



Lideranças Femininas: Moldando a Resiliência em uma Polícrise

Global Female Leaders Outlook 2023

Principais aspectos e recorte

América do Sul

KPMG

Janeiro de 2024



Conteúdo

Sumário executivo	3	4	29
Introdução	4	O que impulsiona e o que impede a mudança sustentável?	29
1		ESG	
Quem são as executivas globais?	5	5	36
Perfis de liderança feminina		Igualdade de gênero: quando ela será uma realidade?	
2		Diversidade e inclusão de gênero	
Qual é a relevância da resiliência em uma policrise?	11	6	47
Perspectivas econômicas e estratégias		O que significa exercer a liderança em uma policrise?	
3		Liderança em uma policrise	
O que é particularmente importante na transformação digital hoje?	22	Metodologia e amostra	56
Digitalização e tecnologia		Fale com o nosso time	60

Sumário executivo - Global

1 | Perfis de Liderazgo Femenino: Motivado para tener éxito

- A maioria das executivas pesquisadas trabalha mais de 50 horas por semana e prefere o modelo de trabalho híbrido.
- Quase todas as participantes têm responsabilidades com as tarefas domésticas, com uma em cada três relatando a ausência de ajuda externa.
- A maioria das participantes mudou de empresa pelo menos uma vez para dar o próximo passo em suas carreiras.

74%

das participantes têm cônjuges, e ambos têm renda.

2 | Perspectivas econômicas e estratégias: bons prognósticos

- Embora novos fatores de risco econômico, como inflação e recessão, estejam se tornando mais relevantes, as perspectivas de crescimento positivo e a resiliência econômica são motivos para otimismo.
- Investir no desenvolvimento de funcionários é cada vez mais reconhecido como algo mais importante do que o investimento em tecnologia.
- A expectativa é de aumento no quadro de profissionais, apesar dos ganhos de eficiência impulsionados pela tecnologia.

87%

identificaram a adaptabilidade como o fator de sucesso mais importante para a resiliência empresarial.

3 | Digitalização e tecnologia: impulsionando a transformação

- Ser o "primeiro a agir" é menos importante na transformação digital do que antes. Já a tomada de decisões mais rápidas sobre os investimentos é essencial.
- A digitalização é o foco: as estratégias não devem ser interrompidas em decorrência de crises econômicas.
- A criminalidade cibernética está em ascensão. No entanto, o sentimento de segurança entre as participantes pesquisadas também está aumentando. A maioria considera sua empresa bem equipada em relação ao tema.

73%

identificaram a cooperação como fundamental para o sucesso na transformação digital.

4 | ESG: crescente destaque e exigência

- A demanda dos *stakeholders* por relatórios e transparência em ESG está aumentando significativamente, sobretudo entre as grandes empresas. Os pilares ESG estão se tornando firmemente enraizados nas estratégias.
- Os pilares ESG são amplamente vistos como fatores positivos para o desempenho da empresa.
- O "E" (*Environment*), do aspecto ambiental, recebe hoje mais atenção. Em seguida, aparecem as prioridades Sociais ("S") e de Governança ("G").

67%

relataram aumento na demanda por relatórios e transparência em ESG.

5 | Diversidade e inclusão de gênero: alta confiança

- A tendência nos últimos anos tem sido positiva e espera-se mais progresso na igualdade. As oportunidades de avanço para mulheres dentro de suas próprias empresas estão aumentando.
- Três em cada quatro respondentes esperam igualdade de gênero nos próximos 15 anos. A diversidade é vista como um fator de sucesso especialmente importante para o crescimento.
- No entanto, muitas respondentes ainda enfrentam estereótipos e preconceitos.

51%

afirmaram que o antigo "clube do bolinha" ainda existe em suas empresas, mas 49% experimentam apoio de grupos de mulheres.

6 | Liderança em uma policrise: oportunidades

- As consequências da policrise incluem mudanças complexas: embora a maioria das respondentes veja aspectos e oportunidades positivas, a complexidade das tarefas está claramente aumentando.
- Pensamento estratégico e liderança, flexibilidade e agilidade são cruciais para o sucesso profissional.
- A pressão está aumentando: os sintomas de burnout entre gestores e equipes estão aumentando nos tempos de policrise.

64%

Experimentam positivamente a policrise em razão das oportunidades.

Sumário executivo – América do Sul¹

1 | Perfis de liderança feminina: vasta experiência em gestão

- Mais da metade (32%) das respondentes sul-americanas ocupam o cargo atual há mais de cinco anos e 58% desempenham funções de gestão há pelo menos 16 anos.
- Na opinião de 31% das respondentes, será necessário sair da empresa atual para poder dar o próximo passo de ascensão profissional.
- A maioria (72%) mudou de empresa pelo menos uma vez para dar o próximo passo em suas carreiras.

75%

das executivas sul-americanas têm filhos.

2 | Perspectivas econômicas e estratégias: bons prognósticos

- A maioria (75%) das executivas sul-americanas expressa otimismo em relação às perspectivas de crescimento de suas organizações.
- Além disso, 62% delas confiam na resiliência do setor em que atuam, destacando a determinação em enfrentar desafios.
- No que diz respeito ao quadro de funcionários, 31% acreditam que ele permanecerá do mesmo tamanho, enquanto 55% estimam crescimento.

90%

identificaram a adaptabilidade como o fator de sucesso mais importante para a resiliência empresarial.

3 | Digitalização e tecnologia: jornada digital sem interrupções

- Redirecionar investimentos para oportunidades digitais e diversificar os negócios são necessidades reconhecidas por 78% das executivas sul-americanas.
- Novas colaborações entre empresas são cruciais para a implementação da estratégia digital, com 77% das sul-americanas destacando sua importância.
- Mesmo diante de desafios econômicos, 63% das executivas sul-americanas planejam continuar suas jornadas digitais.

53%

concordam com a premissa de adotar uma estratégia agressiva de investimento digital.

4 | ESG: ênfase no “S”, de social

- Ao contrário das executivas globais, que priorizam as questões ambientais, a maioria das sul-americanas (41%) está voltada principalmente aos temas sociais.
- Para 46% das sul-americanas, programas relacionados aos pilares ESG tendem a impactar o desempenho financeiro das organizações.
- Problemas econômicos e outros fatores de pressão nos negócios são os principais obstáculos à implementação de estratégias ESG nas empresas.

51%

das sul-americanas percebem um aumento na demanda por relatórios e transparência em ESG por parte de seus *stakeholders*.

5 | Diversidade e inclusão de gênero: a caminho da equidade

- A exigência sobre o desempenho das organizações na promoção da diversidade vai aumentar nos próximos anos, na opinião de 68% das executivas sul-americanas.
- Um terço (35%) das sul-americanas confia que a igualdade de gênero em conselhos será alcançada em até cinco anos.
- Entre as sul-americanas, 63% enfrentaram algum estereótipo ou preconceito no dia a dia profissional nos últimos três anos.

42%

afirmam que o "clube do bolinha", isto é, uma rede de apoio masculina, ainda existe em suas empresas.

6 | Liderança em uma polícrise: oportunidades

- As consequências da polícrise incluem mudanças complexas e maior tempo de dedicação às equipes, reconhecem as executivas sul-americanas. Alinhadas à tendência global, elas identificam aspectos e oportunidades positivas e avaliam positivamente estarem em posições de liderança nesse momento desafiador.
- Assim como suas pares globais, elas reconhecem que o pensamento estratégico, a liderança, a flexibilidade e a agilidade são cruciais para o sucesso profissional.
- Com a continuidade do cenário de crise ao longo desses três anos, as equipes também estão mostrando mais sintomas de burnout, de acordo com 60% dessas executivas.

81%

sentem-se adaptadas ao chamado “novo normal” e 82% se sentem-se positivas diante das oportunidades que os cenários de crise podem oferecer.

¹ Neste recorte, os dados da América do Sul apresentados não incluem os dados do Brasil. Os países incluídos nos dados apresentados da América do Sul são Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Peru, Uruguai e Venezuela. Esse parâmetro é válido para toda a pesquisa.

Sumário executivo – Brasil

1 | Perfis de liderança feminina: motivadas para o sucesso

- A maioria das executivas brasileiras (76%) prefere atuar em um modelo de trabalho híbrido.
- As principais forças impulsionadoras de suas carreiras foram o pensamento estratégico (apontado por 24%) e a boa capacidade de liderança (23%).
- A maioria (85%) mudou de empresa pelo menos uma vez para dar o próximo passo em suas carreiras.

78%

das respondentes brasileiras têm cônjuge e 72% são mães.

2 | Perspectivas econômicas e estratégias: Bons prognósticos

- Entre as brasileiras, 78% estão otimistas com as perspectivas de crescimento de suas organizações, e 64% confiam na resiliência do setor em que atuam.
- Um terço (31%) acredita que o quadro de funcionários vai permanecer do mesmo tamanho e 52% estimam que haverá crescimento.
- Seguindo uma tendência global, 80% das executivas brasileiras pretendem investir no desenvolvimento de habilidades de suas equipes.

87%

identificaram a adaptabilidade como o fator de sucesso mais importante para a resiliência empresarial.

3 | Digitalização e tecnologia: impulsionando a transformação

- Entre as respondentes brasileiras, 76% reconhecem que precisam ser mais ágeis para redirecionar investimentos para oportunidades digitais e diversificar os negócios.
- A digitalização é o foco: 71% vão prosseguir com as jornadas digitais de suas empresas mesmo que haja recessão.
- Metade das respondentes (49%) considera que suas organizações estão preparadas para enfrentar ataques cibernéticos.

71%

reconhecem que novas colaborações entre empresas têm importância crítica na implementação da estratégia digital.

4 | ESG: crescente destaque e exigência

- A maioria das brasileiras (36%) pretende focar em governança, e 33% tendem a enfatizar questões sociais.
- Na opinião de 49%, os programas de ESG tendem a impactar o desempenho financeiro das organizações.
- Problemas econômicos, outros fatores de pressão sobre os negócios e a escassez de talentos são os principais obstáculos à implementação de estratégias de ESG nas empresas. Esses itens tiveram o percentual de 22% entre as brasileiras.

71%

relataram aumento na demanda por relatórios e transparência em ESG.

5 | Diversidade e inclusão de gênero: alta confiança

- A análise sobre o desempenho das organizações na promoção da diversidade vai aumentar nos próximos anos na opinião de 83% das executivas brasileiras.
- As metas de crescimento serão mais facilmente atingidas pelas organizações que alcançarem a igualdade de gênero nos cargos de liderança (83%), e 72% das brasileiras confiam que, em até 15 anos, a igualdade de gênero em conselhos será uma realidade.
- Entre as brasileiras, 84% enfrentaram preconceito ou abordagem estereotipada no dia a dia profissional nos últimos três anos.

54%

afirmaram que o "clube do bolinha" ainda existe em suas empresas, mas 65% constataram que as redes femininas de apoio estão se expandindo.

6 | Liderança em uma policrise: incertezas e oportunidades

- As consequências da policrise incluem mudanças complexas e maior tempo de dedicação às equipes. Alinhadas à tendência global, as brasileiras identificam aspectos positivos e oportunidades, e avaliam positivamente estarem em posições de comando nesse momento desafiador.
- As brasileiras também reconhecem que o pensamento estratégico, a liderança, a flexibilidade e a agilidade são cruciais para o sucesso profissional.
- A demanda profissional excessiva afetou a vida pessoal de 71% das respondentes, e 69% delas se sentem sobrecarregadas por enfrentarem crises intermináveis. Por isso, 55% ressentem-se com o esgotamento físico e mental.

66%

sentem-se adaptadas ao chamado "novo normal" e 80% sentem-se positivas diante das oportunidades.

Introdução – perspectiva global, América do Sul e Brasil

A crise não é mais única: enfrentamos agora uma policrise global, em que várias situações de risco, muitas vezes interligadas, ocorrem simultaneamente. As empresas precisam fortalecer sua resiliência diante dos riscos geopolíticos e econômicos e das megatendências da digitalização e dos pilares ambientais, sociais e de governança (ESG - *Environmental, Social and Governance*, em inglês.).

O desafio é considerável, mas não parece intimidar as executivas que participaram da mais recente edição do estudo *Global Female Leaders Outlook 2023*. Apesar do aumento na carga de trabalho, elas mantêm um otimismo em relação ao crescimento corporativo, às mudanças sociais, à igualdade de gênero e às suas próprias aspirações de carreira. Elas também acreditam que seu estilo de liderança predominantemente estratégico será bem-sucedido.

Graças a todos esses elementos, elas confiam no futuro e não superestimam os obstáculos inerentes a um ambiente econômico e social volátil.

Neste recorte, examinaremos as respostas e visões das executivas globais e traremos insights específicos das líderes sul-americanas (excluindo os dados das respondentes brasileiras) que participaram da pesquisa. A maioria das executivas no recorte sul americano é de nacionalidade argentina (20%). Entre as sul-americanas, 64% têm cônjuges que trabalham pelo menos uma parte do tempo (no Brasil, são 86%), 75% têm filhos (72% no Brasil) e 81% sentem-se adaptadas ao "novo normal" (66% no Brasil).

As sul-americanas estão confiantes nas perspectivas de crescimento de suas organizações (75%; no Brasil, são 78%) e acreditam na resiliência de seus setores (62%; no Brasil, são 64%). Além disso, 82% sentem-se positivas em relação às oportunidades que as crises podem oferecer (no Brasil, são 80%) e 86% avaliam positivamente estarem em posições de liderança em tempos desafiadores (78% no Brasil).

Quanto aos riscos, 19% das entrevistadas sul-americanas estão principalmente preocupadas com fatores econômicos, como o aumento das taxas de juros, a inflação e a possibilidade de recessão (no Brasil, esse índice foi de 22%). As preocupações relacionadas às incertezas políticas foram mencionadas por 18% das sul-americanas (13% no Brasil).

Em sintonia com a tendência global, a maioria das executivas sul-americanas (55%) planeja investir no desenvolvimento de habilidades de suas equipes – no Brasil, esse percentual chega a 80%. Entre as sul-americanas, 44% pretendem priorizar a aquisição de tecnologias (no Brasil, são 20%). A capacidade de adaptação rápida a um ambiente de negócios em transformação é vista como a característica mais importante de uma organização resiliente, de acordo com 90% das executivas sul-americanas (no Brasil, são 87%).

Para 78% das respondentes sul-americanas, é essencial ser ágil na realocação de investimentos para oportunidades digitais e diversificação de negócios (entre as brasileiras, esse percentual vai a 87%), e 77% reconhecem que as novas colaborações entre empresas desempenham um papel crítico na implementação da estratégia digital (71% entre as brasileiras).

Nem mesmo uma recessão poderá impedir que 63% das executivas sul-americanas continuem suas jornadas digitais (71% das brasileiras). Outro ponto importante é que 51% das respondentes na América do Sul percebem um aumento na demanda por relatórios e transparência em ESG por parte de seus *stakeholders* – no Brasil, esse percentual é bem mais alto: 71%. Entre as sul-americanas, 46% acreditam que os programas relacionados aos pilares ESG têm potencial para impactar o desempenho financeiro das organizações (no Brasil, são 49%). Entretanto, diferentemente das executivas globais, que priorizam o aspecto ambiental, 41% das sul-americanas (e 33% das brasileiras) concentram-se principalmente em questões sociais.

Em relação à igualdade de gênero, 68% das executivas sul-americanas confiam que o desempenho das organizações em promover a diversidade aumentará nos próximos anos (no Brasil, são 83%). Além disso, 35% acreditam que a igualdade de gênero nos conselhos será alcançada em até cinco anos (30% no Brasil). Porém, 63% enfrentaram estereótipos ou preconceitos no ambiente de trabalho nos últimos três anos – no Brasil, esse percentual é bem mais elevado: 84%.

A incerteza para fazer prognósticos e tomar decisões estratégicas, a complexidade e a intensidade do trabalho aumentaram nos últimos três anos. Além disso, em um contexto de policrise, 90% das executivas sul-americanas dedicam mais tempo à liderança e ao acompanhamento de suas equipes (no Brasil, são 85%).

Essa sobrecarga está afetando a vida pessoal de 55% das respondentes – no Brasil, 69% das respondentes sentem a sobrecarga da mesma forma. Na América do Sul, mais da metade delas (60%) enfrenta esgotamento físico e mental – no Brasil, o índice é ligeiramente menor: 55%.

Outros *insights* podem ser conferidos nas próximas páginas, mas todos eles indicam que as líderes sul-americanas compartilham visões, desafios e perspectivas bem semelhantes aos de suas pares globais. Esperamos que esta edição do estudo *Global Female Leaders Outlook 2023* traga perspectivas relevantes e aprimore o foco sobre o potencial das líderes femininas para conduzir empresas de maneira mais resiliente e ágil.



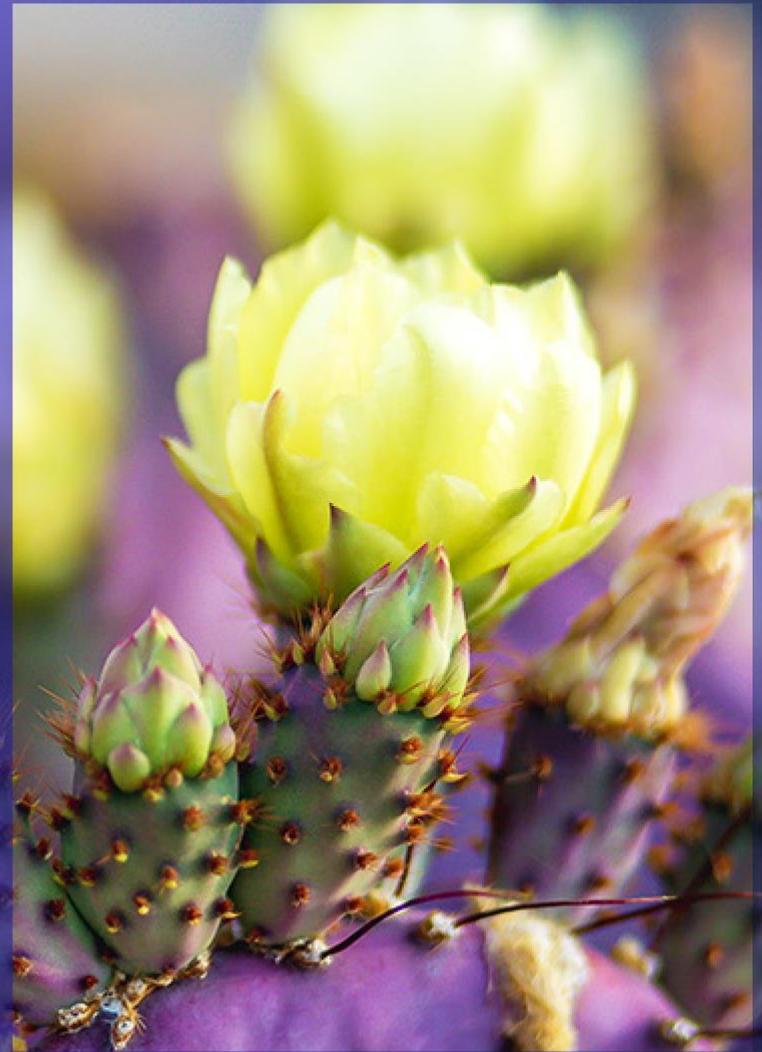
Patrícia Molino

Sócia de Cultura e Gestão de Mudanças e líder do Comitê de Inclusão, Diversidade e Equidade da KPMG no Brasil e na América do Sul

1

Quem são as executivas pesquisadas?

Perfis de liderança feminina



Participantes da pesquisa

O perfil das executivas globais, brasileiras e sul americanas é bastante consistente.

As executivas pesquisadas podem ser encontradas em todas as unidades de negócio

25% Global **26% América do Sul** **20% Brasil**

Trabalham na área financeira, que é a área mais representada globalmente. Quanto às áreas de atuação, 19% estão em setores de riscos, jurídico e *compliance* e 18% em finanças.

As executivas pesquisadas lideram com visão e previsão

54% Global **56% América do Sul** **54% Brasil**

Têm um estilo de liderança estratégica.

As executivas pesquisadas são flexíveis em suas carreiras

80% Global **72% América do Sul** **85% Brasil**

Já mudaram de empresa pelo menos uma vez para dar o próximo passo em suas carreiras.

As executivas pesquisadas têm a próxima geração seguindo seus passos

63% Global **54% América do Sul** **54% Brasil**

Têm uma sucessora feminina na empresa.

As executivas pesquisadas são versáteis

46% Global **13% América do Sul** **44% Brasil**

Têm uma posição adicional fora de sua própria empresa (por exemplo, em conselhos e fundações).

Tienen cónyuges con los que comparten los ingresos

74% Global **64% América do Sul** **76% Brasil**

O(a) cônjuge também trabalha.

As executivas pesquisadas raramente têm ajuda em casa

4% Global **2% América do Sul** **4% Brasil**

Têm cônjuge que assume a principal responsabilidade pelas tarefas domésticas².

As executivas frequentemente são mães

70% Global **75% América del Sur** **72% Brasil**

Têm filhos.

2 Na América do Sul, muitas executivas têm o apoio de funcionários que desempenham tarefas domésticas (em tempo parcial ou integral).

A típica semana de uma alta executiva

Horas demandadas

Diversos processos de transformação, assim como as incertezas geopolíticas, estão levando a uma infinidade de novas tarefas complexas em todos os níveis corporativos. Como isso se reflete na carga de trabalho das altas executivas entrevistadas?

Mais da metade (56%) das líderes femininas globais trabalham 50 horas ou mais a cada semana. Entre as sul-americanas, esse percentual é de 15% - no Brasil, é de 22%. Em contraste, a proporção das participantes globais que trabalham em meio período, ou seja, 30 horas ou menos, é de apenas 4% - entre as sul-americanas, o percentual é de 17% e, entre as líderes brasileiras, é de 19%³. Para muitas, exercer a liderança só é possível em regime de tempo integral com horas extras. "Trabalhar duro" também é citado por mais de um quarto das participantes como um fator de sucesso para suas carreiras.

Além das altas demandas de trabalho, uma média de 20 horas por semana é dedicada às tarefas domésticas pelas participantes globais (na América do Sul, a média é similar, de 24 horas por semana – no Brasil são 23 horas por semana). Isso deixa apenas 15 horas para o lazer (incluindo os finais de semana), totalizando uma semana de trabalho de 69 horas, em média, para as executivas globais – para as sul-americanas, a média é parecida (67 horas) – no Brasil, são 70 horas. Um quarto das entrevistadas globais relata 80 horas ou até mais – o cenário é similar na América do Sul, com 14% das executivas relatando a mesma situação. Entre as brasileiras, esse percentual é bem mais alto: 35%.

Recorte América do Sul: as sul-americanas também apontaram que, nos últimos três anos, houve um incremento na complexidade dos deveres e das tarefas: 86% delas reconheceram esse fato (no Brasil, foram 96%), 87% relataram que o ritmo de trabalho se intensificou (89% no Brasil) e 76% sentiram aumento na carga de trabalho (no Brasil, foram 84%).

A demanda profissional excessiva afetou a vida pessoal de 55% das respondentes sul-americanas (no Brasil, foram 71%): 64% delas se sentem sobrecarregadas por terem de lidar com o enfrentamento interminável de crises (69% no Brasil). Como resultado, quase metade (45%) dessas executivas ressentem-se com o esgotamento físico e mental (no Brasil são 55%).

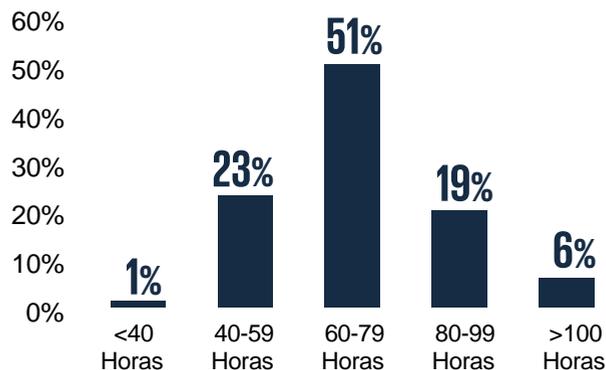
Com a continuidade do cenário de crise ao longo desses três anos, as equipes também estão mostrando mais sintomas de *burnout*, na visão de 60% das executivas sul-americanas (58% no Brasil).

Perspectiva

Além do número real de horas de trabalho, a "carga mental" onipresente também é importante. Essa carga invisível resulta da organização de várias tarefas do dia a dia, que muitas vezes são consideradas não essenciais. Essa sobrecarga é difícil de medir e geralmente é negligenciada nas estatísticas. De acordo com estudos, a "carga mental" muitas vezes é significativamente maior para as mulheres do que para os homens – uma questão de igualdade que deveria ser considerada, extrapolando a simples distribuição de tarefas.

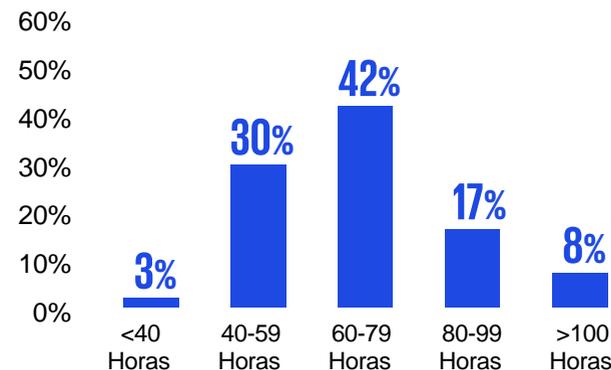
Carga de trabalho semanal – executivas globais

(trabalho remunerado e deveres domésticos/de cuidado somados)



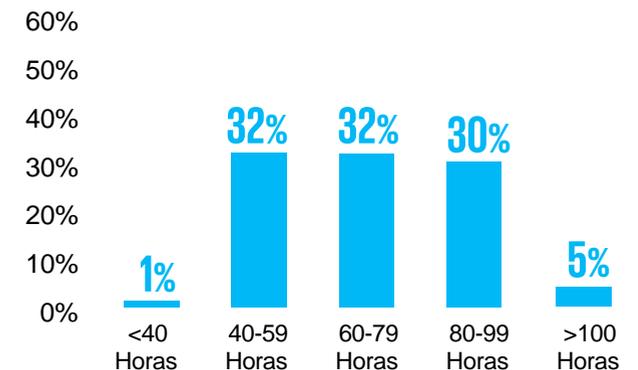
Carga de trabalho semanal – executivas sul-americanas

(trabalho remunerado e deveres domésticos/de cuidado somados)



Carga de trabalho semanal – executivas brasileiras

(trabalho remunerado e deveres domésticos/de cuidado somados)



³ No Brasil, houve a participação de 7% de executivas que atuam como conselheiras. Isso explica, em parte, o percentual maior de mulheres que atuam em meio período.



Quando se trabalha em casa, há uma sobreposição desgastante entre o tempo que se passa trabalhando e o tempo dedicado às tarefas pessoais. Não há tranquilidade, porque sempre há algo que precisa urgentemente de uma solução ou atenção. A “economia do cuidado” é um fato.

Participante do estudo *Global Female Leaders Outlook 2023*

A típica semana de uma alta executiva

O trabalho híbrido ganha popularidade

Além das mudanças na carga de trabalho, as transformações no modo como as pessoas trabalham também se tornaram evidentes nos últimos anos. O modelo híbrido se tornou popular em vários setores graças à expansão da digitalização durante a pandemia da covid-19: os funcionários desempenham suas funções tanto remotamente quanto no escritório. Isso também é verdade para as participantes femininas. Três em cada cinco respondentes trabalham tanto remotamente quanto no escritório. Adicionalmente, a presença no escritório aumentou novamente, tornando-se a principal forma de atuar para um terço das respondentes. Apenas 15% das executivas globais permanecem predominantemente fora do local de trabalho. Na América do Sul, esse percentual foi de 9% - mesmo número do Brasil.

Depois da época em que o trabalho no escritório era padrão, a pandemia proporcionou, para muitos, a possibilidade de atuar de maneira remota, levantando a questão sobre quais configurações de trabalho são preferidas hoje. Os dados do estudo mostram que o trabalho híbrido é a opção preferida para dois terços das respondentes globais – entre as sul-americanas, essa é a opção preferida para 53% (entre as brasileiras, o percentual é mais alto, de 76%). Menos de 20% atualmente preferem o trabalho in loco, percentual idêntico ao de executivas que preferem trabalhar de maneira completamente remota. Na América do Sul, 34% preferem trabalhar no escritório (no Brasil, são apenas 6%) e 15% de maneira remota (18% no Brasil).

Perspectiva

A pandemia mostrou que é possível ter sucesso com 100% de trabalho remoto. No entanto, há agora uma tendência de trazer os funcionários de volta ao escritório. Conforme constatado pela pesquisa *KPMG CEO Outlook 2022*⁴, é importante repensar a importância do escritório como um local para networking e troca pessoal. Se for redesenhado de uma maneira eficaz, um novo ambiente de trabalho pode gerar valor e os funcionários estarão mais propensos a voltar ao escritório, fazendo isso proativamente.



Vida pessoal das altas executivas – Global, América do Sul e Brasil



70% Global

75% América do Sul

72% Brasil

Têm filhos

30% Global

25% América do Sul

28% Brasil

Não têm filhos



Não têm cônjuge

38%

Global

43%

América do Sul

35%

Brasil

São as principais responsáveis pela execução das tarefas domésticas

Em mais de um terço dos lares, as participantes assumem a maior parte da responsabilidade pelas tarefas domésticas.

Na pesquisa global, em somente um caso a cada 20 lares o cônjuge é o principal responsável. O que chama a atenção é que esse modelo de distribuição dos afazeres domésticos se reproduz em todos os grupos etários, desmentindo o clichê da "questão geracional" na distribuição clássica de papéis. Outro aspecto marcante é que, de acordo com um terço das respondentes globais, novas tarefas e responsabilidades foram acrescentadas após a pandemia.

Recorte América do Sul: apesar disso, quase a metade (49%) das executivas sul-americanas afirmaram que as responsabilidades domésticas são divididas com cônjuges (no Brasil, foram 52%) e 73% responderam que contam com algum tipo de suporte para lidarem com suas tarefas pessoais/familiares (70% no Brasil).

Maioria possui cônjuges que trabalham em tempo integral⁵



Das participantes globais, 4 em cada 5 possuem cônjuge que também trabalha em tempo integral. Entre as sul-americanas, 64% têm cônjuges que trabalham em tempo integral (76% entre as brasileiras), enquanto 11% têm cônjuges que atuam em regime parcial (no Brasil, o percentual é similar: 10%).

Em menos de 10% dos casos globais, as entrevistadas da nossa pesquisa se declararam como única fonte de renda do casal ou da família. Esse resultado contrasta com as descobertas de outros estudos de gênero: homens em posições de gestão tendem a ter menos cônjuges trabalhando em tempo integral.

⁵ As porcentagens se referem às executivas que afirmam ter cônjuge.

2

Qual é a relevância da resiliência em uma polícrise?

Perspectivas econômicas e estratégias



Principais *insights*

- Inflação, recessão, barreiras comerciais: o ambiente econômico é volátil, de acordo com as principais executivas. É o maior fator de risco para o sucesso dos negócios.
- Incertezas políticas, escassez de mão de obra qualificada, riscos de *compliance* e segurança cibernética são outros pontos que exigem atenção.
- As entrevistadas se mostraram otimistas em suas previsões de crescimento para as próprias empresas, embora não tivessem uma visão tão positiva quanto às perspectivas global e/ou nacionais.
- O cenário atual de risco não deve melhorar a médio prazo. Isso torna a agilidade e a adaptabilidade ainda mais importantes.
- Em vista dos vários processos de transformação, as qualificações dos funcionários se tornarão mais relevantes do que a aquisição e a implementação de tecnologias.
- De acordo com planos internos, o número de funcionários deve aumentar, embora a melhoria da eficiência frequentemente seja vinculada ao aprimoramento tecnológico. Aos poucos, porém, surge uma possível reversão dessa tendência.

Principais conclusões deste capítulo

- Após a pandemia da covid-19, as empresas aumentaram sua resiliência. Isso é um resultado positivo. No entanto, há um perigo latente de subestimar o impacto e a complexidade de diferentes tipos de crises. Uma indicação disso é que a previsão de crescimento deste estudo difere significativamente do prognóstico da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).
- Não é apenas em razão da baixa oferta de mão de obra qualificada que a força de trabalho está ganhando importância. Investir no empoderamento dos funcionários é essencial devido às rápidas mudanças, como as novas regulamentações sobre ESG ou o advento de tecnologias disruptivas. Embora seja quase impossível neutralizar os impactos trazidos pelas guerras comerciais globais ou pelas altas taxas de inflação, é importante executar o trabalho da melhor maneira possível.

84% Global
75% América do Sul
78% Brasil

das entrevistadas globais esperam crescimento para sua empresa nos próximos três anos.

74% Global
55% América do Sul
80% Brasil

das participantes indicam que a retenção de profissionais e a qualificação serão prioridades no futuro, e pretendem investir no desenvolvimento de habilidades de suas equipes.

44% Global
19% América do Sul
22% Brasil

das executivas observam fatores de risco econômico, como inflação e recessão, como as maiores ameaças.

3

O que é
especialmente
importante na
transformação
digital hoje?

Digitalização e tecnologia



Principais *insights*

- A maioria das executivas acredita que não é absolutamente necessário ter uma estratégia agressiva quando se trata de transformação digital.
- Elas observam que ainda não existe um padrão tecnológico predominante, e que implementar todas as inovações possíveis ao mesmo tempo é inviável.
- No futuro, será especialmente importante ter mais rapidez na tomada de decisões referentes a investimentos em projetos de digitalização.
- A colaboração entre empresas está se tornando cada vez mais essencial diante da abundância e diversidade de inovações tecnológicas.
- As executivas estão bem focadas: a maioria não interromperia sua estratégia de digitalização nem mesmo em um quadro de recessão.
- O senso de segurança aumentou, apesar da complexa situação das ameaças cibernéticas. Uma possível razão para isso é a realização de investimentos robustos em mecanismos de defesa no passado recente.

Principais conclusões deste capítulo

- Ser o primeiro: em muitas áreas, sempre foi (e ainda é) importante e promissor. No entanto, parece também fazer sentido observar de perto como os pioneiros da digitalização agem, suas opções de investimentos e os resultados que alcançam. É essa a atitude adotada pela maior parte das respondentes da pesquisa.
- O crescente perigo de ataques cibernéticos pode estar sendo subestimado. A maioria das executivas considera suas empresas bem ou muito bem preparadas para enfrentar ataques de criminosos cibernéticos. Contudo, o número de ataques registrados e o valor dos danos materiais em todo o mundo estão aumentando significativamente a cada ano.

59% Global
47% América do Sul
60% Brasil

das entrevistadas não planejam ser as pioneiras (*first movers*) ou as seguidoras rápidas (*fast followers*) a implementar a transformação digital em suas empresas.

76% Global
71% América do Sul
87% Brasil

das executivas afirmam que precisam se tornar mais ágeis nas decisões de investimento digital.

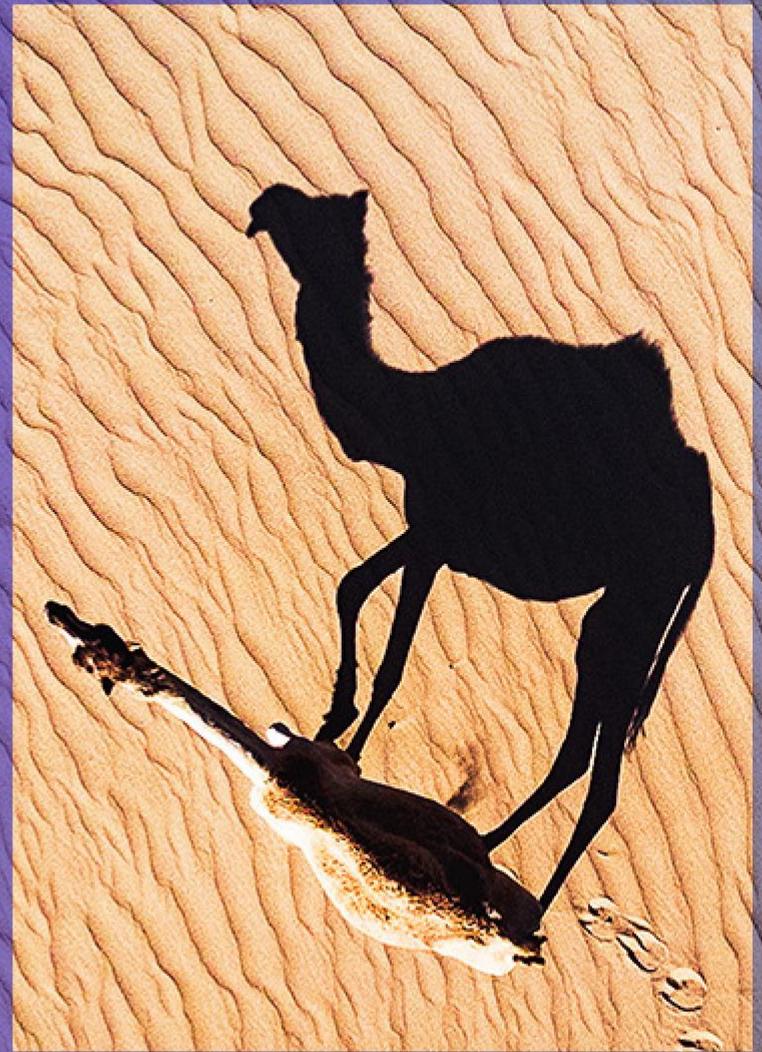
64% Global
49% América do Sul
49% Brasil

das participantes se sentem bem ou muito bem preparadas para lidar com ataques cibernéticos.

4

O que impulsiona e o que impede a mudança sustentável?

ESG



Principais *insights*

- Os pilares ESG estão cada vez mais relevantes para todos os stakeholders. A demanda sobre este tema está aumentando visivelmente, conforme reconhecem as líderes femininas que participaram da pesquisa.
- O aumento na demanda por transparência em relação aos critérios ESG é particularmente forte entre as empresas com mais de US\$ 1 bilhão em faturamento, porque elas são especialmente afetadas por novas regulamentações de *compliance* e exigências de relatórios.
- Aspectos ambientais e climáticos serão os mais relevantes pelos próximos três anos, acreditam as executivas.
- A maioria percebe os pilares ESG como fatores positivos para o desempenho dos negócios.
- As disrupções econômicas e geopolíticas, que exigem atenção imediata, podem ser contraproducentes para a transformação ESG.
- Também pode ser desafiador identificar as métricas em ESG apropriadas e estabelecer parâmetros que permitam uma ação coerente.

Principais conclusões deste capítulo

- Negligenciar questões sobre ESG pode acarretar desvantagens competitivas significativas. Isso ocorre porque as mudanças sociais estão avançando e a pressão para conduzir negócios de forma sustentável é cada vez maior.
- A crescente transparência e mensuração de resultados em ESG são impulsores-chave para a mudança sustentável nos negócios, segundo as líderes femininas. Quais indicadores-chave de desempenho (KPIs) fazem sentido? Quem relata o quê? Como a qualidade dos dados pode ser garantida? Essas são as questões urgentes. Portanto, é ainda mais importante estabelecer frameworks abrangentes de governança e prestação de contas.

67% Global
51% América do Sul
71% Brasil

das executivas percebem um aumento na demanda por relatórios e transparência em ESG por parte de seus *stakeholders*.

39% das executivas **globais** desejam focar no "E" (questão ambiental, derivada do inglês *environmental*) nos próximos três anos.

41% das **sul-americanas** priorizam o aspecto social.

33% das **brasileiras** tendem a enfatizar questões **sociais**.

47% Global
46% América do Sul
49% Brasil

das participantes globais esperam que os pilares ESG tenham um efeito positivo no crescimento dos negócios

5

Igualdade de gênero: quando ela será uma realidade?

Diversidade e inclusão de gênero



Principais *insights*

- A diversidade e a inclusão não foram prejudicadas pela pandemia, contrariando algumas previsões.
- É esperado que esses temas progridam ainda mais: a igualdade de gênero nos conselhos será alcançada em 15 anos ou menos, segundo estimativas de três em cada quatro respondentes.
- As executivas identificaram a igualdade de gênero na alta direção como um fator especialmente importante para o crescimento dos negócios.
- Preconceito e discriminação ainda são comuns: duas em cada três líderes femininas relataram já terem sido prejudicadas em razão de seu gênero.
- Redes masculinas continuam a existir em metade das empresas que participaram da pesquisa. Em contrapartida, algumas redes femininas já começam a se formar e são apontadas como o fator mais importante para carreiras bem-sucedidas.
- De acordo com as executivas, será cada vez mais fácil dar o próximo passo em suas carreiras sem precisar mudar de empresa. No passado, de acordo com 80% das entrevistadas, foi necessário trocar de emprego ao menos uma vez para alcançar um cargo mais alto.

Principais conclusões deste capítulo

- Duas faces da mesma moeda: o progresso na igualdade de gênero é visto no passado e esperado para o futuro. No entanto, ainda há um longo caminho a percorrer. A existência de preconceitos e as diferenças salariais em virtude de gênero são apenas alguns exemplos entre muitos outros. É importante abordar a igualdade de gênero de forma holística, relacionando-o com outras dimensões de diversidade e inclusão.
- Macro em vez de micro: as executivas consideram sua capacidade de pensar estrategicamente e seu estilo de liderança claramente estruturado como essenciais em suas carreiras. Com essas competências, elas mostram um forte perfil de CEO.

77% Global
75% América do Sul
72% Brasil

das executivas dizem que a igualdade de gênero nos conselhos será alcançada em 15 anos ou menos.

75% Global
68% América do Sul
83% Brasil

das entrevistadas avaliam que alcançar a igualdade de gênero no nível executivo será importante para alcançar metas de crescimento.

64% Global
63% América do Sul
84% Brasil

das participantes relatam terem enfrentado questões de estereótipos e preconceitos nos últimos três anos.

6

O que significa exercer a liderança em uma policrise?

Liderança em uma policrise



Principais *insights*

- Mais velocidade, complexidade e carga de trabalho. A policrise está impondo uma carga de trabalho adicional considerável para as executivas.
- O nível de tensão enfrentado pelas executivas aumentou acentuadamente. Isso tem um impacto negativo em suas vidas diárias e no âmbito pessoal. Existe um risco de que sintomas de burnout comecem a se manifestar.
- Ao mesmo tempo, a policrise está sendo cada vez mais vista como o "novo normal". Uma certa adaptação está em curso.
- As executivas não estão evitando posições de comando no ambiente de mercado volátil. Ao contrário: elas querem liderar o caminho.
- Mais de dois terços das respondentes globais são otimistas em relação à policrise. Trata-se de uma parcela considerável de respondentes, que têm o objetivo de atuar de forma proativa nas jornadas de transformação dos negócios, deixando uma marca duradoura na empresa.

Principais conclusões deste capítulo

- A flexibilidade em lidar com funcionários, clientes, colegas do conselho de administração e outros stakeholders, que também operam no modo policrise, é essencial para as principais executivas. Comportamentos e padrões de pensamento rígidos ou hierarquias imutáveis são contraproducentes.
- As tarefas de gestão nunca foram tão multifacetadas como são hoje. Na visão de muitas executivas, isso é particularmente atraente. Elas enxergam a crise como uma oportunidade para se colocarem à prova e impulsionarem suas carreiras.

72% Global
81% América do Sul
80% Brasil

das participantes experimentam ganhos positivos com os desafios extraordinários da policrise.

41% Global
46% América do Sul
56% Brasil

das executivas esperam um efeito positivo da policrise em suas carreiras.

55% Global
56% América do Sul
54% Brasil

das respondentes exercem liderança estratégica no cenário de policrise.

Metodologia e amostra



Global Female Leaders Outlook 2023: 839 participantes, 53 países⁶, 73 perguntas. Na América do Sul, 119 participantes, 8 países (46 do Brasil)⁷.



Os dez principais países por número de participantes:

1. Estados Unidos
2. Alemanha
3. Brasil
4. Portugal
5. México
6. Grécia
7. Ucrânia
8. Itália
9. Áustria
10. Argentina

⁶ Os 53 países incluem tanto os países em que as empresas têm suas sedes quanto os países de origem das participantes. O arredondamento resulta em valores totais superiores a 100%.

⁷ Neste recorte, os dados da América do Sul apresentados (exceto os desta página) não incluem os dados do Brasil. Os países incluídos nos dados apresentados da América do Sul são Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Peru, Uruguai e Venezuela. Sem o Brasil, a América do Sul teve 73 participantes (o Brasil teve 46 respondentes).

Participantes em números-chave

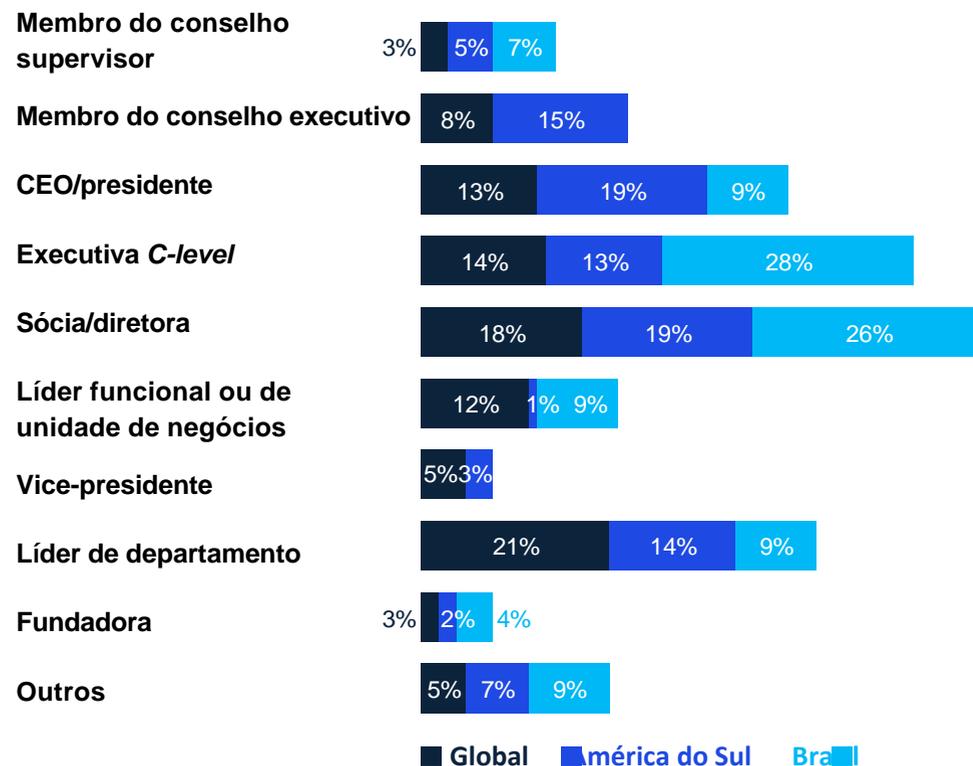
Indústria

(o arredondamento resulta em um valor total superior a 100%)



Cargo

(o arredondamento resulta em um valor total superior a 100%)



48% em general

21% América do Sul

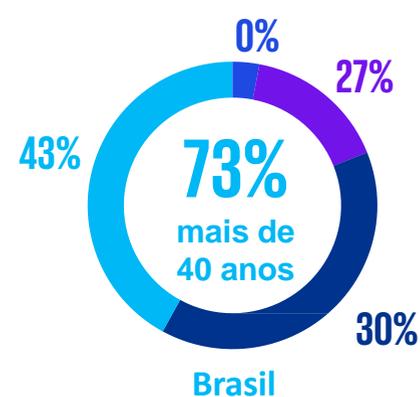
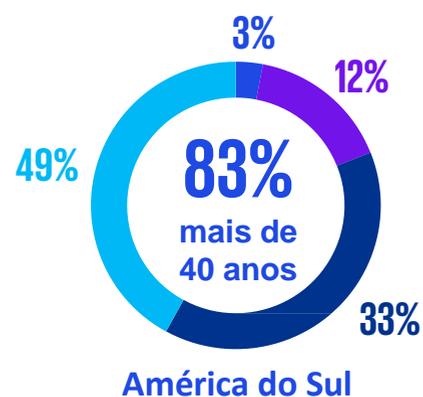
36% Brasil

das participantes provêm de empresas com receitas anuais superiores a

US\$ 500 milhões

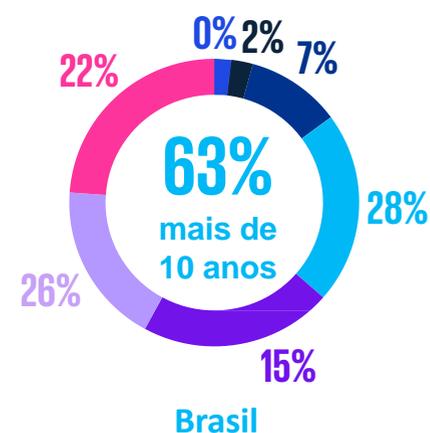
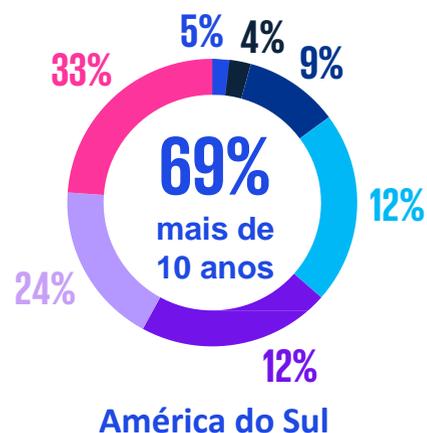
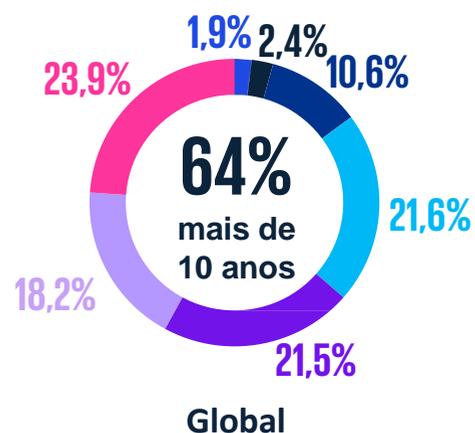
Participantes em números-chave

Faixa etária



- 20 - 29 anos
- 30 - 39 anos
- 40 - 50 anos
- Acima de 50 anos

Experiência em cargos de administração



- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 3 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Participantes em números-chave

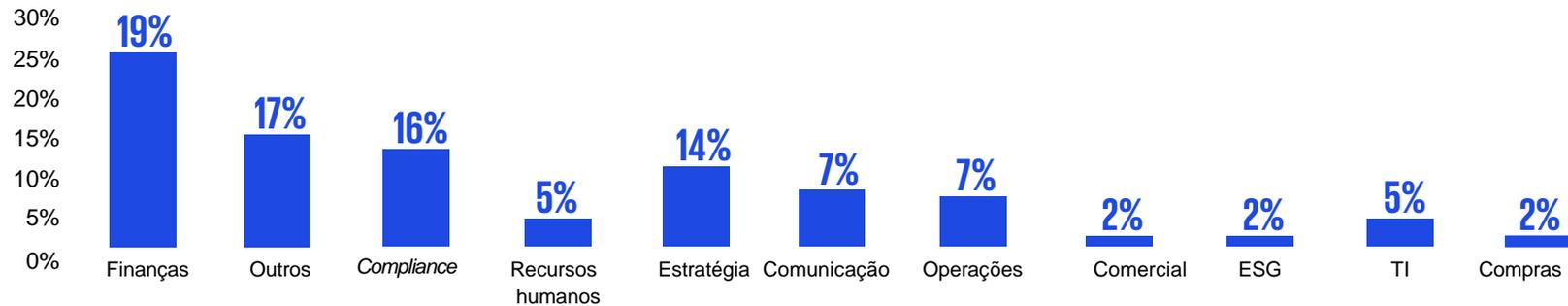
Global - 25% trabalham na área financeira

(o arredondamento resulta em um valor total superior a 100%)



América do Sul - 19% trabalham na área financeira

(o arredondamento resulta em um valor total superior a 100%)



Brasil - 17% trabalham na área financeira

(o arredondamento resulta em um valor total superior a 100%)



Fale com o nosso time



Patricia Molino

Sócia de Cultura e Gestão de Mudanças e líder do Comitê de Inclusão, Diversidade e Equidade da KPMG no Brasil e na América do Sul

pmolino@kpmg.com.br

kpmg.com.br



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2024 KPMG S.A.S., a Colombian joint-stock simplified corporation and member of the global organization of independent member firms of KPMG International Limited, a private English entity limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.