



Acelerando o Futuro das Mulheres nos Negócios

**The 2020 KPMG Women's
Leadership Summit Report**



Conteúdo

1
Boas-vindas

2
Experimentando a
Síndrome da impostora

4
Quebrando o padrão e
o *mindset*

6
Navegando pelos papéis e
estereótipos de gênero

8
Fora da zona
de conforto

10
Explorando um
novo caminho

12
Superando a Síndrome
da Impostora

14
Dicas para líderes no
local de trabalho

16
Conselho para o seu
“eu” mais jovem

Boas-vindas

Estamos vivendo numa época em que o engajamento e as mudanças significativas em torno da diversidade, equidade e inclusão são intensas e fortes. Como líderes, nós devemos perceber o momento, desafiando o status quo, com ações e accountability para defender ambientes mais diversos e inclusivos, que promovam um sentimento de pertencimento para as pessoas.

Quando entrei na KPMG USA, como um jovem graduado na Universidade do Texas, havia apenas 15 sócias mulheres e 37 sócios negros. Hoje, a KPMG USA não se parece em nada com o que era em 1983, quando esses números irrisórios eram comuns em toda a profissão. Progredimos nos últimos 37 anos, e isso tem sido bom para a nossa firma, para o nosso pessoal e para os nossos clientes. Mudamos muito e há mais mudanças por vir.

O mesmo vale para as corporações americanas. Em 2020, entre os CEOs destacados pela revista "Fortune 500", somente 7,4% eram mulheres. Além disso, das 37 CEOs citadas pela publicação, apenas três eram negras. Isso mostra que a necessidade de diversidade nos cargos de chefia é primordial. Agora é o momento de aumentar essa pluralidade por meio da liderança feminina em todo o cenário corporativo.

A KPMG permanece firme em seus esforços para promover a inclusão e a diversidade. Em minha função como presidente e CEO, sei que abraçar a equidade, a inclusão e viver nossos valores não são apenas o certo a se fazer, mas também um imperativo estratégico. Sabemos que os benefícios são imensos: equipes inclusivas e diversas produzem melhores ideias, aumentam a criatividade e são mais produtivas.

Para avançar neste esforço, é importante que as organizações obtenham uma compreensão mais completa das necessidades específicas das mulheres,

à medida que progredem em suas carreiras e avançam para cargos de diretoria.

Este ano, tivemos informações valiosas sobre a síndrome da impostora. Para realizar o estudo, contamos com a colaboração de 700 participantes do KPMG Women's Leadership Summit, um grupo brilhante de mulheres de alto desempenho e alto potencial, com vasta experiência em liderança, representando uma ampla gama de indústrias e empresas da lista Fortune 1000.

Embora todas as executivas entrevistadas em nossa pesquisa tenham alcançado um sucesso notável, o estudo descobriu que 75% delas relataram ter experimentado, pessoalmente, a síndrome da impostora em alguns momentos da carreira. O estudo também descobriu que 56% temiam que as pessoas ao seu redor não acreditassem que elas eram tão capazes quanto o esperado. As descobertas da pesquisa trouxeram ainda uma visão sobre como a síndrome da impostora pode ser superada por aquelas que a vivenciam, bem como o papel crítico que as organizações, líderes e cultura corporativa podem desempenhar na redução dos sentimentos de dúvida e incertezas.

Esperamos que você considere este relatório construtivo e relevante, e que se inspire para mergulhar mais fundo em algumas dessas questões em nível pessoal ou organizacional. Obrigado por compartilhar nosso compromisso com o desenvolvimento, promoção e empoderamento das mulheres.



Paul Knopp
KPMG U.S. Chair
and CEO



Experimentando a Síndrome da Impostora

Conheça a Maria. Ela trabalhou arduamente durante toda a vida, alcançando alto desempenho em todos os níveis e elevando sua carreira a alturas que nunca tinha sonhado. Recentemente, Maria foi promovida para a alta liderança de sua empresa, uma conquista que poucas mulheres que ela conhece alcançaram. Externamente, ela está confiante e equilibrada, orgulhosa e pronta para enfrentar os desafios de sua nova e emocionante posição. Mas, interiormente, Maria se questiona. Ela está realmente qualificada para liderar uma equipe desse tamanho? Seus colegas vão pensar que ela pertence ao time? Ela corresponderá às expectativas de seus líderes? Silenciosamente, Maria duvida que ela seja realmente apropriada para o papel executivo que alcançou. Dúvidas, medos e incertezas invadem sua mente quando ela inicia o novo trabalho. Maria experimenta a síndrome da impostora.

A síndrome da impostora é uma incapacidade persistente de crer que o seu sucesso é merecido ou alcançado com trabalho duro, habilidades e capacidades destacadas. Assim, acredita-se que o êxito ocorre por outros meios, como sorte ou estar no lugar certo e na hora certa. Frequentemente, essa crença vem acompanhada de sentimentos de dúvida, medo do sucesso, medo do fracasso e, ainda, autossabotagem.

É mais comum do que se pode imaginar. Na verdade, aproximadamente 70% das pessoas sentirão a síndrome da impostora durante a vida, de acordo com o *Journal of Behavioral Science*¹, publicado em 2011.

A síndrome da impostora pode resultar de uma variedade de fatores, incluindo experiências pessoais, familiares e sociais, estereótipos e rótulos, cultura corporativa e dinâmica da força de trabalho. Para mulheres com alto desempenho no local de trabalho, a pressão e as percepções que surgem por serem “a única” ou “a primeira” mulher em seu papel também podem causar esses sentimentos.

O mesmo pode acontecer quando há expectativa de atingir a perfeição e nunca falhar. Neste cenário, as redes sociais agravam ainda mais o problema, sobretudo quando a percepção distorce a realidade e as mulheres líderes que não conseguem “fazer tudo” acreditam que não estão “à altura”.

Como propósito deste estudo, pretendemos obter uma melhor compreensão sobre como a síndrome da impostora pode impactar mulheres executivas de alto desempenho e também insights sobre como superá-la.

1. The Imposter Phenomenon, Journal of Behavioral Science, 2011

Principais conclusões:

Até 75% das executivas pesquisadas relatam ter experimentado pessoalmente a síndrome da impostora em certos momentos de sua carreira.

A maioria das entrevistadas, 85%, acredita que a síndrome é comumente vivenciada por mulheres nas corporações americanas.

Outros 74% delas afirmam crer que seus colegas do sexo masculino não sentem tantas dúvidas sobre si mesmo quanto as líderes do sexo feminino.

Quase metade das mulheres pesquisadas, o equivalente a 47%, dizem que seus sentimentos de síndrome da impostora resultam de nunca terem esperado alcançar o nível de sucesso que efetivamente conquistaram.

Ter o apoio da liderança foi identificado por 47% das entrevistadas como o principal fator para ajudar a reduzir os sentimentos da síndrome da impostora no local de trabalho, enquanto 29% delas citaram que se sentirem valorizadas e serem recompensadas de forma justa é essencial para um ambiente positivo.

Quebrando o padrão e o *mindset*

Por que tantas executivas experimentam a síndrome da impostora durante a carreira? De acordo com 77% das mulheres pesquisadas, a variação entre o que elas esperavam de sua vida ou carreira e a realidade que conquistaram pode desencadear a sensação de ser uma impostora. As causas primárias são diversas e podem resultar de experiências de infância e escola, expectativas familiares, estereótipos sociais, diferenças culturais, entre outros.

Por exemplo, considere como as convenções tradicionais pressupõem que, para pertencer a um grupo, devemos ter uma aparência ou agir de determinada maneira. Essas normas culturais geraram suposições estereotipadas sobre como e onde alguém “se encaixa”. Como resultado, defender o trabalho árduo às vezes fica em segundo plano em relação ao gênero, raça ou educação. No entanto, muitas executivas continuam avançando, trabalhando duro para “quebrar o padrão” e mudar mentalidades, a fim de desmistificar suposições erradas e desatualizadas.

Ilustrando este ponto, uma executiva lembrou como era desanimador “ouvir diretamente que alguns stakeholders chave consideravam que seu papel deveria ser preenchido por um homem branco, com mais de 50 anos, para fornecer segurança e estar em conformidade com a expectativa para o cargo. No entanto, em vez de provocar a síndrome da impostora, esses comentários a motivaram a trabalhar mais e alcançar seus objetivos.

56%

A pesquisa mostra que 56% das executivas temem que as pessoas ao seu redor não acreditem que elas são tão capazes quanto se espera que sejam.

Por mais que todas as mulheres da pesquisa tenham alcançado altos cargos de liderança, 62% ainda expressaram preocupação por não serem capazes de atender às expectativas culturais de sua empresa, enquanto 56% temiam que as pessoas ao seu redor não acreditassem que elas eram tão capazes quanto o esperado. O resultado mostra que, apesar de terem conquistado a promoção, a síndrome da impostora começa a se infiltrar junto com a preocupação de que os outros ao seu redor possam questionar seu direito de estar lá.

De acordo com 77% das executivas entrevistadas, a diferença entre o que elas esperavam de sua vida ou carreira e a realidade que conquistaram pode desencadear a sensação de ser uma impostora.

Dedicação, diversidade e determinação

Noções pré-concebidas externas podem rapidamente dar lugar a dúvidas internas, mesmo para pessoas com alto desempenho. “Meu sucesso veio principalmente como resultado de muito trabalho. Acredito que mereço estar onde estou. No entanto, preocupa-me que os outros acreditem que eu não deveria estar neste lugar, porque sou muito jovem ou pela minha aparência”, disse uma executiva. “Na realidade, esses atributos externos não afetam minhas habilidades, nem minha adequação para a função. Eu sou tão habilidosa quanto eles, só que em uma ‘embalagem’ diferente”.

Outra executiva acrescentou que ser a primeira mulher e pessoa negra em um novo papel a ajudou a se sentir uma impostora. “Como uma pessoa negra, muitas vezes sou desafiada e escuto direta ou indiretamente que não mereço estar em meu papel”, disse ela. “Sou questionada e não é incomum que subordinados do sexo masculino me tratem desrespeitosamente”.

Superar essas situações desafiadoras certamente não é fácil. Ainda assim, muitas executivas desconsideraram os sentimentos da síndrome da impostora e permanecem focadas em seus objetivos, apesar das dúvidas das pessoas que estavam ao seu redor. Uma entrevistada observou: “Eu tive um chefe que usou insultos raciais várias vezes na minha presença e na presença de meus colegas. Apesar dele, agora sou uma executiva sênior afro-americana”.

Uma executiva disse...

“Quanto mais mulheres ascendem nas organizações, especialmente mulheres negras, mais as pessoas questionam: ‘Como elas conseguiram esse cargo?’. Acho que isso fala mais sobre as inseguranças dos outros do que dessas mulheres que sentem que não pertencem àquele lugar”.

Navegando pelos papéis e estereótipos de gênero

Mas os homens sofrem da síndrome do impostor? Quando levantamos essa questão, 74% das entrevistadas disseram não acreditar que os líderes homens duvidem tanto de si mesmo quanto as mulheres. Embora saibam que os homens também sentem dúvidas, elas acham que eles não admitem, não falam sobre isso ou fazem um trabalho melhor para encobrir estes sentimentos.

81%

das executivas acreditam que colocam mais pressão sobre si mesmas para não fracassar do que os homens.

Muitas das executivas pesquisadas apontaram ainda as diferenças entre como meninos e meninas são criados na infância, citando que desde cedo eles são encorajados a liderar, a serem mais confiantes e menos emotivos do que as meninas.



Os homens têm mais exemplos culturais e modelos de comportamento”, explicou uma executiva. “Eles aprendem estratégias naturais sobre como superar os sentimentos de dúvida. Eu vejo isso acontecendo em escolas, equipes esportivas, dentro das famílias, etc. Começa quando somos muito jovens, a maioria de nós nem mesmo tem consciência disso, ou dos papéis que desempenhamos e perpetuamos”.

Além disso, 81% das executivas pesquisadas acreditam que colocam mais pressão sobre si mesmas para não fracassar do que os homens. As entrevistadas identificaram estas pressões e a autocrítica como os principais fatores que contribuem para as dúvidas e incertezas. Essas mulheres também dão a si mesmas uma margem de erro muito menor do que os homens em posições de liderança semelhantes.

Os papéis e estereótipos de gênero têm um impacto significativo no sentimento de pertencimento da mulher em um local de trabalho, o que pode levar à síndrome da impostora em algumas líderes.

Mudando percepções

Trabalho duro e relacionamentos andam de mãos dadas para superar a síndrome da impostora. Mais da metade das executivas pesquisadas, o equivalente a 54%, disseram que o trabalho árduo é a razão de seu sucesso, enquanto outros 30% atribuíram seu êxito às habilidades de construção de relacionamentos. Em contraste, elas acreditam que a progressão na carreira de seus colegas do sexo masculino resultou mais de promoções motivadas pela autoconfiança e potencial.

Muitas mulheres também descrevem que foram criadas em famílias com papéis de gênero claramente delimitados e expectativas predefinidas para elas e seu futuro. Ao se tornarem adultas, elas reconheceram a necessidade de redefinir essas posições e perspectivas para o próprio sucesso e de suas famílias.

“Nunca me passou pela cabeça que eu seria a principal provedora do sustento econômico familiar, que meu marido se tornaria um pai incrível e que ele absorveria as funções que geralmente são responsabilidade das mães e que eu abriria mão deste papel. De qualquer maneira, me dá alegria passar tempo com meus filhos. Também nunca imaginei que iria me destacar profissionalmente à posição que alcancei hoje”, disse uma executiva.

Uma executiva disse...

“Quanto mais experiente me torno, mais me preocupo que o preconceito apareça e seja caracterizado como falta de capacidade minha. Existem muitos preconceitos culturais profundamente enraizados, sustentados por homens e mulheres, e que são difíceis de mudar”.

Fora das zonas de conforto

A pandemia de covid-19 e a aceleração da transformação digital forçaram as pessoas a abraçar rapidamente mudanças e se adaptar às novas formas de trabalhar e de viver. Como os humanos geralmente são criaturas de hábitos, quebrar as rotinas diárias pode ser desconfortável e trazer a sensação de vulnerabilidade, ao mesmo tempo que abre novas oportunidades.

Portanto, não é surpreendente ver a síndrome da impostora se infiltrar durante os tempos de transição, como começar um novo emprego ou alcançar um nível maior de sucesso mais rápido do que o esperado. Um exemplo disso é que mais da metade das mulheres pesquisadas, o equivalente a 57%, disseram que experimentaram a síndrome da impostora quando assumiram um novo papel de liderança ou ascenderam ao nível executivo.



Fui promovida bem mais rápido do que esperava. De repente, duvidei de mim mesma e também tive essa sensação de que alcancei meu objetivo... e agora?”, disse uma executiva.

Enquanto isso, 47% relataram sofrer com a síndrome da impostora devido ao fato de que nunca esperaram atingir o nível de sucesso que alcançaram.

Além disso, algumas executivas observaram que a síndrome da impostora apareceu em situações em que foram desafiadas sobre seus conhecimentos de um assunto em particular ou sobre um tópico específico. Uma entrevistada descreveu como ela duvidava de si mesma e se sentia inadequada: “quando me pediam para apresentar um tópico e eu não era uma verdadeira especialista, tive que aprender sobre o tema ao mesmo tempo em que me preparava para ensiná-lo”

57%

das mulheres se sentiram uma impostora quando assumiram um novo papel de liderança ou se tornaram executivas.

Em 2020, a maioria das pessoas foi forçada a sair da zona de conforto.

O desconforto leva ao crescimento

É importante notar que nem todas as mulheres em nossa pesquisa sofreram com a síndrome da impostora. Na verdade, 11% das entrevistadas disseram que não se identificaram com isso. Embora muitas dessas executivas admitam se sentir inseguras ou experimentar dúvidas e incertezas em algum ponto de sua carreira, tais emoções não vinham de um sentimento de indignidade ou incapacidade.

“Não me senti uma impostora, apenas senti a necessidade de melhorar rapidamente as qualidades fora das minhas competências essenciais, para não ser vista apenas como uma candidata por cota”, explicou uma executiva.

Outra acrescentou: “Acho que sempre que você assume uma nova função, há incertezas e a sensação de incômodo por estar fora da sua zona de conforto. Na maioria dos papéis, não senti isso e acreditei que era capaz. No entanto, o nível executivo vem com maior responsabilidade, razão pela qual experimentei mais incertezas”.

Na verdade, as promoções foram momentos em que muitas das mulheres de nossa pesquisa sabiam que tinham que sair de sua zona de conforto e ir em frente. O estudo mostra que 66% das entrevistadas disseram que não se contiveram ao buscar uma promoção ou função de liderança. Elas também observaram que a ansia e a coragem de ir atrás de novos papéis geralmente vêm com a experiência. “Mesmo com medo, eu me impulsionei para mais longe”, explicou uma executiva.

Uma executiva disse...

“Acho que há momentos em que todas nós somos colocadas em condições de nos desafiar. Do contrário, não atingiríamos os níveis de diretoria. É desconfortável? Pode apostar! Você se sente insegura e inadequada? Pode apostar! Este é o combustível para crescer”.

Desbravando um novo caminho

Algumas executivas tiveram que ampliar suas próprias carreiras mesmo com poucos insights sobre o que poderia vir a seguir. Elas explicaram que não tinham conhecimento sobre certas oportunidades de trabalho devido a uma educação modesta ou por ser a primeira geração a se formar na faculdade em sua família. “Minha mãe ficava em casa e meu pai era professor”, disse uma entrevistada. “Eu não tinha exemplos de como era o sucesso corporativo”.

O estudo mostra que 54% das executivas pesquisadas acreditam que, quanto mais bem-sucedidas se tornam, mais solitárias ficam no topo, porque entram em novos grupos de colegas. Além disso, 32% delas se identificaram com a síndrome da impostora porque não conheciam outras pessoas em uma posição semelhante a elas, pessoal ou profissionalmente.

Outra executiva compartilhou como o fato de trabalhar em um novo país impactou seu sentimento de ser uma estrangeira olhando para dentro, o que levou aos sentimentos da síndrome da impostora.



Por ser estrangeira, às vezes eu tinha pontos de vista diferentes em relação ao resto da comunidade, e isso me fazia acreditar que eu não pertencia àquele lugar”, disse uma executiva.

72%

das executivas confiaram no conselho de um mentor ou consultor de confiança ao duvidar de suas habilidades para assumir novas funções.

Assumir um novo papel ou responsabilidades adicionais pode exacerbar os sentimentos de dúvida e ansiedade, especialmente quando você não sabe o que esperar.

Estabelecendo um novo terreno

A pesquisa traz ainda um outro cenário: 63% das executivas entrevistadas não se sentiram intimidadas por serem a primeira ou única mulher em uma posição. Em vez disso, a maioria delas achava esse tipo de situação motivadora, revigorante ou emocionante. “Gosto de ser diferente”, disse uma executiva.

Enquanto essas mulheres gostavam de abrir o caminho para aquelas que vinham a seguir, a síndrome da impostora às vezes estava perto para lembrá-las de que eram a única mulher sentada “na mesa”. Para superar esses sentimentos, 72% das executivas buscaram mentoria ao duvidar de suas habilidades para assumir novos papéis. Ao mesmo tempo, elas também entraram em contato com grupos de profissionais mulheres para desenvolver networking e conhecer outras profissionais no mesmo nível de carreira.

Essencialmente, ser diferente da maioria de seus colegas – seja por raça, gênero, orientação sexual ou mesmo por ser uma mãe que trabalha – pode

alimentar a sensação de insegurança e não pertencimento.

Isso é evidente pelas respostas de 37% das executivas pesquisadas, que indicaram que sentiram a síndrome da impostora depois de se tornarem mães. “É um sentimento diferente, mas geralmente tenho dificuldade em me relacionar com algumas das mães nos círculos dos meus filhos”, disse uma mulher. “A maioria é composta por mães que ficam em casa e eu sinto que não tenho nada em comum com elas e sou muito diferente para construir relacionamentos”.

Uma executiva disse...

“Como não há tantas mulheres em cargos mais elevados, quando chegamos a esses papéis, sentimos a pressão tanto pela posição, quanto por outras mulheres que nos seguem para garantir que tenhamos sucesso”.

Superando a Síndrome da Impostora

As executivas entrevistadas também apontam que com a idade vem a experiência, o que ajuda a vencer os sentimentos da síndrome da impostora. Muitas admitem que foram supercríticas em relação a si mesmas no passado ou diminuíram suas realizações em comparação com os outros.

Além disso, 65% das mulheres pesquisadas frequentemente se lembravam mais de seus fracassos que dos seus sucessos, enquanto 58% se recordavam de tempos em que tiveram medo do fracasso.

À medida que cresceram e progrediram em suas carreiras, elas foram capazes de gerenciar melhor a síndrome da impostora, comunicando-se com mentores e buscando conselhos confiáveis de outras pessoas.

Com o tempo, suas perspectivas e hábitos evoluíram de maneira positiva. Por exemplo, 63% das executivas pesquisadas admitiram reter suas próprias opiniões no início da carreira, enquanto 57% admitiram ter sido workaholics no passado. Conforme cresciam na profissão, essas executivas tomaram medidas para aumentar a confiança e encontrar sua voz. Além disso, elas também se concentraram em alcançar um melhor equilíbrio entre vida e trabalho.

47%

citam ter um líder solidário como o fator número um para reduzir a síndrome da impostora no trabalho.

28%

das executivas identificaram o fato de se sentirem valorizadas e recompensadas de forma justa como parte essencial de um ambiente de trabalho positivo.

25%

das pesquisadas citam que fazer parte de uma equipe colaborativa ajuda a criar um sentimento de pertencimento que se opõe à síndrome da impostora.

Uma executiva disse...

“Sou uma perfeccionista em recuperação. Então, as falhas são difíceis de esquecer. Estou trabalhando para me recuperar mais rapidamente dos erros percebidos e ser muito mais compreensiva com a minha humanidade.”

O primeiro passo para superar a síndrome da impostora é reconhecer os sinais e perceber esses sentimentos.

Ações falam mais alto

Muitas executivas dizem que tomaram medidas específicas para superar dúvidas e outros sentimentos da síndrome da impostora. Ao se depararem com ambientes desafiadores ou em momentos de crescimento, elas enfrentaram e lidaram com sentimentos que poderiam impedi-las de alcançar mais sucesso.

O estudo mostra que 68% das mulheres reconheceram estar em ambientes de trabalho que desafiaram sua autoestima no início de suas carreiras. No entanto, a maioria concordou que percebeu a necessidade de agir e resolver a situação para seguir em frente e crescer na profissão. Uma entrevistada se lembrou de como ela “era a única minoria étnica e a única mulher em uma sala de homens brancos de 50 anos”. No entanto, ela não permitiria que a situação prejudicasse seu desempenho ou interações com seus colegas.

O poder das pessoas

A comunicação e a colaboração desempenham um papel vital em ajudar a reduzir a dúvida sobre si mesmo e promover a autoestima. A pesquisa mostra que 47% das executivas apontaram ter o apoio da liderança como o fator principal para reduzir a síndrome da impostora no local de trabalho. Outros 28% delas disseram que o fato de se sentirem valorizadas e recompensadas de forma justa era parte integrante de um ambiente de trabalho positivo. O incentivo, a compreensão e o reconhecimento da liderança também podem ajudar a prevenir a síndrome da impostora.

Além disso, 25% das mulheres disseram que fazer parte de uma equipe colaborativa ajuda a criar um sentimento de pertencimento que se opõe à síndrome da impostora. A promoção do trabalho em equipe e de uma cultura inclusiva, que compreende as necessidades do indivíduo, é especialmente importante.

Dicas para líderes no local de trabalho

Seja solidário.

Demonstrar linhas de comunicação abertas e fortalecer relacionamentos ajuda a reforçar um sentimento de pertencimento e aceitação no local de trabalho. A liderança deve mentorar e treinar os profissionais com o intuito de os tornarem autoconscientes de seus pontos fortes e fracos e ajudá-los a expressar com confiança seus pensamentos e ideias. Deixe-os saber que não há problema em falhar e, mais importante, como usar essas experiências como oportunidades para aprender e crescer.

Promova uma cultura colaborativa.

A síndrome da impostora pode afetar o indivíduo, mas o esforço da equipe pode ajudar muito a superá-la. Promover uma cultura colaborativa permite que as pessoas se sintam confortáveis em expressar suas ideias e preocupações, construindo uma equipe que compartilha a mesma visão e obtém sucesso juntos. Se sua liderança ainda não faz isso, promova treinamentos sobre como liderar com empatia e se concentrar em incentivar o trabalho em equipe, a criatividade e a colaboração.

Priorize a inclusão e a diversidade.

Profissionais que se sentem aceitos e livres para serem verdadeiros e autênticos no trabalho tendem a ser mais engajados e confiantes em seus empregos. Ao promover um ambiente de inclusão e valorizar ideias diversas, os indivíduos podem se sentir fortalecidos, mais motivados e inspirados para desenvolver suas carreiras, além de terem orgulho de suas realizações e estarem dispostos a aproveitar novas oportunidades.

Valorize o progresso.

Deixe os profissionais saberem que são valorizados e recompense-os de forma justa para manter um ambiente de trabalho positivo. Forneça incentivos e celebre o progresso incremental, não apenas os resultados finais. Ao reconhecer as realizações ao longo do caminho, a liderança pode contribuir na construção da confiança de um profissional e ajudá-lo a tomar posse de suas realizações, evitando que estas conquistas sejam atribuídas à “sorte” ou ao acaso de “estar no lugar certo na hora certa”.

Incentive o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

O incentivo ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, incluindo férias e envolvimento com a comunidade, permite que os profissionais descansem, recarreguem as baterias e se sintam valorizados. Estabeleça padrões realistas para evitar o esgotamento dos profissionais e os estimule a se concentrarem em seu bem-estar físico e mental.

Conselhos para o meu "eu" mais jovem

"Falhe rapidamente e falhe frequentemente em uma escala menor, isso te ajudará a chegar onde você quer mais rápido, aprendendo com o que não funciona." **"Você é mais forte do que pensa que é."**

"Você merece tudo que conquistou."

"Encontre um coach experiente e descubra como gerenciar situações desafiadoras e sentir mais autovalorização."

"Você traz qualidades únicas que são necessárias e valiosas."

"Seja humilde, mais mente aberta, ria mais."

"Foque em resolver o problema e deixe seu ego de lado."

"Pare de se importar tanto com o que as pessoas pensam de você."

"Aprenda não apenas a receber bem elogios, mas também a levá-los a sério."

Mulheres executivas na superação da síndrome da impostora:

“Se arrisque, coloque-se mais pra fora, seja confiante.”

“Encontre um grupo de apoio de trabalho com mulheres e homens que você confia e esteja aberta a ouvir feedbacks sinceros – muitas vezes será melhor do que como você mesma se julga.” **“Você é sua pior crítica.”**

“Nunca pare de estudar. Nunca pense que chegou ao seu destino e saiba que todo mundo está fazendo o mesmo.”

“Não leve as coisas tão a sério.” **“Você é merecedora, não se contenha.”**

“Encontre organizações que constroem, e não que destroem, sua confiança.”

“A maioria das pessoas tem as mesmas dúvidas.”

“Assuma mais riscos e aceite os fracassos.”

“Duvidar de si mesma é normal. Processe isso e siga em frente rápido. Você consegue!”

Sobre o nosso estudo

Os dados qualitativos e quantitativos desta pesquisa mostram as perspectivas das mulheres que ocupam cargos executivos e possuem vasta experiência em liderança, representando uma grande variedade de setores cujas empresas compõem a lista da Fortune 1000. Acreditamos que a realização contínua de estudos nessa área se torna essencial à medida que as mulheres se aproximam das posições de liderança executiva, a fim de ajudá-las a progredir no âmbito de um mercado em evolução e de culturas corporativas em transformação.

Os próximos passos para uma nova pesquisa poderão incluir a dinâmica do relacionamento dentro das equipes, uma análise mais aprofundada das melhores práticas adotadas em ambientes de trabalho bem-sucedidos ou até mesmo uma abordagem sobre como promover programas de diversidade e inclusão. A publicação poderia ainda incluir uma avaliação de como os homens que atualmente ocupam cargos de liderança executiva lidam com a Síndrome da Impostora e como eles percebem os impactos desse fenômeno em suas colegas do gênero feminino.

Diante de um cenário empresarial e econômico em constante evolução, este relatório fornece insights para auxiliar as mulheres à medida que elas avançam em suas carreiras. Por isso, esperamos que CEOs, líderes empresariais e mulheres em geral levem em consideração todos esses dados, conclusões e recomendações.

Recursos

Acelerando o Futuro das Mulheres nos Negócios | The 2020 KPMG Women's Leadership Summit Report.

Caso tenha dúvidas ou queira fazer comentários acerca deste relatório e discutir esses temas com a KPMG mais detalhadamente, entre em contato conosco enviando um e-mail para: us-monkpmgwlns@kpmg.com.

Você também pode acessar a página kpmg.com/womensleadership para saber mais sobre as iniciativas de liderança das mulheres que atuam na KPMG.

Referências

The School of Life. (2017). *A Job to Love*. Londres: The School of Life.

Roche, J. M. & Kopelman, A. (2013) *The Empress Has No Clothes: Conquering Self-Doubt to Embrace Success*. Oakland, Califórnia: Berrett-Koehler Publishers.

Wilding, M.J. (2019). 5 Different Types of Imposter Syndrome (and 5 Ways to Battle Each One). The Muse. [ht HYPERLINK "http://www.themuse.com/advice/5-different-types-of-imposter-syndrome-and-5-ways-to-battle-each-one"](http://www.themuse.com/advice/5-different-types-of-imposter-syndrome-and-5-ways-to-battle-each-one)

Young, V. (2011). *The Secret Thoughts of Successful Women: Why Capable People Suffer from the Imposter Syndrome and How to Thrive in Spite of It*. Nova York: Crown Business.

Participantes da pesquisa

A pesquisa contou com respostas de mais de 700 pessoas que já haviam participado do KPMG Women's Leadership Summit (2015-19). As respondentes são mulheres de alto desempenho e potencial, que ocupam cargos de Vice-Presidente Sênior em empresas que compõem a lista da Fortune 1000.

Para mais informações acerca deste relatório e sobre como a KPMG pode ajudar a sua empresa, acesse kpmg.com/womensleadership.

 @KPMGImpire

 KPMGImpire

Fale com nossa liderança no Brasil

Patrícia Molino

Sócia-líder do Comitê de Inclusão e Diversidade (CID) da KPMG no Brasil e América do Sul

+55 (11) 3940-3183
pmolino@kpmg.com.br

Estela Zanata

Sócia e co-líder do KNOW (KPMG's Network of Women)

+55 (19) 3198-6711
ezanata@kpmg.com.br

Janine Goulart Zanata

Sócia e co-líder do KNOW (KPMG's Network of Women)

+55 (11) 3940-4372
janinegoulart@kpmg.com.br



#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

© 2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. As firmas-membro da rede KPMG de firmas independentes são afiliadas à KPMG International. A KPMG International não presta serviços a clientes. Nenhuma firma-membro tem autoridade para obrigar ou vincular a KPMG International ou qualquer outra firma-membro em face de terceiros nem a KPMG International tem autoridade para obrigar ou vincular qualquer firma-membro. Todos os direitos reservados.

Ao longo deste documento, "nós", "KPMG", "nos" e "nosso" referem-se à rede de firmas-membro independentes que operam sob o nome KPMG e são afiliadas à KPMG International ou a uma ou mais dessas firmas-membro ou à KPMG International.

As opiniões e os pareceres aqui contidos são dos entrevistados e respondentes da pesquisa e não representam necessariamente as opiniões e os pareceres da KPMG International ou das firmas-membros da KPMG. O envolvimento da KPMG não significa que esta endossa, patrocina ou promove de forma implícita os produtos ou serviços de uma empresa. Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma 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 empreender qualquer ação sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

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

Nome da publicação: Acelerando o Futuro das Mulheres nos Negócios | The 2020 KPMG Women's Leadership Summit Report

Data da publicação: outubro de 2020

Texto publicado originalmente em inglês, "Advancing the Future of Women in Business" ©2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. As firmas-membro da rede KPMG de firmas independentes são afiliadas à KPMG International. A KPMG International não presta serviços a clientes. Nenhuma firma-membro tem autoridade para obrigar ou vincular a KPMG International ou qualquer outra firma-membro em face de terceiros nem a KPMG International tem autoridade para obrigar ou vincular qualquer firma-membro. Todos os direitos reservados.