KPMG

# Global Female Leaders Outlook 2020

**Edição Especial Covid-19**

MANAGEMENTCIRCLE®

KPMG TRANSFORMA

# Conteúdo


**Nota dos editores** **3**

**Principais constatações** **4**

**Abraçando as mudanças, porém, sendo realistas a respeito da nova realidade** **6**
- – Crescimento 6
- – Economia digital 8

**Causando um impacto positivo** **9**
- – Sustentabilidade 9
- – Intensificando a resiliência e o propósito 10
- – Mudando a orientação com foco nos *stakeholders* e a expectativa dos clientes 11

**Covid-19: possível fator impulsionador da diversidade de gênero** **14**
- – O mundo do trabalho em evolução 14
- – Implicações pessoais 17
- – Perspectivas de carreira 20
- – Inclusão e diversidade: um retrocesso ou um ponto de inflexão? 21
- – Estruturas e exemplos de famílias 23

**Conclusões** **24**

**Metodologia** **26**

**Perfil demográfico** **27**

**Contatos** **28**


©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

# Nota dos editores

A pandemia da covid-19 é a crise global determinante do nosso tempo.

Ela tem sido objeto de inflexão tanto para a sociedade quanto para as economias mundiais. Comparando-a com as crises já vivenciadas, a covid-19 tem o potencial de provocar mudanças mais persistentes, não somente em nossa vida pessoal (trabalho e estudos em casa), mas também em áreas relacionadas aos negócios (transformação e comunicação digitais), bem como no setor público (envolvimento e normas regulatórias do governo).

Outro aspecto notável que faz essa crise ser tão impactante é o efeito desproporcional que ela está causando nas mulheres. Além do evidente impacto da pandemia na saúde das pessoas e nas economias globais, os efeitos das medidas de *lockdown* sobre a vida pessoal são particularmente intensos. O fechamento de escolas e berçários/creches, por exemplo, intensificou a pressão sobre as mulheres em nível global. Elas tiveram, sobretudo, que enfrentar a jornada dupla de organizar o lar e cuidar da família enquanto trabalhavam de casa. Por essa razão, alguns analistas já estão chamando a crise sanitária de "crise das mulheres" ou "shecession" (uma recessão que causa impacto significativo especialmente sobre as mulheres).

Quando decidimos produzir outro *Global Female Leaders Outlook*, rapidamente se tornou evidente que poderia haver implicações específicas da pandemia para as líderes corporativas.

Dessa forma, em consonância com as edições anteriores desse levantamento, desenvolvemos nosso questionário com base nas expectativas econômicas e empresariais, nos riscos e nas oportunidades, bem como nos fatores de carreira e diversidade de gênero. Essa estrutura nos permite fazer comparações entre o mundo anterior à pandemia e a nova realidade.

Em contraste com a opinião de muitos analistas, nossas respondentes demonstraram estar menos pessimistas em relação ao impacto da covid-19 sobre as mulheres. De acordo com as entrevistadas, a crise pode gerar novas oportunidades como resultado de uma comunicação digital aprimorada, avanços na tecnologia e mudanças nas expectativas dos *stakeholders*.

Isso fez com que surgíssemos com a visão de que a covid-19 poderia ser um catalisador para a igualdade de gênero no curto prazo ou, pelo menos, no médio e/ou no longo prazo.

Esperamos que os resultados do *Global Female Leaders Outlook 2020* tragam a você inspiração e motivação.

**Angelika Huber-Strasser**
Diretora Prática de Corporates
KPMG na Alemanha

**Sigrid Bauschert**
Fundadora e CEO
Management Circle

Ao longo deste documento, 'Nós/Nosso' significa a KPMG e o Management Circle.

"KPMG" refere-se à organização global ou a uma ou mais firmas-membro da KPMG International Limited (a "KPMG International"), cada uma delas sendo uma pessoa jurídica separada. A KPMG International Limited é uma empresa inglesa de capital fechado limitada por garantia e não presta serviços a clientes. Para mais detalhes sobre nossa estrutura, visite home.kpmg/governance.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

# Principais constatações

## As mulheres em cargos de liderança estão abraçando as mudanças relativas à covid-19 e estão conscientes sobre o que a nova realidade reserva para suas organizações.

- A maioria, o equivalente a **80%** das executivas, observou a transformação digital de suas empresas acelerar durante a pandemia. Os maiores avanços foram na transformação digital das operações, área na qual **30%** confirmam que o progresso feito as colocou anos à frente da etapa em que elas teriam previsto estar neste exato momento.
- **78%** acreditam que a crise afetará suas empresas por dois anos ou mais.
- As executivas, **48%**, estão menos propensas a dizer que seu *pool* de talentos aumentou em comparação com seus pares predominantemente do gênero masculino: **73%** dos pesquisados no relatório CEO Outlook.
- Além disso, proteger os relacionamentos com os clientes de longo prazo foi mencionado por **53%** das entrevistadas como a medida mais importante para lidar com os efeitos da crise.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

## As executivas dizem que causar um impacto positivo no mundo é o principal elemento motivador.

- As mudanças climáticas e a desigualdade de gênero foram os dois principais temas mencionados pelas executivas como sendo as áreas nas quais elas se sentem mais pressionadas por seus *stakeholders* a tomar medidas.
- **42%** delas dizem que as questões relacionadas à sustentabilidade serão ainda mais importantes para as decisões estratégicas pós-covid-19.
- 58% afirmam que querem manter os ganhos de sustentabilidade e questões climáticas obtidos como resultado da crise. Enquanto **48%** apontam que suas respostas à pandemia fizeram com que o foco da empresa fosse direcionado para a letra "S" (fatores sociais) dos aspectos de *Environmental, Social and Governance* (ESG).
- **42%** das entrevistadas concordam que as medidas que suas organizações adotaram recentemente para combater a discriminação e o racismo são robustas.

## A covid-19 como um possível impulsionador da diversidade de gênero.

- Novas ferramentas de comunicação e colaboração digitais permitem que o trabalho seja realizado de qualquer lugar, o que poderá ajudar no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para mulheres em cargos de liderança.
- **58%** das respondentes em posição de gerência acreditam que sua comunicação pessoal com os funcionários melhorou durante a pandemia.
- **41%** delas não acham que a crise influenciará seu próximo passo na carreira.
- Outras **41%** dizem que o avanço da inclusão e da diversidade não desacelerará após a pandemia.
- **51%** das respondentes afirmam que vivem em estruturas familiares realmente igualitárias.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

# Abraçando as mudanças, porém, sendo realistas a respeito da nova realidade

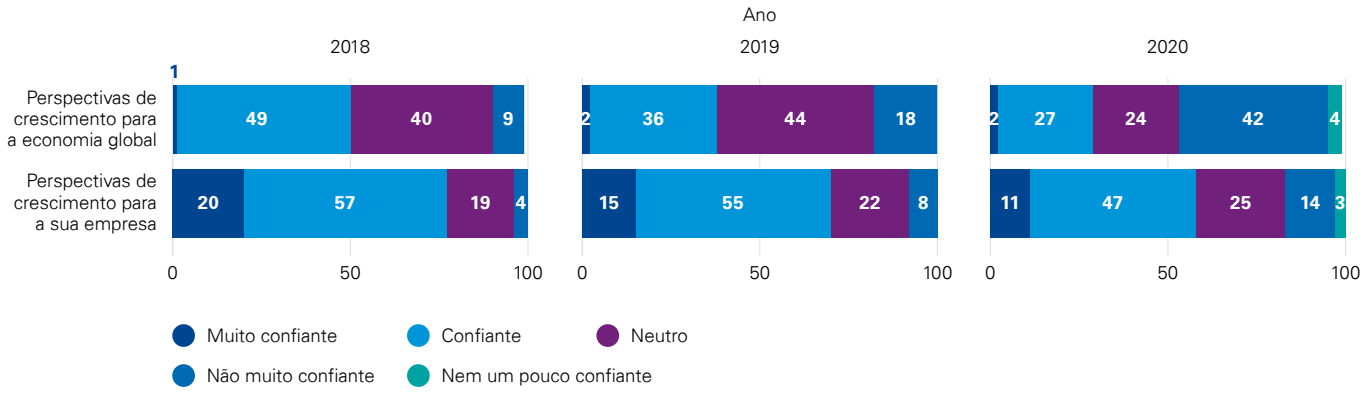
**Crescimento**

Os impactos provocados pela covid-19 resultaram em uma queda acentuada do crescimento econômico de muitos países. Diante dessa situação, analistas de todo o mundo preveem efeitos negativos e duradouros para a economia global, sendo alguns setores mais afetados do que outros. Nesse ambiente, governos mundiais tentam combater as consequências econômicas negativas por meio de medidas financeiras e regulatórias.

Tendo em vista este cenário e ao considerarem o crescimento das organizações ao longo dos próximos três anos, as executivas não estão tão pessimistas quanto alguns podem achar. Na verdade, das respondentes, mais da metade continua confiante ou muito confiante acerca das perspectivas de crescimento de suas empresas.

No entanto, as entrevistadas foram menos otimistas em relação à economia global, com 46% delas prevendo índices negativos de crescimento. No que concerne ao crescimento de suas próprias empresas, um percentual de 29% afirmou estar confiante ou muito confiante. (Figura 1)

**Figura 1:**
Em termos de perspectivas de crescimento, indique o seu nível de confiança em relação aos seguintes fatores ao longo dos próximos três anos.




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.

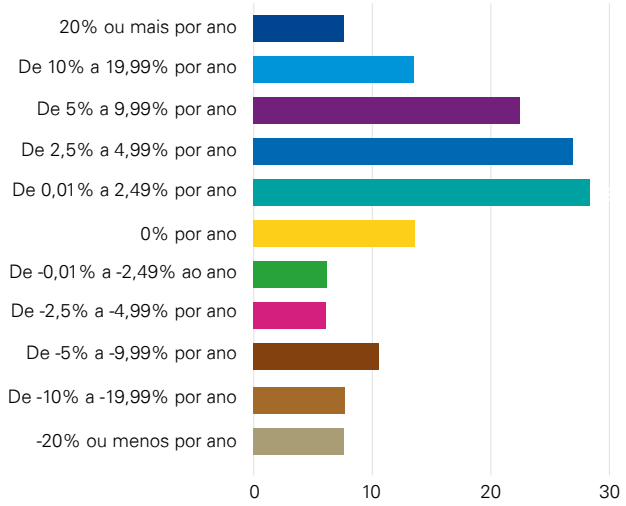


©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

Quando questionadas sobre as receitas, quase metade (47%) das executivas globais disse que suas organizações têm o potencial de exceder 2,5% em avanço de receita, enquanto 22% preveem que o rendimento de suas empresas aumentará entre 0,01% e 2,5%. Em contrapartida, 30% afirmaram que esperam índices negativos de crescimento, em comparação com apenas 5% que deram essa resposta em 2019. (Figura 2)

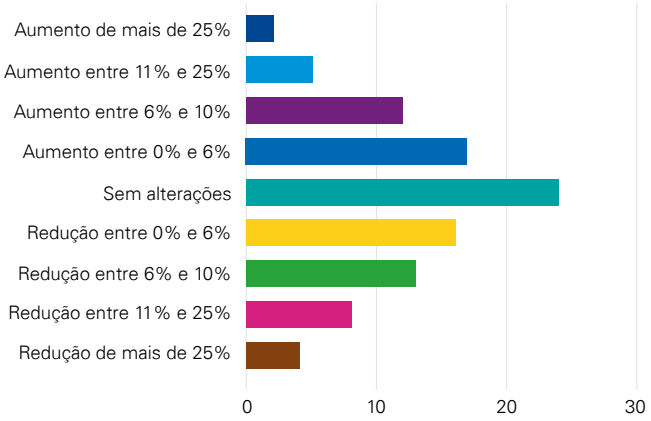
No que se refere ao aumento no número de funcionários, há uma visão mais fragmentada. Embora 24% das executivas globais afirmem que o número de profissionais permanecerá o mesmo, 36% anteveem crescimento, e outras 38% avaliam que haverá redução. Em 2019, somente 27% das participantes previram um número menor de funcionários em uma projeção de três anos. (Figura 3)

**Figura 2:**
Quais as perspectivas de geração de lucros pela sua organização ao longo dos próximos três anos?




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.

**Figura 3:**
Como você prevê que o número de funcionários na sua organização mudará ao longo dos próximos três anos?




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

Em um mundo pós-covid-19, líderes empresariais em geral deverão dar maior importância à voz de seus clientes. O setor de *e-commerce* - que está em constante crescimento - e a difusão das ferramentas de comunicação digital e das mídias sociais fizeram com que os clientes usassem sua voz mais do que nunca, influenciando, assim, o desenvolvimento de novas marcas ou até mesmo estratégias completas de negócios.

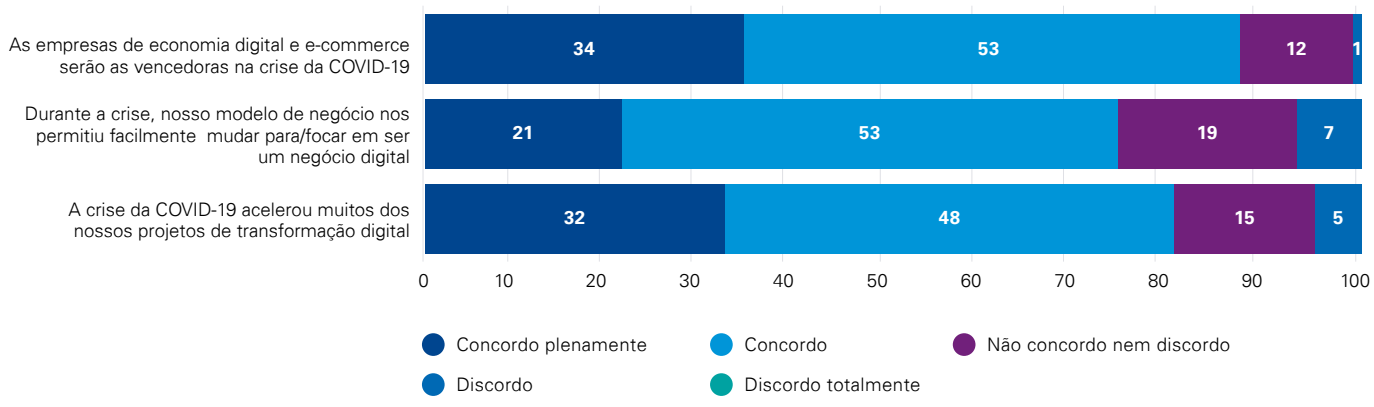
Diante disso, 84% das respondentes acreditam que proteger os dados do cliente é uma das responsabilidades fundamentais que as organizações devem assumir para aumentar a sua base de clientes.

**Economia digital**

Uma maioria significativa, 80% das executivas globais, declarou que os projetos de transformação digital de suas empresas foram acelerados em resposta à crise. Além disso, muitas respondentes confirmaram que os modelos de negócio de suas organizações permitiram a elas uma melhor adaptação.

Essa última consideração é relevante, pois a redução de custo é geralmente vista como uma das formas mais eficazes das empresas gerenciarem o impacto imediato da crise. Contudo, diminuir o investimento em projetos essenciais, como digitalização e inovação, poderia ser uma estratégia de muito curto prazo, visto que 87% das executivas concordam que as empresas que operam e prosperam na economia digital serão as verdadeiras vencedoras no atual contexto de crise. (Figura 4)

**Figura 4:**
Indique abaixo o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à economia digital.




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

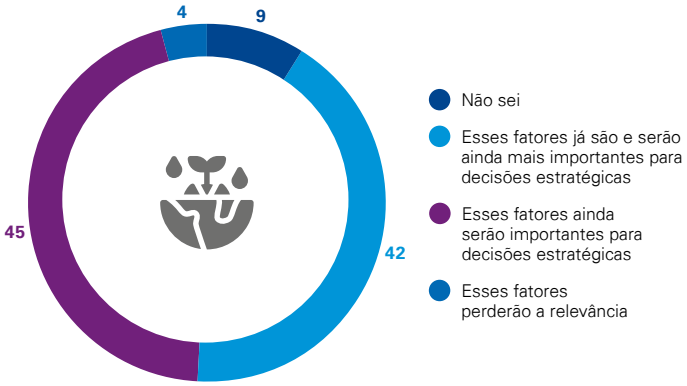
# Causando um impacto positivo

**Sustentabilidade**

As questões ESG (ambientais, sociais e de governança) estão tornando-se cada vez mais relevantes para os *stakeholders*. Em resposta a essa tendência, muitas empresas estão realinhando suas estratégias de negócio em prol de abordagens mais sustentáveis e que não afetem negativamente o clima. Infelizmente, a pandemia levou organizações a não considerar mais os objetivos de sustentabilidade como prioridade número um para que pudessem lidar com as consequências mais prementes da crise.

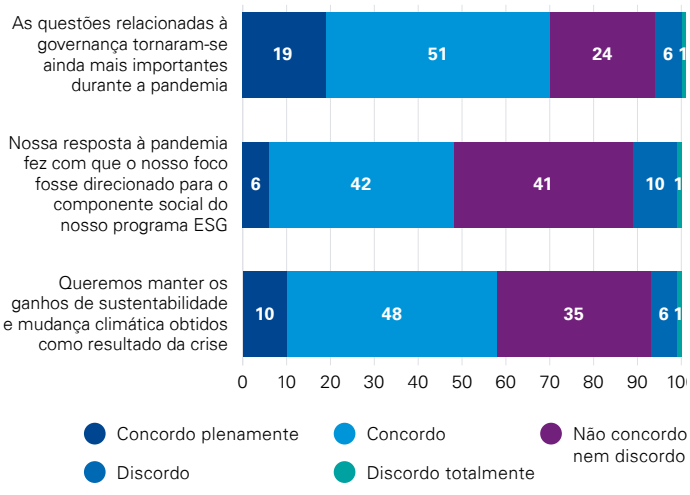
Entretanto, 42% das executivas globais acreditam que as atividades que visam combater as mudanças climáticas serão ainda mais fundamentais após a covid-19. Enquanto outras 45% estimam que o tema permanecerá tão relevante quanto antes, e somente 4% acham que o assunto será visto como menos importante. Dessa forma, as questões ESG provavelmente serão mais relevantes com o passar do tempo, e os aspectos governamentais serão imprescindíveis em tempos de crise, de acordo com 70% das participantes. De modo geral, a maioria das respondentes (58%) disse que espera se apoiar no progresso das questões de cunho ambiental, social e de governança alcançado durante os últimos meses. (Figuras 5 e 6)

**Figura 5:**
As questões/atividades relacionadas à sustentabilidade que visam a reduzir os efeitos da mudança climática continuarão sendo importantes no mundo pós-COVID-19?




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.

**Figura 6:**
Indique abaixo o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação ao foco nas questões ESG (ambientais, sociais e de governança) durante a pandemia.




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

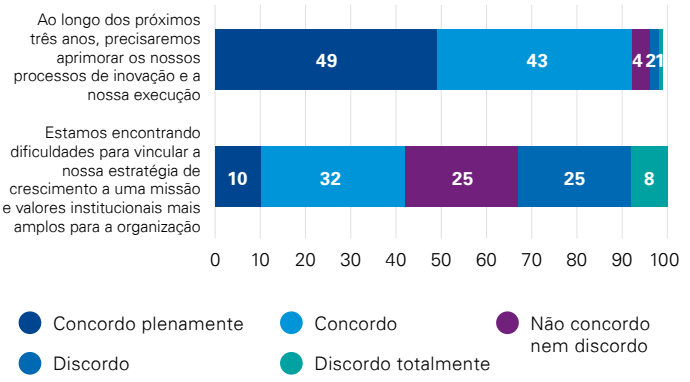
**Intensificando a resiliência e o propósito**

Os resultados da análise indicam que as líderes globais seguem uma estratégia clara para consolidar o crescimento de suas organizações e garantir sua sobrevivência.

O estudo mostra que nove entre dez mulheres, 92% das respondentes, dizem que concordam ou concordam plenamente que suas empresas precisam aprimorar os processos de inovação, bem como sua execução. (Figura 7)

No entanto, as entrevistadas parecem divididas quando o assunto é se suas empresas serão bem-sucedidas em vincular sua estratégia de crescimento à sua missão e aos seus valores institucionais mais amplos. Enquanto 42% das executivas globais admitem que hoje isso é um desafio a enfrentar, 33% discordam ou discordam plenamente com tal afirmação. Um quarto das respondentes (25%) permanece indiferente em relação ao tema. (Figura 7)

**Figura 7:**
Indique abaixo o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à sobrevivência/crescimento da sua organização.




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.

**"Embora estejamos vendo neste ano um pequeno recuo no que diz respeito às iniciativas ambientais, sociais e de governança (ESG) em nível global, os dados mostram que isso é resultado da pandemia da COVID-19, e não da falta de priorização das questões ESG por parte das empresas. Os resultados fornecem amplas evidências de que assim que a urgência da resposta à pandemia for diminuindo, voltaremos a ver as empresas focando nas prioridades relacionadas às questões ESG."**

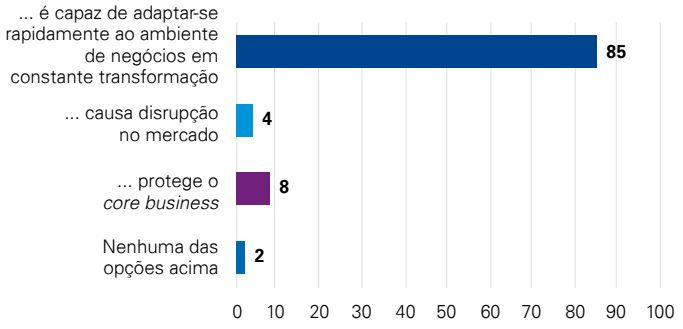
**Jane Lawrie**
Líder Global da área de Corporate Affairs, KPMG



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

Em contrapartida, quando o assunto é o que caracteriza uma empresa realmente resiliente, as líderes compartilham um entendimento comum. De fato, 85% acreditam que adaptar-se rapidamente a um ambiente de negócios em plena mudança é a melhor forma de lidar com a disrupção. (Figura 8)

**Figura 8:**
Lidando com a disrupção: Em um ambiente de negócios incerto, uma empresa realmente resiliente é aquela que, acima de tudo, ...



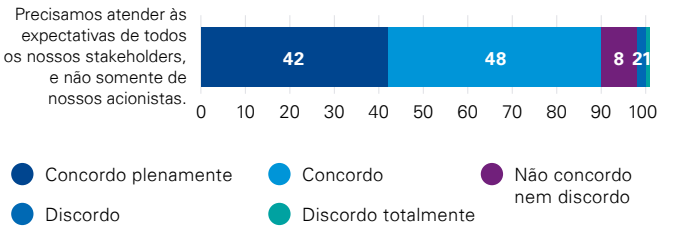

Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.

**Mudando a orientação com foco nos *stakeholders* e a expectativa dos clientes**

Novos valores e expectativas dos *stakeholders* estão surgindo como os principais fatores influenciadores de mudanças. Parece que a nova realidade do trabalho será caracterizada, mais do que nunca, pela adesão aos novos componentes ESG.

Uma das claras constatações desta pesquisa é a necessidade de as empresas atenderem as expectativas de todos os *stakeholders* - e não somente dos acionistas. Nesse ponto, 90% das respondentes disseram que concordam ou concordam plenamente com essa afirmação. (Figura 9)

**Figura 9:**
Indique abaixo o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à sobrevivência/crescimento da sua organização.




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

**Outro ponto de vista - CEO Outlook 2020 da KPMG - Edição Especial Covid-19**

Em 2020, os CEOs disseram que suas organizações tinham um papel mais importante a desempenhar na sociedade. À vista disso, 65% dos CEOs afirmaram que o público está esperando que as empresas tomem a iniciativa a respeito dos desafios enfrentados pela sociedade, e 76% concordaram que, na qualidade de líderes, eles são pessoalmente responsáveis pelas mudanças nas questões relativas à sociedade.

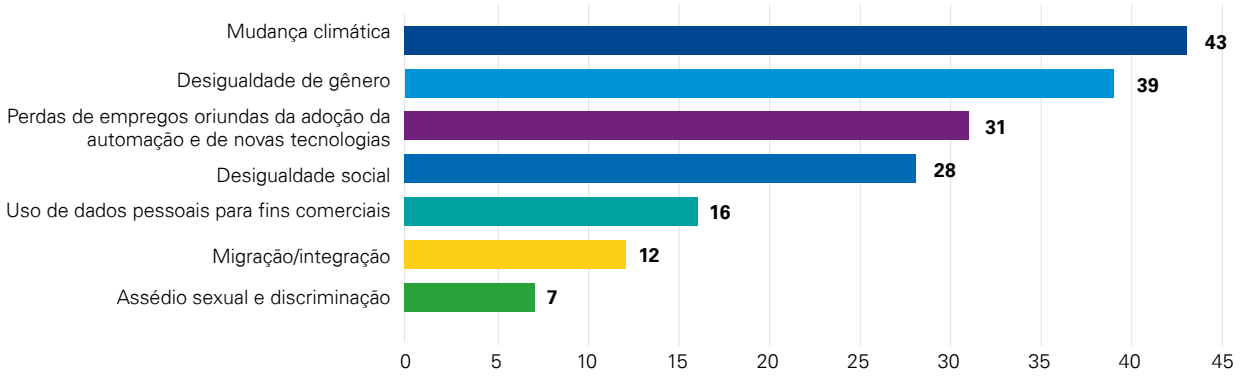
Essa mudança de valor de acionista para valor de *stakeholder* também é refletida nas conclusões a seguir:

– 43% das respondentes se sentem pressionadas pelos *stakeholders* a tomar alguma medida para abordar a questão da mudança climática.

– 39% acreditam que há um chamado à ação em prol da equidade de gênero.

– 31% acham que os *stakeholders* esperam que elas tomem medidas acerca das perdas de emprego devido às novas tecnologias de automação. (Figura 11)

**Figura 10:**
Considerando os desafios globais a seguir, indique o nível da pressão que você sente por parte de funcionários, clientes e outros *stakeholders* para tomar alguma medida que aborde essas questões.




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

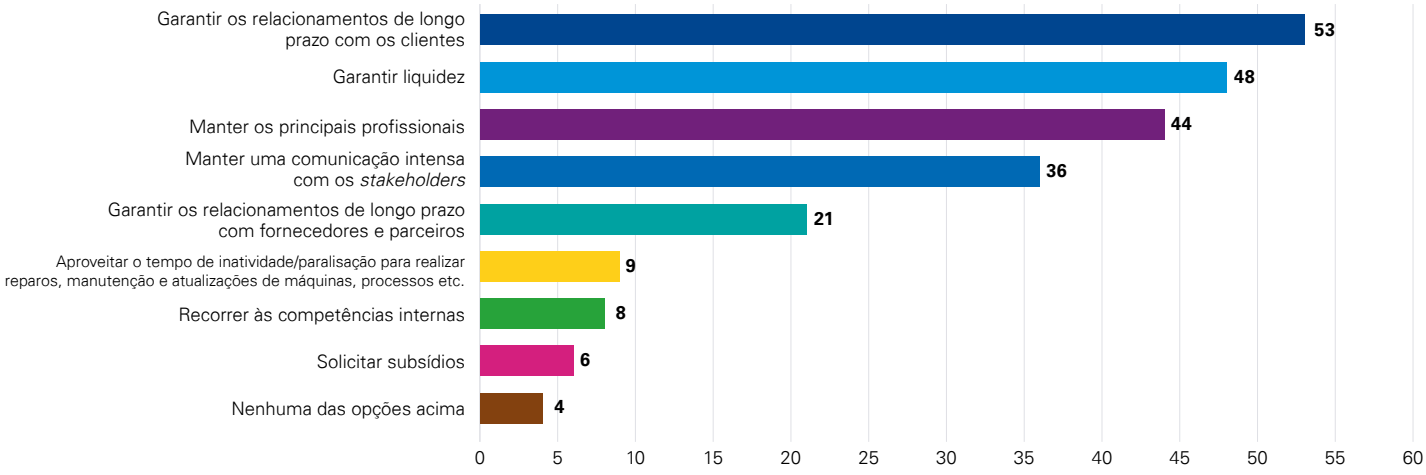
Uma estratégia voltada para os *stakeholders* também comprovou ser útil para as executivas lidarem com os efeitos negativos da pandemia. Dessa forma, além de focar em garantir a liquidez (48%), a maioria das respondentes escolheria tomar medidas em prol dos seguintes planos de enfrentamento:

– Proteger relacionamentos de longo prazo com os clientes (53%).

– Manter os principais profissionais engajados (44%).

– Comunicar-se intensivamente com todos os *stakeholders* (36%). (Figura 10)

**Figura 11:**
Quais são/foram as medidas mais importantes que permitem/permitiram a você  lidar com o efeito da crise da COVID-19?




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

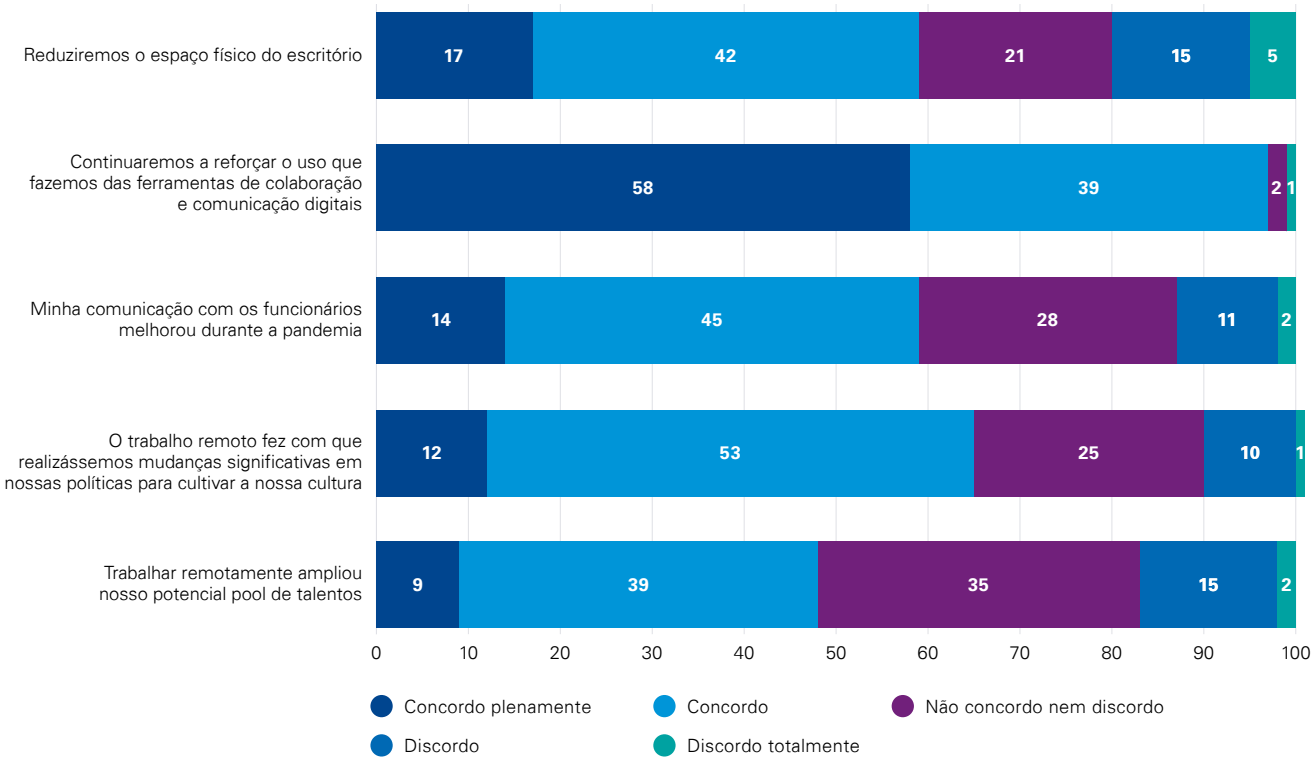
# COVID-19: Um possível fator impulsionador da diversidade de gênero

**O mundo do trabalho em evolução**

Do ponto de vista das líderes globais, a mudança mais relevante imposta pela crise é o aumento do uso de ferramentas de comunicação e colaboração digitais. Assim, 97% das respondentes querem contribuir para o desenvolvimento digital. Ademais, 58% das mulheres em cargos de gerência acreditam que sua comunicação pessoal com os funcionários melhorou durante a crise. (Figura 12)

Metade das respondentes acredita que o *pool* de talentos tornou-se maior devido à flexibilidade que o trabalho remoto pode oferecer. Um percentual de 62% das executivas concorda ou concorda plenamente com a afirmação de que o trabalho remoto levou suas empresas a fazerem mudanças significativas nas políticas, a fim de permitir essa cultura de trabalho emergente. Como resultado do aumento do expediente remoto, 59% das respondentes preveem uma redução na área física da organização. (Figura 12)

**Figura 12:**
Refletindo sobre os impactos que a pandemia causa sobre o mundo do trabalho, por favor, informe se você concorda com as afirmações a seguir ou discorda delas.




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

A importância cada vez maior da força de trabalho é a tendência que perdurará no futuro e, inclusive, alguns reflexos já podem ser observados nessa área. Por exemplo, o aumento do trabalho remoto levou as gerentes seniores a se empenharem para encontrar um estilo de liderança orientado por confiança, ao invés de controle. Como os profissionais desempenham um papel cada vez mais importante na realização da estratégia de digitalização de uma empresa, atrair e manter as pessoas certas são tarefas que irão impor um desafio-chave a alguns setores no médio e longo prazo. Essa análise é respaldada pelas visões de avaliação de risco apontadas anteriormente.

Além do aspecto relacionado à remuneração, novos sistemas de incentivo devem ser introduzidos para atrair e manter os melhores profissionais. Para superar esse desafio, as executivas globais classificam os estímulos a seguir como os mais relevantes:

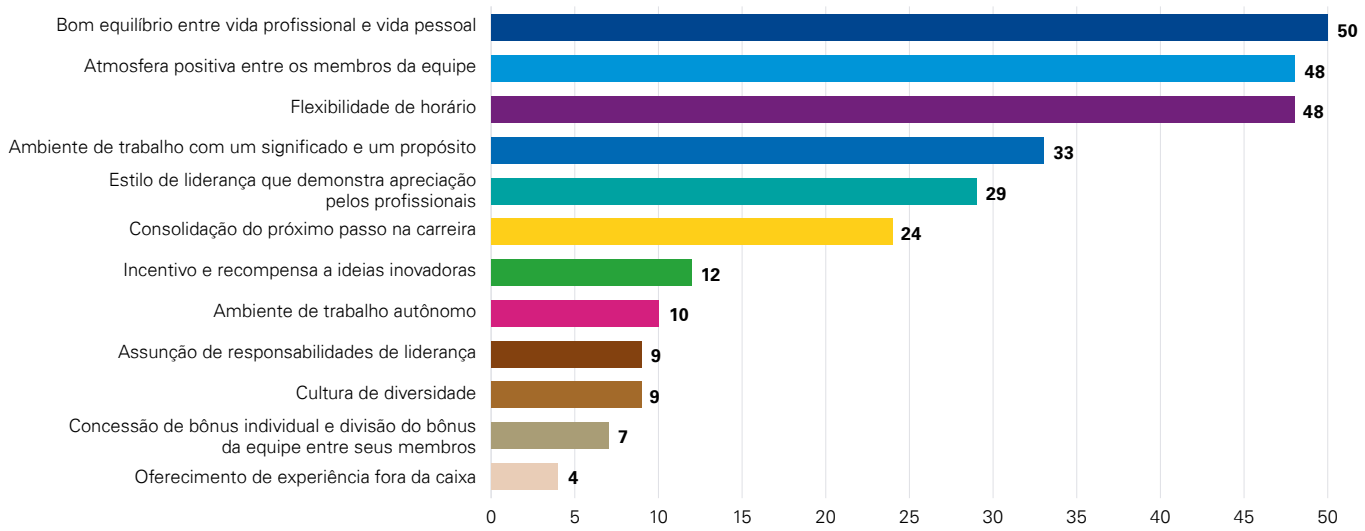
– Equilíbrio entre vida profissional e pessoal (50%).

– Atmosfera positiva entre os membros da equipe (48%).

– Flexibilidade de horário (48%).

– Um ambiente de trabalho que tenha um significado e um propósito (33%). (Figura 13)

**Figura 13:**
Qual das opções a seguir você classificaria como mais eficaz para aumentar o nível de satisfação do funcionário?




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

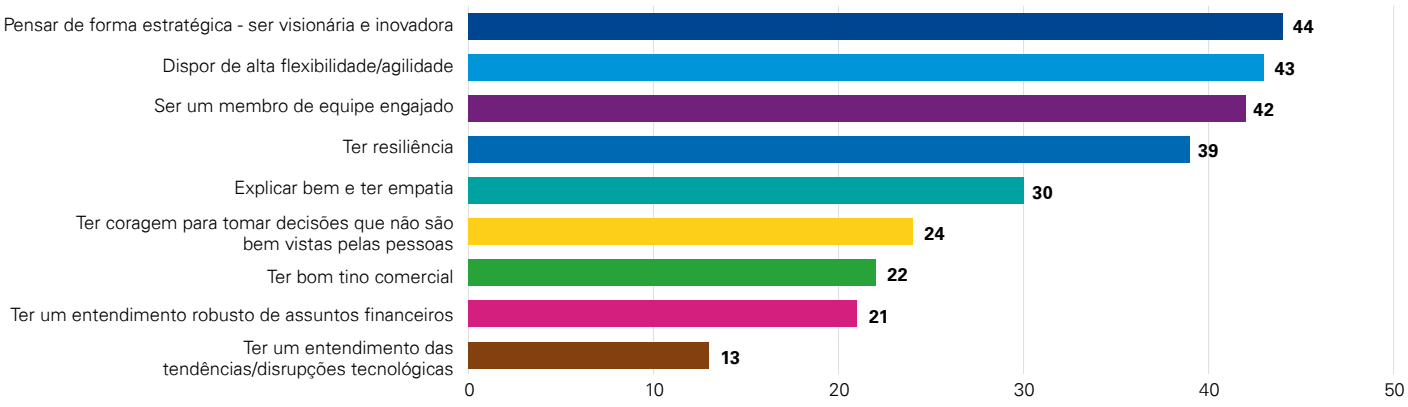
Os três primeiros fatores da lista obtiveram uma classificação alta quase semelhante das respondentes. Esses itens apresentam um panorama do novo mundo do trabalho do ponto de vista tanto do empregador quanto do funcionário. Embora uma "atmosfera positiva entre os membros da equipe" - o incentivo mais bem classificado em 2019 - permaneça sendo bem avaliado na lista de 2020, um "ambiente que tenha um significado e um propósito" foi colocado em segundo plano e substituído por um "equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal" e "flexibilidade de horário".

Esses elementos são essenciais para as líderes mulheres, visto que elas conciliam a vida familiar e a vida profissional.

Os resultados gerais destacam uma tendência que a pesquisa de 2019 já indicava: os incentivos convencionais arraigados, como "assumir um cargo de liderança", "divisão igualitária do bônus adicional da equipe" ou "experiência fora da caixa" estão perdendo sua relevância.

Manter a força de trabalho atual, bem como recrutar as próximas gerações de funcionários, está forçando as empresas a adaptar-se e aderir a essas mudanças fundamentais nas expectativas.

**Figura 14:**
Quais são seus pontos fortes pessoais como líder (que irão ajudar você a superar a crise da COVID-19)?




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

**Implicações pessoais**

Quando questionadas sobre quais pontos fortes pessoais são necessários para superar a crise da covid-19, as executivas globais concordaram com itens semelhantes: pensar de forma estratégica, ser visionária e inovadora está no topo da lista (44%), seguido de perto por agir com um alto grau de flexibilidade e agilidade (43%) e por ser um membro de equipe engajado (42%). Resiliência (39%) também desempenha um papel importante. Todos esses pontos fortes são essenciais para alcançar o sucesso na nova realidade. (Figura 14)

**"Em um ambiente em que o risco relacionado a talentos é uma das prioridades dos CEOs, o tema inclusão e diversidade terá uma influência positiva e significativa no sucesso das empresas e também das economias. [...] Líderes que entenderem isso e forem capazes de impulsionar flexibilidade, construir culturas inclusivas e incorporar um ambiente orientado por propósito no mundo pós-pandemia atrairão uma atenção maior das profissionais mais talentosas e proporcionarão às suas organizações uma vantagem competitiva robusta".**

**Nhlamu Dlomu**
Diretora Global de Pessoas da KPMG

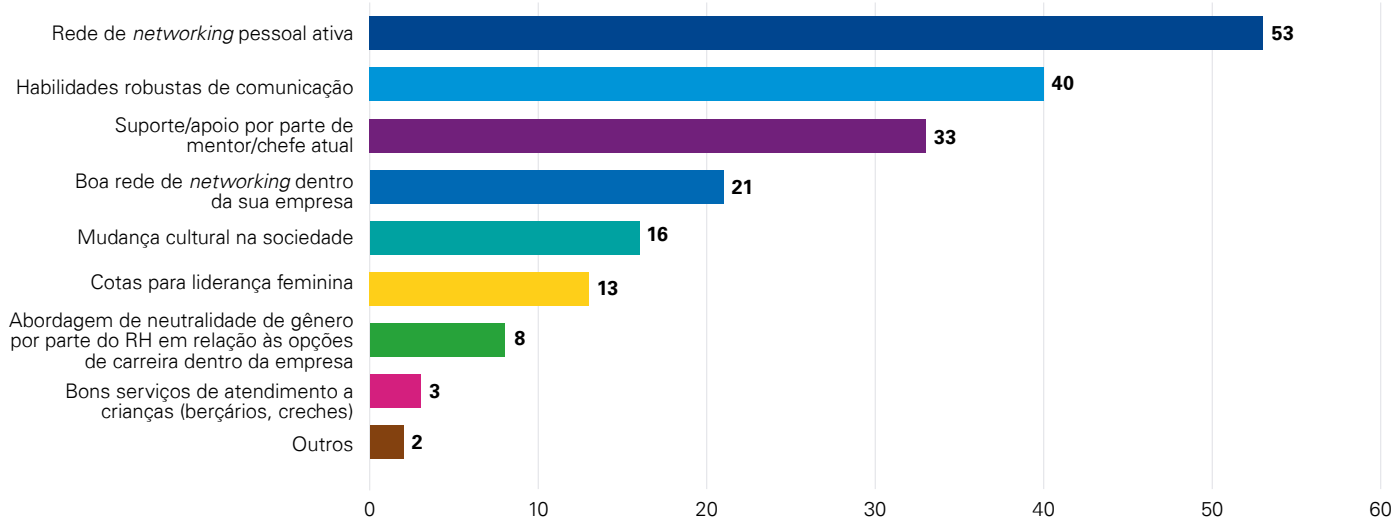


©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

A respeito de seu sucesso pessoal futuro, as executivas globais são claras em relação a quais características empregam para seguir em frente. Elas, em especial, apoiam-se em redes pessoais ativas (53%), habilidades robustas de comunicação (40%) e suporte por parte da liderança (33%). (Figura 15)

Além desses pontos pessoais, a motivação é um fator de sucesso igualmente importante em suas carreiras. As líderes têm como objetivo não somente "propiciar o sucesso comercial a longo prazo para suas próprias empresas" (58%), mas também "causar um impacto positivo no mundo" (58%). (Figura 16)

**Figura 15:**
Você tem um plano estratégico para avançar em sua carreira?



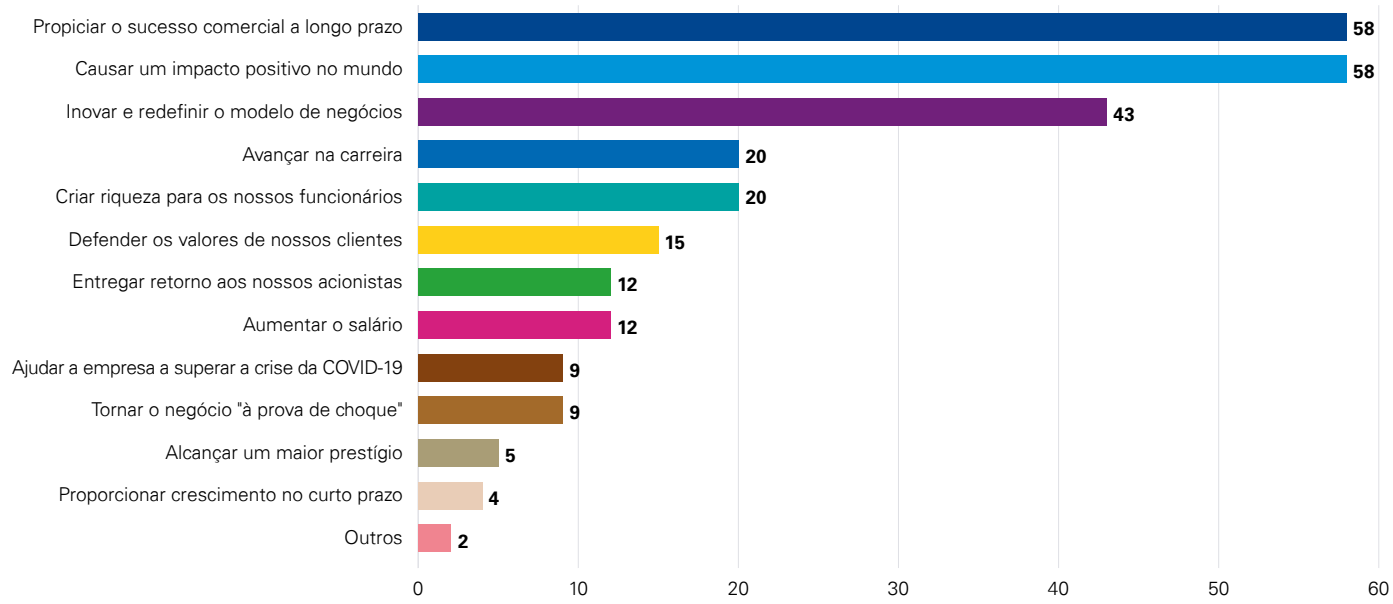

Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

Esses dois elementos motivadores são diretamente seguidos por "inovar e redefinir o modelo de negócios" (43%) e por "desenvolver-se profissionalmente" e "criar riqueza para os funcionários" (20% respectivamente). (Figura 16)

**Figura 16:**
O que mais motiva você?




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



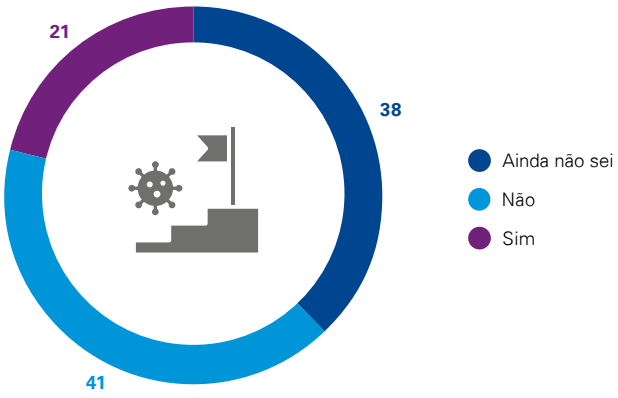
©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

## Perspectivas de carreira

A covid-19 é uma crise para as mulheres? A pandemia afetou tanto a vida pessoal quanto a vida profissional delas, fazendo com que muitas tivessem que enfrentar uma jornada dupla entre dedicar-se ao trabalho remunerado e cuidar da família. O fechamento de escolas e berçários/creches durante o *lockdown* também teve um impacto negativo sobre elas. Muitos dos setores que foram fortemente atingidos pela pandemia, por exemplo, turismo e transporte, bem como saúde e serviços domésticos, são segmentos que geralmente empregam uma proporção maior de mulheres.

Apesar desses desdobramentos, 41% das participantes não acreditam que a covid-19 terá um impacto em suas carreiras, enquanto 38% das executivas globais ainda não têm certeza se a crise afetará este aspecto, e somente 21% acreditam que a crise terá algum impacto em suas carreiras. (Figura 17)

**Figura 17:**
Você acha que a crise da COVID-19 impactará o próximo passo na sua carreira?




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

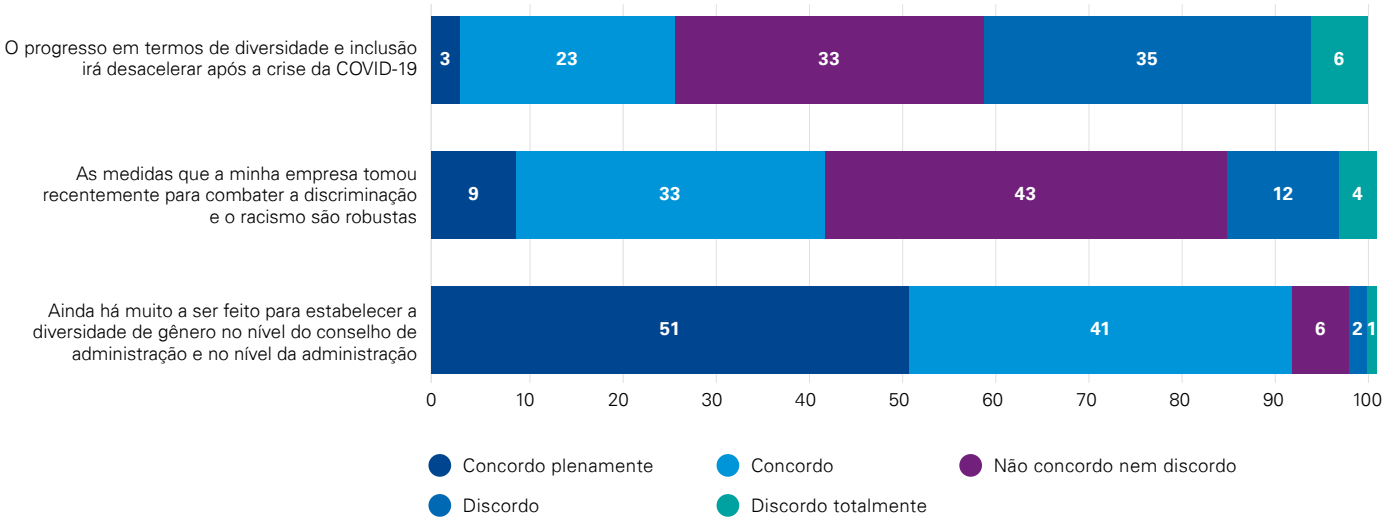
**Inclusão e diversidade: um retrocesso ou um ponto de inflexão?**

A pesquisa aponta que 41% das executivas não preveem que a covid-19 será capaz de desacelerar o progresso em relação ao tema inclusão e diversidade. E um percentual de apenas 26% acredita que haverá um retrocesso após a crise. (Figura 18)

Em relação à discriminação e ao racismo, 42% das respondentes dizem que as medidas que suas empresas tomaram recentemente para lidar com ambos os temas tiveram um impacto positivo. (Figura 18)

As participantes, no entanto, acham que é necessário fazer mais para auxiliar as mulheres a alcançar uma maior paridade no local de trabalho. Assim, 92% das executivas globais admitem que ainda estamos muito longe de conselhos de administração e equipes de administração diversos em termos de gênero. (Figura 18)

**Figura 18:**
Refletindo sobre diversidade e inclusão, indique abaixo o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.

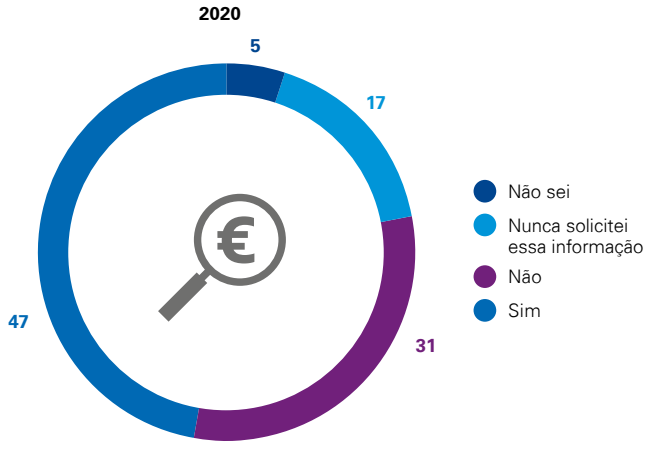


©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

Outro indicador da posição das mulheres na força de trabalho em comparação com a dos homens é a disparidade salarial. Na pesquisa anterior, os números mostraram uma pequena mudança. Em 2020, 47% das respondentes confirmaram que suas empresas eram transparentes em relação à igualdade de remuneração, em comparação com os 40% de 2019. Entretanto, 31% delas estão em organizações que ainda não são transparentes. O número de líderes mulheres que não pediram por uma comparação salarial ou não estavam interessadas nessa informação é o mesmo em ambos os anos. (Figura 19)

Os processos de sucessão também cumprem um papel fundamental na intensificação da equidade de gênero de uma empresa. De todas as participantes do *Global Female Leaders Outlook* de 2020, mais da metade (53%) acha que a próxima pessoa a assumir seu cargo também será uma mulher. O cargo das respondentes, bem como se elas têm filhos ou não, não têm influência sobre os resultados. (Figura 20)

**Figura 19:**
Existe transparência na sua empresa em relação à igualdade de remuneração?




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.

**Figura 20:**
A próxima pessoa a assumir o cargo que você ocupa agora provavelmente será homem ou mulher?

Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

## Estruturas e exemplos de famílias

A estrutura familiar e os exemplos na família são tidos como fatores com forte impacto sobre o desenvolvimento profissional das mulheres.

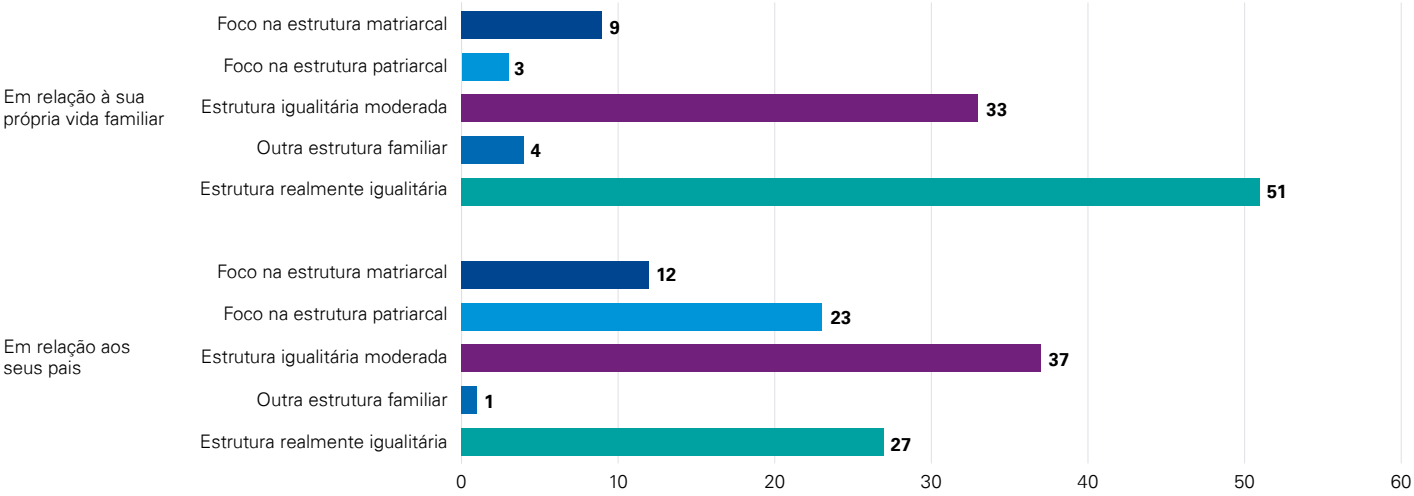
O estudo mostra que 73% das executivas globais são mães e 83% das respondentes que têm filhos tiraram licença-maternidade. Mesmo assim, praticamente todas as respondentes (95%) realizaram suas tarefas relacionadas à licença-maternidade sozinhas, pois seus companheiros não usufruíram de licença parental.

Outro resultado é o fato de que hoje mais da metade (51%) das respondentes vive em uma estrutura familiar realmente igualitária, com 33% vivendo em uma disposição que poderia ser descrita como moderadamente igualitária.

Essa constatação contrasta com o que a maioria das próprias executivas vivenciou quando crianças, visto que grande parte das famílias era organizada em uma estrutura moderadamente igualitária (37%) e algumas eram baseadas em um sistema patriarcal (23%). Somente 27% das executivas globais vivenciaram uma composição familiar realmente igualitária quando crianças.

Analisando mais profundamente os dados, é possível concluir que 78% das respondentes que cresceram em uma estrutura familiar patriarcal vivem agora em uma disposição familiar realmente, ou pelo menos moderadamente, igualitária. (Figura 21)

**Figura 21:**
Com quais exemplos você está acostumada?




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

# Conclusões

**A covid-19 é um acelerador para a digitalização e impulsiona mudanças em muitas áreas. Dessa forma, ela poderia muito bem ser um catalisador para a equidade de gênero, especialmente no médio e longo prazo.**

Com a ampla digitalização durante a crise, o acesso a plataformas relevantes de informação e de aprendizagem está mais fácil do que nunca. E isso tornará possível que um número maior de mulheres no mundo inteiro tenha acesso a ferramentas de aprendizagem contínua e de desenvolvimento profissional, aumentando, assim, seu poder econômico. Outro aspecto importante é que muitos governos parecem reconhecer a importância da diversidade para o sucesso econômico; por exemplo, o governo espanhol baixou um decreto determinando que as empresas devem pagar salários iguais a homens e mulheres. Essa medida foi tomada para combater a recessão durante a crise com base na premissa de que a igualdade de salário aumentará o PIB total.

---

**A nova realidade será moldada por expectativas diferentes por parte dos *stakeholders*. Isso resultará em empresas mais fortes, que conectam o sucesso nos negócios à abordagens de sustentabilidade e a um maior engajamento em responsabilidade social - para profissionais, clientes e parceiros de negócios -, mas também em aspectos relativos à governança.**

Em um ambiente desafiador, dentre outros aspectos, agir com propósito, preocupar-se em manter uma atmosfera positiva entre os membros da equipe e liderar com base em uma abordagem de negócios sustentável serão os novos fatores de sucesso. Além disso, um mundo amplamente digitalizado será construído com base em redes, comunidades e interfaces do mundo virtual e do real. O mesmo se aplica a habilidades robustas de comunicação e a uma abordagem orientada por parcerias para fazer negócios. Essas são áreas nas quais muitas líderes se destacam.

**Novas tecnologias e inovações serão os fatores influenciadores de crescimento. Como muitas tecnologias ainda estão em seu estágio muito inicial, e só se tornaram uma prioridade para a maioria das empresas recentemente, este é um bom momento para envolver-se e ajudar a moldar o futuro.**

A Inteligência Artificial (IA) e a automação serão tópicos importantes nos próximos anos. Contudo, há outra tecnologia na qual é preciso atentar-se: *blockchain*. Essa inovação tem o potencial de tornar-se a guardiã da confiança na era digital e de IA, especialmente nas áreas de governança e segurança. É preciso estar aberto a novas tecnologias em vez de ter medo delas, e veja-as como uma oportunidade de negócios.

---

**As executivas globais não preveem que a pandemia terá um impacto negativo significativo em suas carreiras.**

Se a recessão não for superada por algumas das maiores economias globais em 2021, a crise se intensificará, o que historicamente, muitas vezes, resulta em perdas de emprego em grande escala - não somente para as mulheres. Portanto, é necessário atenção, além de análise regular da situação. Certamente haverá oportunidades surgindo para aquelas pessoas que acompanharem de perto os desdobramentos. Pense fora da caixa, pois novas perspectivas de carreira poderão surgir nas esferas ambientais, sociais e governamentais, e as mulheres estão na linha de frente de muitos desses desdobramentos.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

**Novas ferramentas de comunicação e colaboração digitais prestam suporte à capacidade de conciliar negócios e família.**

Aproveite todas as possibilidades oferecidas pelas novas ferramentas de comunicação e colaboração, mas não se esconda em casa. Esteja "visível" tanto dentro, quanto fora do escritório. Encontre a sua forma de equilibrar o trabalho remoto e as atividades no escritório físico. Além disso, invista em suas redes internas e externas. Tenha em mente que as fronteiras geográficas e as diferenças de fuso horário não significam muito no mundo digital, onde o trabalho remoto está se tornando a norma. Esteja "visível" física e virtualmente.

---

**Os exemplos de mulheres na liderança deverão levar até a mudança cultural necessária no médio e no longo prazo.**

Mulheres eleitas chefes de estado, como Jacinda Ardern, primeira-ministra da Nova Zelândia, Sanna Marin, primeira-ministra da Finlândia, ou Angela Merkel, chanceler da Alemanha, enfrentaram bem a crise, o que resultou em números relativamente baixos de infectados ou mortes em seus respectivos países. Além da política, podemos ver um número cada vez maior de mulheres na liderança de empresas também, sendo consideradas inspiração para as próximas gerações. Impulsione a igualdade de gênero sempre que necessário, mas especialmente em sua própria empresa. Provavelmente há processos e estruturas que podem ser ajustados para promover a inclusão e a diversidade.

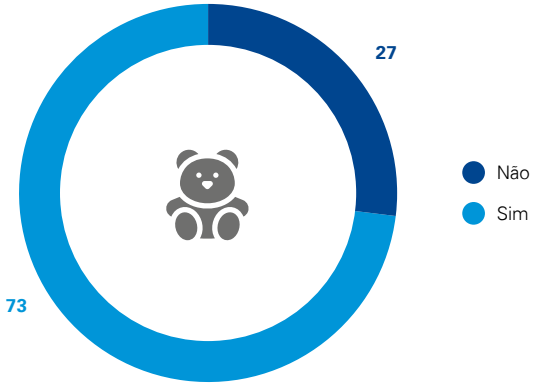


©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

# Metodologia

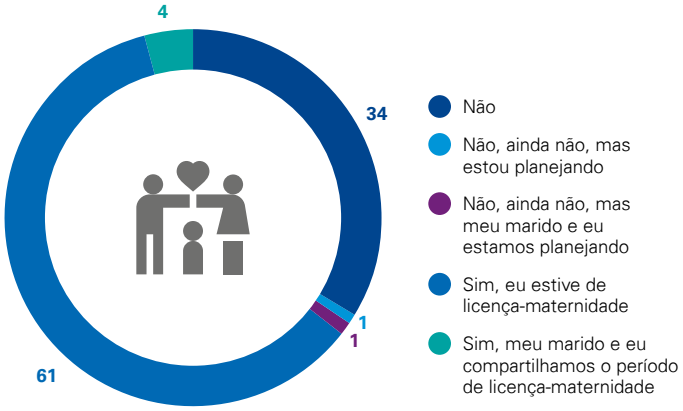
A pesquisa contou com a participação de 675 líderes mulheres - entre elas, 57% atuam em empresas que faturam mais de US$ 500 milhões em receita anual, de 52 países. A análise foi realizada entre setembro e 15 de outubro de 2020.

**Figura 22:**
Você tem filhos?




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.

**Figura 23:**
Você esteve de licença-maternidade?



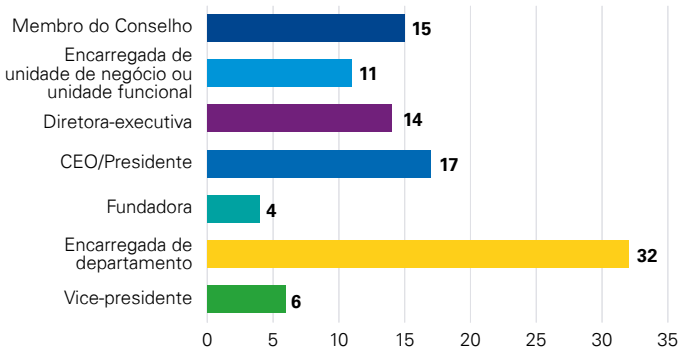

Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

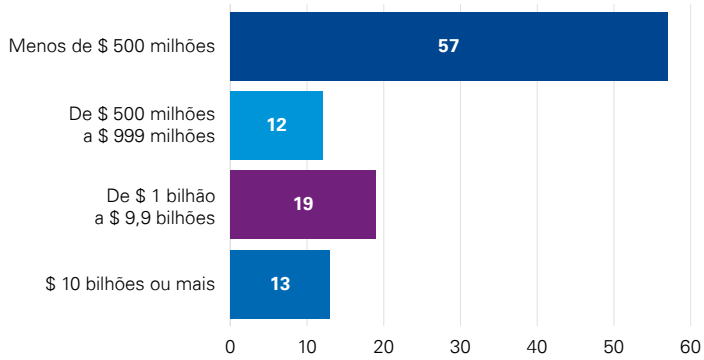
# Perfil demográfico

**Figura 24:**
Qual é o seu cargo?



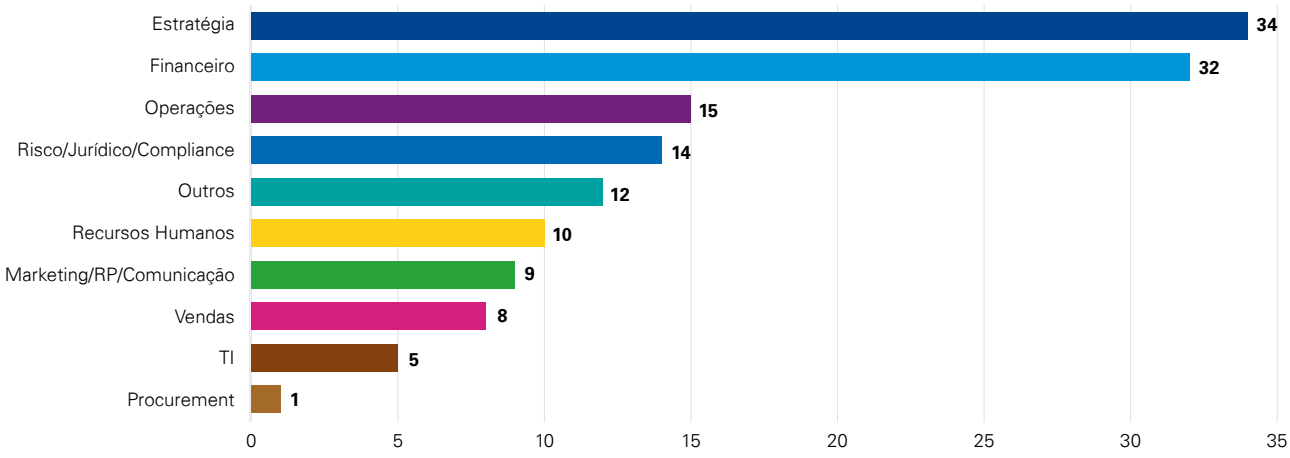

Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.

**Figura 25:**
Quais foram as receitas da sua organização (em US$) em seus anos fiscais mais recentes?




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.

**Figura 26:**
Qual é a sua atual área de responsabilidade?




Fonte: KPMG International, 2020. Os números são apresentados em percentual, podendo haver diferenças devido ao arredondamento.



©2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

# Contatos

**KPMG AG**
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Ganghoferstraße 29
80339 Munique

**Angelika Huber-Strasser**
Sócia, Líder da área de Corporates
KPMG na Alemanha
ahuberstrasser@kpmg.com

**Petra Eileen Lichtenau**
Gerente Sênior, área de Corporates
KPMG na Alemanha
plichtenau@kpmg.com

**Management Circle AG**
Düsseldorfer Straße 36
65760 Eschborn

**Sigrid Bauschert**
CEO e Fundadora
sigrid.bauschert@managementcircle.de

# Fale com o nosso time no Brasil

**Patrícia Molino**
Sócia-líder do Comitê de Inclusão
e Diversidade (CID) da KPMG
no Brasil e América do Sul
pmolino@kpmg.com.br

**Estela Zanata**
Sócia e co-líder do KNOW
(KPMG's Network of Women)
ezanata@kpmg.com.br

**Janine Goulart**
Sócia e co-líder do KNOW
(KPMG's Network of Women)
janinegoulart@kpmg.com.br

**home.kpmg/socialmedia**

**home.kpmg/ceooutlook**

**home.kpmg/gflo**

**Ser inclusivo**
**transforma negócios.**

#KPMGTransforma

Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br
/kpmgbrasil

© 2021 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo ou entidade específico. Embora envidemos nossos maiores esforços para fornecer informações precisas e oportunas, não pode haver garantia que tais informações sejam precisas na data de seu recebimento ou que continuarão sendo precisas no futuro. Ninguém deve tomar ações com base em tais informações sem a consultoria profissional apropriada após um exame detalhado da situação específica.

@2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados

Ao longo deste documento, 'Nós/Nosso' significa a KPMG e o Management Circle.

"KPMG" refere-se à organização global ou a uma ou mais firmas-membro da KPMG International Limited (a "KPMG International"), cada uma delas sendo uma pessoa jurídica separada. A KPMG International Limited é uma empresa inglesa de capital fechado limitada por garantia e não presta serviços a clientes. Para mais detalhes sobre nossa estrutura, visite home.kpmg/governance.

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