respondentes de cada bloco. As demais (2% de cada) responderam que não concordam com nenhuma das opções. Então, foi solicitado que especificassem qual seria, em suas concepções, a característica fundamental da organização resiliente. Algumas das respostas no âmbito global foram **“ter bons líderes”, “tomar decisões difíceis com rapidez” e “proteger o core business ao mesmo tempo em que inova e se distancia do convencional”.**

Onde **aplicar recursos na busca pela maior resiliência: investindo em pessoas ou em tecnologia?** Mais da metade das entrevistadas de ambos os grupos (68% no Brasil e 63% no mundo) afirmou que suas empresas **estão investindo na força de trabalho, de modo a desenvolver as habilidades e capacidades dos funcionários.** Fatias de 32% e 37%, respectivamente, por sua vez, estão colocando dinheiro na compra de novas tecnologias.

A pesquisa também mediu o **interesse das executivas por determinadas estratégias de crescimento baseadas em tecnologia** (elas puderam escolher mais de uma alternativa). As estratégias campeãs foram o **desenvolvimento de produtos e serviços disponíveis via plataformas digitais** (citada por 45%

das brasileiras e 38% das estrangeiras), a **colaboração com startups de tecnologia** (opção de 30% e 36%, respectivamente) e o **aumento dos investimentos em detecção de disrupção e processos de inovação** (opção de 30% e de 27%, na mesma ordem). Nesse aspecto, há poucas diferenças entre as inclinações das profissionais brasileiras e das estrangeiras. É interessante notar, no entanto, algumas divergências. É o caso, por exemplo, das **parcerias com provedores de tecnologia de nuvem**, opção citada por 16% das executivas globais e por 9% das brasileiras, e do **corporate venturing**, opção de 8% e 2% dos dois grupos, respectivamente.

Quando solicitado que apontassem apenas uma alternativa que adotariam para **garantir que suas empresas estivessem prontas para o futuro**, 48% das brasileiras e 47% das estrangeiras escolheram a **modernização da força de trabalho.** Aumentar o **engajamento dos clientes** veio em segundo lugar, angariando 34% de ambos os blocos; 10% e 8%, respectivamente, elegeram o **aperfeiçoamento na alocação de ativos** e 7% e 8%, transformar funções executadas internamente pela prestação de serviços. Entre 1% e 2% não indicaram opções. Nesse aspecto, as brasileiras estão bastante alinhadas às suas colegas estrangeiras. Para as mulheres que não optaram por nenhuma alternativa foi solicitado que mencionassem as suas próprias. Dentre as citadas, estão **novos produtos, investimentos em cultura corporativa e diversificação.**

Tecnologia: consequências e desafios

Como as executivas entrevistadas avaliam os impactos da tecnologia nos negócios? Quando o assunto refere-se às consequências da evolução da inteligência artificial (IA) para o trabalho humano, as brasileiras mostraram-se descrentes de que as novas tecnologias criarão postos: **59% disseram que a IA eliminará empregos e não os criará**, e 41% acreditam que a tecnologia deve gerar novas ocupações. No restante do mundo, esse é um assunto que divide opiniões: 50% das entrevistadas acreditam na primeira tese e 50%, na segunda. **A inteligência artificial ainda é uma tecnologia emergente na maioria das empresas.** As executivas que afirmaram que suas organizações não implementaram nenhum recurso do gênero são 41% no Brasil e 37% no restante do mundo. Lá fora, 26% disseram que estão implementando IA em um pequeno número de processos, proporção que, no Brasil, é de 17%. Ainda no cenário nacional, 29% afirmaram que começaram a utilizar a tecnologia em processos específicos, número que, no exterior, é de 24%. **As que se encontram em uma etapa mais avançada de adoção de IA são 12% no Brasil e 13% no âmbito internacional.**

A expectativa é de que os investimentos na área tecnológica deem resultado em curto prazo – até três anos.

Aproximadamente 26% das brasileiras e 27% das estrangeiras esperam ter um retorno significativo dos investimentos em inteligência artificial entre um e três anos. As que estimam resultado entre três e cinco anos são 15% e 17%, respectivamente. E apenas 6% e 5%, dos dois lados, aguardam os resultados entre cinco e 10 anos. **Também chama atenção que 13% das brasileiras e 10% das estrangeiras esperem retorno em até 12 meses.** As entrevistadas cujas empresas não estão investindo na área são 28% no Brasil e 21% no exterior, e 10% e 15% dos dois grupos, respectivamente, não sabem precisar em quanto tempo esperam ver um retorno. **Uma pequena fatia (2% no Brasil e 3% no exterior) declarou já estar colhendo os frutos dos recursos aplicados em IA.**

Os investimentos em sistemas de automação trabalham sob um horizonte temporal mais curto em termos de retorno.

Isso, quando são realizados: 33% das brasileiras e 29% das

estrangeiras disseram que suas empresas não investem no setor. Os dois grupos registraram 21% de entrevistadas que esperam ver resultados entre um e três anos. São 16% as brasileiras e 15% as demais que **querem retorno em até 12 meses.** São 10% do total das brasileiras e 11% das estrangeiras as que esperam retorno **entre três e cinco anos. Não estão seguras sobre um período específico** de retorno, 10% das brasileiras e 15% do outro grupo. O período de **05 a 10 anos** é a aposta de 7% das entrevistadas de nosso país e de 5% das demais. Apenas 1% de cada grupo espera resultado em **mais de 10 anos.** Por fim, 2% das brasileiras e 3% das estrangeiras afirmaram **que já alcançaram significativo retorno dos investimentos.**

Quanto ao **domínio de ferramentas tecnológicas, nota-se que as brasileiras estão melhor treinadas do que a média internacional.** No apanhado geral, **as executivas fazem melhor uso de ferramentas, como mídias sociais, plataformas digitais e análise de dados, e demonstram menos perícia em áreas como programação e inteligência artificial.** Entretanto, mesmo nessas áreas, a fatia de brasileiras que entendem do tema é maior: **11% dominam algoritmos e programação, ante 8% nos demais países.** Em IA, as proporções são de 13% e 8%, respectivamente. No Brasil, **27% dominam o uso de plataformas digitais e 35% de mídias sociais**, índices que, em nível global, são de 21% e 24%, respectivamente. Mais da metade dos dois grupos (57% no Brasil e 58% no cenário mundial) tem conhecimento mediano em plataformas digitais e 55% e 59%, na mesma ordem, disseram ter recebido algum treinamento para trabalhar com mídias sociais, mas não o bastante para que as dominassem.

É interessante apontar, ainda, uma semelhança entre o Brasil e os demais países: **metade das pesquisadas disseram ter pouco conhecimento sobre programação e blockchain.** No Brasil, 50% têm habilidades “fracas” em programação e 54% em blockchain. No mundo, os índices são de 46% e 50%. Com relação à **impressão 3D e análise de dados, metade de ambos os grupos tem nível médio de conhecimento das tecnologias.**



Ambiente de trabalho e exercício de liderança

Qual é o estilo de liderança das executivas ao redor do mundo e no Brasil? **A metade dos dois grupos (57% das estrangeiras e 50% das lideranças nacionais) define seu estilo como “estratégico”, isto é, focado na equipe.** Os dois grupos diferem nas demais alternativas mais populares. No Brasil, o estilo “democrático” vem em segundo lugar (somando 23% das respondentes) e o “ágil”, focado em projetos, em terceiro (16%). No restante do mundo, o grupo “ágil” vem em segundo (20%), seguido pelo “democrático” (18%). Chama atenção que o estilo “hierárquico”, focado na liderança, é seguido por 4% do grupo internacional e por 11% das brasileiras. Cabe ressaltar que 1% das estrangeiras definiu seu estilo com a opção “outros”. Algumas executivas dos demais países afirmam que seu estilo não se encaixa em nenhuma das alternativas. Dentre as respostas desse grupo, estão “inspirador e adaptável”, “liderança coletiva” e “adaptável a cada momento e necessidade”.

Agilidade, adaptabilidade e colaboração parecem ser palavras-chave para as líderes de todo o mundo. E são, também, aspectos que estão orientando e provocando mudança nos mercados.

Quais facilidades do novo ambiente dos negócios as entrevistadas apreciam? A campeã foi o **trabalho em casa**, citado por 56% das entrevistadas no Brasil e 49% no restante do mundo. **Jornadas flexíveis** vieram em segundo lugar, com 54% e 46% dos dois grupos, respectivamente, e, em terceiro, outros **recursos que possibilitem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional** – citado por 23% e 26% dos grupos.

A pesquisa apontou de que forma as líderes veem o bem-estar dos demais funcionários e como o ambiente de trabalho em geral pode ser melhorado. As entrevistadas puderam escolher até três alternativas. Metade de cada grupo (49% no Brasil e 50% mundial) acredita que **uma atmosfera de trabalho positiva tem o poder de aumentar a satisfação dos funcionários.** Em âmbito nacional, a segunda alternativa com mais votos foi a possibilidade de **equilibrar vida e trabalho**, com 38% das entrevistadas, e, em terceiro, a **flexibilidade na jornada** (37%).

Portanto, as líderes brasileiras mostram-se mais preocupadas com a harmonia entre a vida pessoal e profissional de seus funcionários. **No âmbito mundial, por outro lado, as executivas apontaram que preferem melhorar a vida de suas equipes pelo viés estritamente profissional.** Cerca de 41% delas declararam que procuram aumentar a satisfação dos seus funcionários criando uma **atmosfera de trabalho com propósito** e 37% acreditam que podem contribuir ao **incentivar que os colaboradores galguem os próximos degraus de sua trajetória profissional**, seja por meio de treinamentos ou da criação de oportunidades.

Cientes, dados e tomada de decisão

Um dos maiores desafios das empresas é compreender e desenvolver um relacionamento sólido com seus clientes. Para isso, as lideranças dispõem de uma série de ferramentas e tecnologias para o aperfeiçoamento das relações interpessoais dentro da companhia. Segundo as executivas consultadas, **o trabalho com dados e a integração entre diferentes setores da empresa são os segredos de uma melhor compreensão dos clientes.** Essa percepção não se dá por acaso: **91% das brasileiras e 78% das estrangeiras acreditam ser sua responsabilidade pessoal garantir que as políticas internas da organização – ambiental, social e de governança – reflitam os valores dos clientes.** De que modo isso acontece?

Segundo 84% das brasileiras e 82% das estrangeiras, **a análise de dados é uma importante ferramenta para a compreensão das necessidades e características dos clientes.** Enquanto isso, 13% e 15% dos dois grupos, respectivamente, veem a questão de maneira neutra e apenas 3% de cada lado discordam que a análise de dados seja um auxiliar. **A maioria concorda que a integração entre *front office*, *middle office* e *back office* é a chave para criar marca e experiência do consumidor fortes:** 89% no Brasil e 88% no restante do mundo têm essa convicção. O cuidado com os dados do cliente também é considerado um importante fator para garantir que a base de clientes continue crescendo: 77% das brasileiras e 79% das estrangeiras têm essa opinião, contra 18% e 17% de neutras e 4% de discordantes.

Apesar disso, ainda há um bom caminho a ser trilhado até que essas iniciativas entreguem todo o resultado prometido. Dentre as brasileiras, 36% disseram que os investimentos realizados para aumentar a personalização da experiência do cliente resultaram no crescimento esperado, no que são acompanhadas por 28% das estrangeiras. Enquanto isso, 26% de ambos os grupos afirmam que ainda não viram esses resultados. As neutras somam 38% e 46%, respectivamente.

Quanto ao **uso de dados para a tomada de decisões críticas, a questão está bem equilibrada, sobretudo no Brasil,** pois 51% das entrevistadas afirmaram que, nos últimos três anos, nunca deixaram de lado dados e informações objetivas porque eles contrariavam suas intuições ou impressões pessoais e 49% já deixaram de privilegiar os dados. **No exterior, é maior a fatia das executivas que valorizam os insights fornecidos pela análise de dados:** 64% nunca os colocaram em segundo plano em favor das suas opiniões pessoais, ante 36% que já o fizeram.

Além da análise de dados, **quais outros métodos as lideranças femininas utilizam para definir estratégias importantes?** Os três recursos mais aplicados, em ambos os grupos, foram a **consulta a colegas de nível sênior** (escolha de 67% das brasileiras e 79% das estrangeiras), **comparecimento a palestras e aulas de especialistas** (com 45% e 44% dos dois universos, respectivamente) e **cruzamento de dados de diferentes naturezas e fontes** (opção de 38% e 41%). As entrevistadas puderam, nessa questão, escolher mais de uma alternativa apresentada ou nenhuma. No último caso, foram convidadas a especificar qual método costumam usar. Dentre as respostas, estão a **consulta a fontes acadêmicas, discussão do tema com os funcionários e trabalho com firmas de consultoria.**

Experiências e habilidades

Quais habilidades profissionais as executivas adquiriram em suas trajetórias? As entrevistadas puderam apontar mais de uma alternativa. A aptidão campeã, no Brasil e no mundo, é relacionada a **gerenciamento e estratégia**, escolhida por 91% e 85% de ambos os grupos, respectivamente. Em segundo lugar vêm os **conhecimentos legais sobre gestão de risco e compliance**, com 54% das brasileiras e 55% das estrangeiras. A área de finanças ficou em terceiro lugar, com 46% e 55% dos dois universos, respectivamente. **Recursos humanos** foram escolhidos por 44% e 47% dos grupos; **operações** por 40% e 44%; e **marketing, relações públicas e comunicação**, por 37% e 43%. Além das habilidades sugeridas pela pesquisa, as entrevistadas foram convidadas a acrescentar outras. No Brasil, as principais respostas foram: **auditoria, gerenciamento de crise, inteligência emocional e soft skills, fusões e aquisições, administração pública e ciências sociais**.

Além de habilidades adquiridas, destacam-se as **competências de que as executivas já dispunham e que contribuiriam para o seu sucesso profissional**. A habilidade mais popular nos dois grupos é o trabalho com a **rede pessoal de networking**, citada como a principal por 32% das brasileiras e 31% das estrangeiras. Em segundo lugar, vêm as **habilidades de comunicação**, com 29% e 27% dos dois grupos, respectivamente. Em terceiro lugar está a **compreensão de novas tecnologias**, escolha de 16% e 15% das entrevistadas. Foram citados, ainda, o **networking dentro da empresa** (6% das brasileiras e 11% das estrangeiras), **coragem de tomar decisões impopulares** (1% no Brasil e 7% no mundo), **análise de dados preditiva** (11% e 6%) e **cotas para lideranças femininas** (com 5%

e 2%). Cabe registrar que 1% das estrangeiras assinalou a opção "outros"). Dentre os fatores citados livremente, estão **"pensamento estratégico", "confiança em minhas habilidades" e "revolução nas atitudes por parte de homens que abriram espaço para a liderança e a inteligência femininas"**.

As líderes também estão de olho nas **habilidades que precisarão desenvolver para um futuro próximo**. As áreas que mais despertam interesse são **inteligência artificial (IA), análise de dados, plataformas digitais e mídias sociais**, nas quais pelo menos metade de cada um dos grupos declarou ter intenção de se aperfeiçoar. Cerca de 67% das brasileiras e 62% das estrangeiras declararam ter interesse em aumentar seus conhecimentos em IA nos próximos 12 meses. Em análise de dados, os índices são de 71% e 70%, respectivamente. Em plataformas digitais, 72% e 76%. Em mídias sociais, 62% e 63%. Quanto a **algoritmos e programação**, 44% de ambos os grupos afirmaram não ter interesse em estudar o tópico no próximo ano, mas, talvez, o façam posteriormente. **Com relação à impressão 3D, o tema não demonstra ter grande popularidade**. Apenas 15% de ambos os grupos declararam desejar desenvolver-se na área em curto prazo; 29% (Brasil) e 34% (mundo), no médio; e **mais da metade (56% no Brasil e 51% no mundo) afirmou que a impressão 3D não é relevante para seus negócios**. **O block chain é alvo de interesse ligeiramente maior: 40% das brasileiras e 34% desejam estudar o tópico em 2020** e 43% dos dois grupos, nos próximos anos; 17% e 23% disseram que o tema não é fundamental.

Carreira e satisfação pessoal

Embora sejam profissionais com carreiras bem consolidadas, as líderes entrevistadas na pesquisa não pretendem dar suas trajetórias por encerradas. **No Brasil, 80% disseram que têm planos de continuar seu desenvolvimento profissional, galgando novos degraus e conquistas**. No cenário internacional, 72% têm os mesmos planos. Essa continuidade pode acontecer tanto nas empresas em que as executivas trabalham quanto em novos lugares. Enquanto 27% de ambos os grupos não sabem se têm ou não a perspectiva de uma promoção, **37% das brasileiras e 39% das estrangeiras afirmaram que, para dar o próximo passo em suas carreiras, precisarão ir para uma nova casa**. As que têm a perspectiva de promoção são 36% e 34% dos dois grupos, respectivamente.

As executivas buscam motivação em aspectos coletivos. O principal estímulo para brasileiras e estrangeiras é possibilitar **o sucesso de longo prazo das empresas** (escolha de 37% e 33%, respectivamente). Em segundo lugar, vem o objetivo de **causar um impacto positivo no mundo** (motivação de 34% e 32%). Em terceiro lugar, no Brasil, está o **retorno aos shareholders** (com 13% das respondentes). No mundo, a terceira alternativa mais votada é a **inovação e transformação do modelo de negócios**, com o voto de 17% das executivas. Dentre outras motivações mencionadas livremente estão: **encontrar soluções para os clientes, divertir-se com os desafios cotidianos e conquistar segurança financeira para suas famílias**.



Comunicação e redes

O uso de redes sociais dentro do escritório é uma realidade e serve a diferentes propósitos profissionais e de negócios.

Dentre as executivas brasileiras, 33% utilizam ativamente essas ferramentas para desenvolvimento pessoal de carreiras, contra 19% no restante do mundo. Quando o objetivo é **umentar seu conhecimento pessoal**, 44% das entrevistadas utilizam de modo intenso, ante 38% nos demais países. A finalidade de **pesquisa** é o mais popular, em ambos os grupos, sendo utilizado com frequência por 57% das brasileiras e 42% das estrangeiras.

No entanto, **as redes sociais são pouco usadas para criar parcerias de negócios ou encontrar novos clientes**. No Brasil, 21% as utilizam com frequência com o primeiro propósito e 23%, para o segundo; 51% e 37% as utilizam “de vez em quando”. No mundo, 16% as usam sempre para encontrar parceiros de negócios e 21% na busca de clientes. As que usam “de vez em quando” são 46% e 33%, respectivamente.

Quanto à utilização de redes sociais de modo amplo, **44% das brasileiras e 41% das executivas internacionais declararam não encontrar qualquer tipo de obstáculo para seu uso** e que as visitam com regularidade. Dentre as que enfrentam alguma **barreira para o uso de redes sociais**, 43% das brasileiras e 31% das estrangeiras consideram que elas **consomem tempo demais**. Para 13% e 14% dos dois grupos, na mesma ordem, essas ferramentas não são relevantes para seu público-alvo. É interessante notar que 7% das brasileiras e 10% das demais não utilizam as redes porque **temem fazer algo errado**. Também foram apontados outros motivos, como **falta de interesse** (por parte de 7% das brasileiras e 8% das demais), **falta de treinamento** (2% e 9%, respectivamente) e **restrições da empresa** (4% no Brasil e 10% no restante do mundo).

As entrevistadas igualmente avaliaram a **efetividade de diferentes tipos de network para o sucesso de suas carreiras**. **As redes de contatos de negócios e do setor** foram consideradas “muito efetivas” ou “efetivas” por 89% das brasileiras e 92% das estrangeiras. **Os círculos sociais criados em empresas e instituições de ensino** são avaliados como muito ou moderadamente efetivos por 73% das entrevistadas do País e 83% no restante do mundo.

Redes sociais pessoais ligadas, por exemplo, a hobbies têm sua utilidade prática afirmada por 71% e 77%, na devida ordem. **Grupos, como Rotary e Lions, no entanto, são todos como não efetivos por mais da metade de ambos os grupos:** 65% das brasileiras e 51% das executivas dos demais países.

As redes sociais, em geral, são consideradas “efetivas” por 70% das brasileiras e 51% das demais. Apenas 13% e 14% dos dois grupos as consideram “muito efetivas” e **17% e 35% acreditam que não contribuem para seu sucesso profissional**.

Redes de contatos formadas por especialistas em um assunto específico, por sua vez, são consideradas “muito efetivas” ou “efetivas” por 93% das brasileiras e 91% das estrangeiras. **Círculos formados especificamente por mulheres** têm algum grau de efetividade para 85% das executivas do Brasil e 75% das dos demais países.

gettyimages
John Lamp





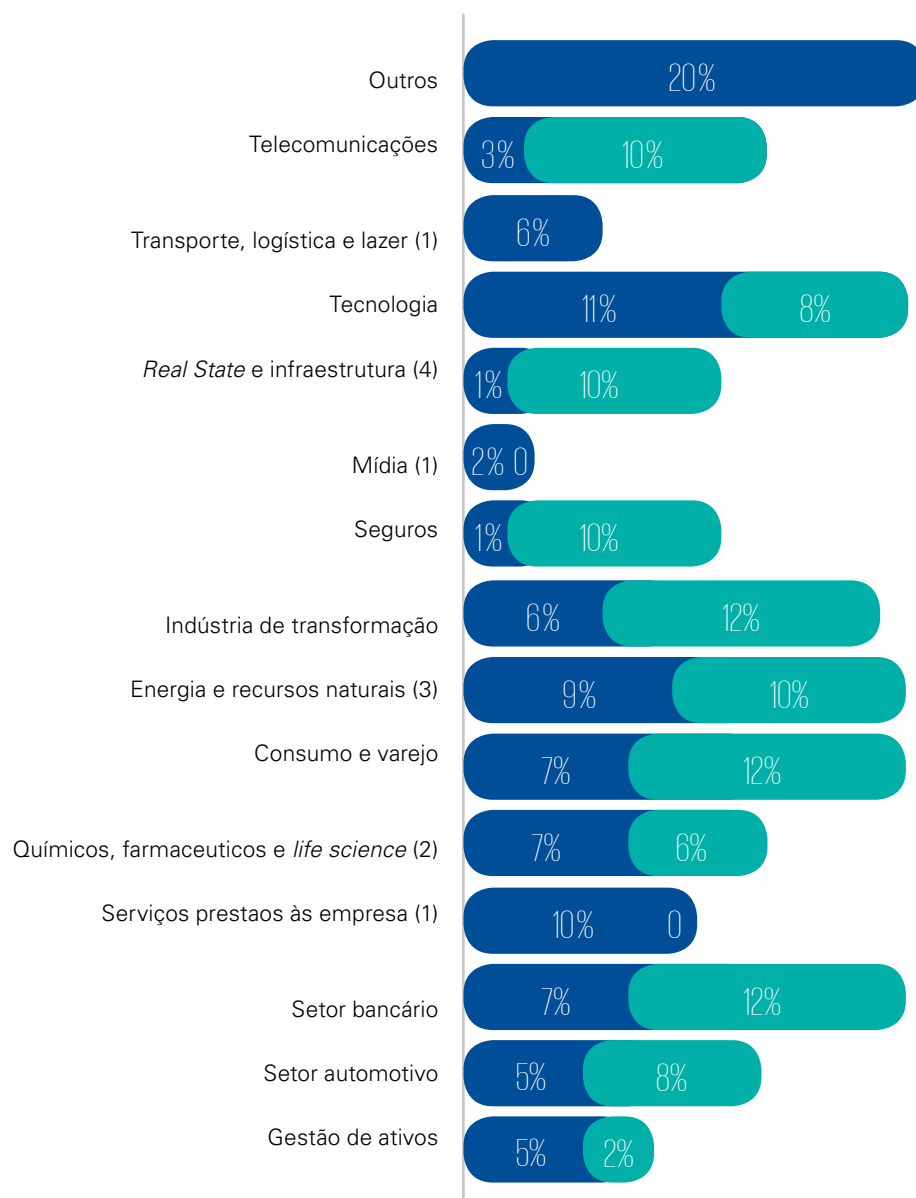
Contrastes e semelhanças

Comparativo entre o GFLO e o *CEO Outlook* revela quais são os pontos de similaridade e as divergências entre os entrevistados

A segunda parte desta publicação apresenta um comparativo entre o levantamento *Global Female Leaders Outlook* (GFLO) e a recente edição do *CEO Outlook*, também produzido pela KPMG, fazendo-se, evidentemente, um recorte das respostas dadas apenas pelos brasileiros. É importante deixar claro que nem todos os pontos até aqui abordados integram o estudo feito exclusivamente para os CEOs. O mais marcante nesse aspecto é o fato de a própria amostragem da GFLO ser constituída por

profissionais que ocupam diferentes cargos. Do total da amostra, apenas 13 ou 15,9% das 82 brasileiras entrevistadas declararam ser CEOs ou presidentes das companhias. Afora este e outros aspectos, muitos deles relacionados à questão de gênero, como a maternidade, os demais pontos de comparação poderão ser vistos na sequência. O primeiro deles é referente aos setores nos quais os entrevistados estão inseridos e, para melhor visualização, temos o seguinte gráfico comparativo:

Setores



(1) Setor não relacionado no levantamento *CEO Outlook 2019*
 (2) No levantamento *CEO Outlook 2019* constava apenas "Life Sciences"
 (3) No levantamento *CEO Outlook 2019* constava apenas "Energia"
 (4) No levantamento *CEO Outlook 2019* constava apenas "Infraestrutura"

Embora, como já mencionado, os dois levantamentos não tenham similaridade em termos de cargos ocupados pelos entrevistados, é possível comparar os argumentos relacionados à motivação para estarem nas posições nas quais se encontram atualmente. O gráfico abaixo trata disso:

O que motiva você?



- 01 - Propiciar o sucesso comercial a longo prazo
- 02 - Causar um impacto positivo no mundo
- 03 - Inovar e redefinir o modelo de negócios
- 04 - Entregar retorno para meus acionistas
- 05 - Defender os valores de nossos clientes
- 06 - Criar riqueza para os funcionários
- 07 - Proporcionar crescimento a curto prazo
- 08 - Tornar o negócio "à prova de choque"
- 09 - Outros

Faturamento da companhia

A pesquisa com as lideranças femininas teve foco em um espectro mais amplo de empresas, o que explica as diferenças de valores de faturamento entre os dois estudos. O levantamento GFLO revela que a maioria (48%) das entrevistadas atuam em organizações que registraram faturamento anual inferior a US\$ 250 milhões no mais recente ano fiscal. Por sua vez, o valor mínimo de receitas registrado pela última edição do *CEO Outlook* foi de US\$ 500 milhões a US\$ 999 milhões, apontado por 24% dos entrevistados. Dentre as lideranças femininas, o índice nesta faixa é de 9%. Outro segmento de receitas que não existe no *CEO Outlook* é o que vai de US\$ 250 milhões a US\$ 499 milhões e no qual estão 9% das empresas consultadas no GFLO. Na categoria que vai de US\$ 1 bilhão/ano até US\$ 9,9 bilhões, estava a maioria (56%) das organizações do *CEO Outlook* 2019, enquanto as empresas lideradas por mulheres, nessa faixa, correspondem a 24% do total da amostra do GFLO. Acima de US\$ 10 bilhões por ano é o faturamento de 20% das companhias do *CEO Outlook* e de 10% do GFLO.

Em comparação com o ano fiscal anterior, essa receita aumentou, de acordo com os entrevistados das duas pesquisas, em índices praticamente iguais (74% no *CEO Outlook* e 73% no GFLO). Mais atingidas por uma retração foram as empresas lideradas por mulheres, com 9% do total da amostra indicando este cenário (ante 2% do outro grupo). Para 18% das entrevistadas do GFLO e 24% dos respondentes do outro estudo, as receitas permaneceram iguais.

Perspectivas de crescimento

Com relação às expectativas de desenvolvimento de ambos os grupos, para os próximos três anos, o dado que mais chama atenção diz respeito às projeções para o **crescimento da economia mundial**. No levantamento *CEO Outlook* 2019, havia um índice de 20% de pessoas “muito confiantes”. Agora, no estudo feito com as lideranças femininas, este índice caiu para apenas 2%. No entanto, o número de “confiantes” continua registrando margem bem alta, com 54% (*CEO Outlook*) e 50% (GFLO). Por outro lado, 35% das mulheres preferiram manter-se neutras nessa questão (bem mais do que os 20% dos entrevistados do outro grupo). É também expressiva a diferença entre os “não muito confiantes”, com 13% (GFLO) e 6% (*CEO Outlook*).

O otimismo imperou na pesquisa *CEO Outlook*, quando 42% dos entrevistados mostraram-se “muito confiantes” quanto ao **crescimento da economia brasileira** nos próximos três anos. No levantamento GFLO, só 4% disseram o mesmo.

Quando a questão volta-se para as projeções de **crescimento das companhias** em que atuam, 22% das lideranças femininas afirmam estar “muito confiantes”, bem menos do que os 44% de entrevistados do outro grupo. A opção “confiante”, porém, teve um percentual bem equilibrado, com 49% (GFLO) e 44% (*CEO Outlook*), assim como aqueles que se mantiveram neutros (13% e 12% na mesma ordem citada). Aproximadamente 16% das mulheres, no entanto, afirmaram “não estar muito confiantes”.

No tocante ao **crescimento do setor em que suas companhias estão inseridas**, é possível afirmar que existe um clima de confiança, se analisarmos os resultados das duas amostras. No GFLO, 57% das entrevistadas afirmaram estar “confiantes” ou “muito confiantes” (12%). No *CEO Outlook*, a soma dessas duas opções foi de 82%. Entretanto, enquanto 21% das lideranças femininas afirmaram “não estar muito confiantes” ou “nada confiantes”, apenas 2% da outra amostra manifestaram-se da mesma forma. Os percentuais restantes, nos dois grupos, ficaram neutros quanto a essa questão.

É bastante expressiva a parcela de mulheres que acreditam que sua **empresa crescerá mais de 10% ao ano no próximo triênio**, índice que não chega a 2% do total da amostra entrevistada no *CEO Outlook*. Neste levantamento, aliás, a maioria (64%) avalia que haverá expansão bem inferior, **entre 0,1 e 1,9%** (esta variação positiva é a aposta de apenas 16% das entrevistadas no GFLO). As lideranças femininas que preveem expansão **entre 2% e 4,9%** representam 21% do total, enquanto no *CEO Outlook* são 30%. Há disparidade entre os dois estudos quanto ao crescimento estimado **entre 5% e 9,9%** (20% no GFLO e 2% no *CEO Outlook*). As demais lideranças femininas consultadas dividem-se entre aquelas que acreditam que a receita da empresa **permanecerá a mesma** (5%, sendo 2% no outro grupo) e quem aposta em **variação negativa de 0,1% a 10% ou menos**.

No que se refere ao **quadro de funcionários**, a parcela mais expressiva do GFLO (29%) avalia que o número crescerá menos de 5% nos próximos três anos. No *CEO Outlook*, o percentual é bem maior, com 74% do total. Ainda neste último grupo, 18% apostam em aumento de funcionários entre 6% e 10% sobre o tamanho atual e 8% acreditam que continuará igual (em cada uma dessas duas opções, as lideranças femininas representam 11%). Ainda no GFLO, as opiniões diluem-se entre as demais alternativas: 6% das entrevistadas estimam redução do quadro entre 11% e 25%; o total de 8% acham que ficará menos de 5% mais enxuto; 11% esperam redução entre 6% e 10%; há 13% de otimistas que esperam ter de 11% a 25% mais funcionários sobre o número atual, além de outros 11% da amostra que sonham com expansão superior a 25%.

Obstáculos e soluções

Para metade do grupo de lideranças femininas, o melhor **caminho para buscar a expansão de suas organizações** nos próximos três anos é o crescimento orgânico (inovação, P&D, capital, investimentos e recrutamento). O mesmo só vale para 18% dos CEOs brasileiros que responderam à pesquisa. Este grupo, aliás, divide-se de maneira idêntica nas opções “alianças estratégicas com terceiros”, “M&A” (fusões e aquisições) e “joint venture” (cada uma delas com 26% do total da amostra). Nesses mesmos quesitos, as mulheres estão distribuídas, respectivamente, nos seguintes índices: 24%, 16% e 2%. A “terceirização” foi escolhida por 6% do grupo GFLO e 4% do *CEO Outlook*.

Há, ainda, 2% de mulheres que escolheram a opção “outros”. E o que isso pode significar? Se tivermos por base as respostas dadas em questão aberta do GFLO, é possível compreender melhor as estratégias que estão por trás não apenas dessa opção como também daquela que indica “crescimento orgânico”. No Brasil, as lideranças femininas acreditam que o desenvolvimento de novos clientes, a produção local, o fortalecimento da cultura da organização e até a abertura de filiais em outros países serão elementos importantes para o crescimento organizacional nos próximos três anos.

Na pesquisa GFLO, 73% das entrevistadas concordam, em algum nível, com a afirmação de que **a agilidade é a regra de ouro para vencer no mundo dos negócios**. No outro grupo, 60% dos CEOs pensam da mesma forma. Enquanto 23% das lideranças femininas preferem manter-se neutra a essa questão, apenas 14%

do demais assumem tal posição. No entanto, 23% dos CEOs não acreditam que ser ágil seja tão importante assim, resposta dada por apenas 4% das mulheres.

É também de 73% a parcela do grupo de mulheres que avalia ser um **desafio encontrar os funcionários que suas empresas necessitam**, opinião compartilhada por 66% dos CEOs. No entanto, 17% das mulheres discordam, ponto de vista igual ao de apenas 6% dos integrantes do segundo grupo. Há, ainda, os que se mantiveram neutros a respeito dessa questão: 10% no GFLO e 28% no *CEO Outlook*.

Outros 73% do total da amostra do GFLO acreditam que **o crescimento da empresa está vinculado à capacidade de desafiar e criar disrupção na maneira tradicional de fazer negócios**. Para 68% dos entrevistados do *CEO Outlook* isso também é uma verdade. Apenas 7% das lideranças femininas discordam dessa afirmação e 20% não se posicionaram. No grupo dos CEOs, 16% são neutros e 16% discordam.

Quase a totalidade das entrevistadas do GFLO (99%) acredita que **precisará investir na melhoria dos processos de inovação e de execução** nos próximos três anos. Para 70% dos entrevistados do *CEO Outlook*, isso é um fato, mas 10% discordam e 20% mantiveram-se neutros a esse respeito.

Para 68% do total da amostra do GFLO e igual percentual do *CEO Outlook*, existe todo um **empenho em vincular a estratégia de crescimento da organização a uma finalidade social mais ampla**. Contudo, 16% do primeiro grupo e 8% do segundo não concordam com este ponto de vista, enquanto 16% e 24%, na mesma ordem, não concordam nem discordam.

Os riscos para a organização

Na comparação entre os resultados dos levantamentos GFLO e *CEO Outlook* 2019, os entrevistados foram convidados a apontar quais são os riscos que representam as maiores ameaças ao crescimento de suas organizações. Não é possível destacar, dentre esses riscos, aquele que mais incomoda as lideranças. A tabela abaixo mostra que as indicações estão bastante diluídas.

RISCOS QUE PODEM AMEAÇAR O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS	GFLO	CEO Outlook Brasil
Tecnologia emergente / disruptiva	23%	16%
Regulatório	18%	16%
Operacional	11%	16%
Ambiental / mudança climática	11%	4%
Segurança cibernética	9%	22%
Reputação / marca	6%	8%
Fiscal	6%	-
Talento (não ter sucesso em encontrar profissionais com habilidades necessárias ao atendimento de sua estratégia)	5%	2%
Retorno ao territorialismo (bloqueios comerciais, NAFTA, BREXIT etc.)	2%	10%
Taxa de juros	2%	4%
Cadeia de suprimentos	2%	2%
Outros	4%	-

Quando o foco volta-se especificamente sobre o risco cibernético, muitas questões abrem-se em torno disso e as opiniões divergem ligeiramente quando comparados os dois levantamentos. Para 63% das lideranças femininas, **contar com uma forte estratégia de risco cibernético é um fator crítico para gerar confiança nos principais acionistas**, opinião compartilhada por uma parcela pouco menor de CEOs brasileiros: 50% do total da amostra. Enquanto os percentuais daqueles que se mantêm neutros sobre a questão é muito próximo, com 25% no GFLO e 28% no *CEO Outlook*, os que discordam dessa afirmação são 12% no primeiro grupo e 22% no segundo.

Apenas 36% das entrevistadas pelo GFLO concordam que **é apenas uma questão de tempo para suas empresas tornarem-se vítimas de um ataque cibernético**, ou seja, isso fatalmente acontecerá. É um índice bem inferior ao registrado no *CEO Outlook*, com 78%. Além disso, 29% das mulheres são contrárias a esta afirmação, ante apenas 6% do outro grupo. Ou neutros são, na mesma ordem, 35% e 16%.

Apesar disso, 66% das lideranças femininas afirmam que suas companhias entendem que **as informações de segurança são estratégicas e elementos de potencial vantagem competitiva no mercado**. Pouco mais do que isso, 68%, foi a parcela de entrevistados do *CEO Outlook* que afirmou o mesmo. O percentual de neutros é muito semelhante (24% do GFLO e 22% do *CEO Outlook*) e de discordantes: 10% nos dois casos.

Disrupção e inovação

Tanto os profissionais que responderam à pesquisa GFLO quanto aqueles que responderam ao *CEO Outlook* estão conscientes de que é necessário criar disrupção em um mercado cada vez mais concorrido. Nada menos do que 55% das mulheres e 76% do segundo grupo afirmaram que **as organizações nas quais atuam são ativamente disruptivas no setor em que operam, sem esperar que seus concorrentes sobressaiam**.

Aproximadamente 16% das lideranças femininas discordam dessa afirmação, o que também o fazem 10% do outro grupo. Neutros são 27% (GFLO) e 14% (*CEO Outlook*).

Os entrevistados preocupam-se de maneira semelhante com a velocidade com que a transformação tecnológica impacta os negócios. Cerca de 72% das mulheres consultadas e 76% dos CEOs afirmam que se **sentem pressionados com os prazos para alcançar progressos significativos relativos à transformação**. Apenas 7% do grupo do GFLO e 4% dos CEOs discordam, enquanto 21% do primeiro grupo e 20% do segundo mantiveram-se neutros.

Engana-se quem pensa que disrupção está sempre vinculada à inovação tecnológica. Para 82% das entrevistadas pelo GFLO e 62% dos consultados no outro levantamento, **o avanço rápido da tecnologia não é a única transformação significativa que seus negócios enfrentam**. Dentre os CEOs, no entanto, 18% discordam dessa afirmação, índice que é de apenas 4% no universo das executivas. Nos dois grupos, os demais mantiveram-se neutros.

O fato de 80% das lideranças femininas e 94% do outro grupo analisado defenderem que **enxergam a disrupção tecnológica como oportunidade e não ameaça** confirma o que foi acima mencionado. E apenas no GFLO há vozes opostas: 5% discordam.

E, por consequência, o dado seguinte reconfirma essa avaliação positiva generalizada: 80% do GFLO e 74% do *CEO Outlook* afirmam que **deixam seus funcionários livres para inovar, sem se preocuparem com as consequências negativas** que decorram de uma iniciativa que não funcionou a contento. Apesar disso, quando a questão volta-se à **cultura de fast failing**, na qual é valorizada a constante experimentação dos projetos em busca de ideias que tenham valor, somente 20% das lideranças femininas afirmam que suas organizações adotam esse tipo de estratégia, ao contrário do levantamento *CEO Outlook*, no qual 70% das empresas são adeptas ao *fast failing*.

Resiliência e diligência futura

O que faz uma empresa ser efetivamente disruptiva, em particular, se estiver inserida em um clima de negócios incerto? Para 82% das entrevistadas no GFLO, é o fato de se adaptar rapidamente às mudanças que ocorrem nesse cenário (apenas 24% dos entrevistados no *CEO Outlook* pensam da mesma forma). A capacidade de proteger o negócio principal foi a opção de 12% do GFLO e de 36% do outro estudo. Além disso, um percentual de 4% do grupo feminino acha que a empresa inovadora é simplesmente aquela que cria disrupção em seu mercado. Há, porém, uma diferença de questionamento entre os dois estudos bastante significativa: no GFLO, as entrevistadas puderam optar pela resposta “nenhuma dessas alternativas”, e apenas 2% a escolheram. No outro grupo, a opção era “todas as alternativas”, o que foi apontado por 20% do total da amostra.

Em que esses profissionais pensam primeiro quando se trata de **buscar recursos para melhorar a resiliência da suas organizações?** Os dois estudos mostram uma divergência impressionante nas respostas dadas. Para 68% das lideranças femininas, a solução tem sido **investir capital no desenvolvimento de habilidades e capacidade da força de trabalho**, afirmação compartilhada por apenas 38% dos CEOs. Por outro lado, mais da metade dos entrevistados deste grupo (62%) tem optado por **investir na aquisição de inovação tecnológica**, enquanto apenas 32% das mulheres fazem o mesmo.

Os dois grupos indicaram quais as ações que pretendem realizar nos próximos três anos para **impulsionar o crescimento de suas organizações**. É interessante notar - conforme quadro abaixo - que o único momento em que as opiniões dos dois grupos aproximam-se é na proposta de disponibilizar produtos e serviços em plataformas online (45% do GFLO e 52% do *CEO Outlook*). Nos demais casos, há enorme disparidade.

	GFLO	<i>CEO Outlook Brasil</i>
Disponibilizar produtos e serviços via provedor de plataforma online (por exemplo, mídias sociais)	45	52
Colaborar com startups inovadoras (FinTechs, InsurTechs, HealthTechs etc.)	30	64
Aumentar o investimento da detecção de processos de disrupção e inovação	30	60
Unir-se a parceiros do setor focados no desenvolvimento de tecnologias inovadoras	21	54
Fazer parceria com tecnologia de nuvem de fornecedores terceirizados	9	62
Fazer parceria com provedores de dados terceirizados	12	68
Estruturar programas de incubadoras ou aceleradoras de startups	11	60
<i>Aderir ao corporate venturing</i>	3	44
Nenhuma das alternativas	12	-

Por outro lado, nos dois estudos parece haver entendimento de que **modernizar a força de trabalho**, por exemplo, adotando automação inteligente enxuta e habilidades sob demanda, é a saída principal para **garantir que a organização esteja pronta para o futuro**: 48% do GFLO e 40% do *CEO Outlook* assim afirmaram. A segunda opção mais indicada foi a **melhora do envolvimento do cliente**, com 34% das respostas do GFLO e 22% do segundo grupo. **Refinar o modo de avaliar ativos**, incluindo dados, foi a opção de, respectivamente, 10% e 16%; e a alternativa **“repensar funções internas como serviços”** ficou com 7% e 22%, também na mesma ordem já citada. Apenas 1% das lideranças femininas não escolheu nenhuma dessas opções, indicando a alternativa **“outras”**.

Tecnologia e oportunidades

Especificamente sobre a **ampliação do uso de I.A nas organizações**, os dois estudos revelam a opinião das lideranças sobre diferentes pontos que poderão sofrer impacto nos próximos três anos. O primeiro é a força de trabalho. Menos da metade das entrevistadas pelo GFLO (41%) acredita que poderá haver **aumento de oportunidades de emprego** graças à I.A, resposta dada por 78% dos CEOs.

Ao menos para o grupo de lideranças femininas, a **implantação de I.A na automação de processos** de suas organizações ainda levará algum tempo para avançar, posto que 42% não fizeram qualquer investimento nesse sentido e 17% estão realizando testes em um reduzido número de processos. No grupo dos CEOs, são, respectivamente 2% e 20% para essas duas alternativas. Por outro lado, 60% dos CEOs afirmaram ter iniciado a implementação limitada da I.A para alguns processos específicos (no GFLO, esse índice foi de 29%). Outros 12% das lideranças femininas e 18% dos CEOs afirmaram já ter implementado a I.A para automatizar alguns dos processos da companhia.

Também foi estimado pelos entrevistados o período de **tempo que levará para que os investimentos em inovação tecnológica já realizados comecem a dar um retorno significativo**. Com relação aos **programas de I.A**, a parcela mais expressiva do GFLO, de 26%, avalia que o retorno venha entre um e três anos (resposta que foi dada por 38% dos CEOs). Outra opção indicada por boa parte dos entrevistados foi de três a cinco anos, com 15% do GFLO e 22% do segundo grupo. Mas, há quem acredite que o retorno virá em até 12 meses, como no caso de 36% dos CEOs e 13% do outro grupo analisado.

Por sua vez, **os processos de robótica deverão** dar retorno expressivo de um a três anos para 39% dos CEOs e 21% das entrevistadas pelo GFLO. Outros 34% de CEOs estimam um período de três a cinco anos, enquanto 10% das mulheres pensam o mesmo. Apenas 8% dos CEOs apostam no retorno em até 12 meses, mas as respondentes do GFLO são em maior parcela do total da amostra, com 16%.

Relacionamento com os clientes

Voltando aos pontos de comparação possíveis com os resultados do *CEO Outlook 2019*, as questões agora focam a **relação com os clientes**. Para 73% das entrevistadas pelo GFLO e 78% do segundo grupo, **é possível melhorar significativamente a compreensão sobre eles por meio de ferramentas abrangentes de análise de dados**.

Também é a opinião da maioria dos dois grupos (89% do GFLO e 76% do *CEO Outlook*) ser essencial **garantir que o front office esteja perfeitamente conectado ao middle e ao back office**, para criar uma experiência mais forte do cliente e da marca.

Os dois levantamentos também convergem para o equilíbrio de opiniões sobre o fato de ser uma responsabilidade pessoal de cada um dos entrevistados garantir que as **políticas ambientais, sociais e de governança (ESG) de suas organizações reflitam os valores dos clientes**. Assim é para 91% do GFLO e 70% do *CEO Outlook*.

Os executivos também estão atentos na **necessidade de proteger os dados dos clientes**, algo visto como uma das responsabilidades mais importantes. Na amostra das lideranças femininas, 77% concordam com este aspecto e, no segundo grupo, são 78% do total.

Há, no entanto, divergências sobre o **retorno dos investimentos realizados na tentativa de personalizar a experiência do cliente**. Para 36% das entrevistadas do GFLO e 28% dos CEOs, tais iniciativas ainda não renderam os benefícios esperados de crescimento. No entanto, neste último grupo, 60% acham que o retorno já foi atingido. Somente 26% das mulheres pensam o mesmo.

Outra discrepância significativa está na resposta ao questionamento sobre **a possibilidade de colocar ideias ou sugestões fornecidas por modelos de análise de dados**, ou seja, controlados por computador, por serem contrários à experiência ou intuição dos entrevistados. Nada menos do que 82% dos respondentes do *CEO Outlook* afirmam que já fizeram isso em algum momento dos últimos três anos, quando precisaram tomar uma decisão crítica. Dentre as mulheres, no entanto, fica praticamente equilibrada a resposta afirmativa (49%) e a negativa (51%).

Fale com o nosso time

Patricia Molino

**Sócia-líder do Comitê de Inclusão e
Diversidade da KPMG no Brasil**

Tel.: (11) 3940-3183
pmolino@kpmg.com.br

Estela Zanata

**Sócia da KPMG no Brasil e
co-líder do KNOW**

Tel.: (11) 3198-6711
ezanata@kpmg.com.br



#KPMGTransforma



Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br



© 2020 KPMG Assesores Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Conteúdo traduzido da publicação "Women Business Leaders Radar 2019", KPMG LLP, 2019. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Projeto gráfico e diagramação: Gaudí CreativeThinking.