



Lideranças Femininas: Moldando a Resiliência em uma Policrise

Global Female Leaders Outlook 2023

Principais aspectos e recorte Brasil



Conteúdo

Sumário executivo	3		
Introdução	5		
1			
Quem são as executivas globais?	6		
Perfis de liderança feminina			
2			
Qual é a relevância da resiliência em uma policrise?	12		
Perspectivas econômicas e estratégias			
3			
O que é particularmente importante na transformação digital hoje?	14		
Digitalização e tecnologia			
4			
O que impulsiona e o que impede a mudança sustentável? ESG	16		
5			
Igualdade de gênero: quando ela será uma realidade?	18		
Diversidade e inclusão de gênero			
6			
O que significa exercer a liderança em uma policrise?	20		
Liderança em uma policrise			
Metodologia e amostra	22		
Fale com o nosso time	27		

Sumário executivo – Global

1 | Perfis de liderança feminina: motivadas para o sucesso

- A maioria das executivas femininas 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 dos empregados 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 preparada.

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

6 | Liderança em uma policrise: novas 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 – 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 e Brasil

Janine Goulart

Sócia de People Services e Líder do pilar KNOW da KPMG no Brasil

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

Ricardo Santana

Sócio-líder de Data & Analytics da KPMG no Brasil e colíder do pilar KNOW da KPMG no Brasil

Policrise global é a definição para um cenário em que várias situações de risco, muitas vezes interligadas, ocorrem simultaneamente e em diferentes partes do mundo. Ou seja: é exatamente o que vivemos agora, em meio às emergências climáticas, aos riscos geopolíticos, aos desafios econômicos, à digitalização crescente e à importância cada vez maior dos pilares ambientais, sociais e de governança (ESG – *Environmental, Social and Governance*, em inglês.).

Foi a partir dessa perspectiva que realizamos a quarta edição do estudo *Global Female Leaders Outlook 2023*. Constatamos que as executivas estão otimistas com as oportunidades que podem resultar desse cenário turbulento e elas não superestimam os obstáculos inerentes a um ambiente econômico e social volátil.

Por um lado, elas não negam que estão sobrecarregadas e que precisam se desdobrar para realizar todas as atividades; por outro, elas avaliam positivamente estarem em posição de liderança, gerindo o enfrentamento dos desafios e exercendo seu papel com estratégia e visão holística.

As executivas também confiam que haverá crescimento nas empresas em que atuam, apesar das dificuldades econômicas em seus países e no cenário mundial. De uma forma mais ampla, acreditam também nas perspectivas de mudanças sociais, de promoção da igualdade e de progresso nas jornadas digitais das organizações.

Neste recorte, examinaremos as respostas e visões das executivas globais e traremos *insights* específicos das líderes brasileiras que participaram da pesquisa.

Entre outros pontos, as brasileiras mostraram preocupação não somente com fatores econômicos, como o aumento das taxas de juros, a inflação e a recessão (apontados por 22%), como também apontaram como riscos relevantes à instabilidade política e à escassez de talentos, cada um deles sendo apontado por, respectivamente, 13% das nossas executivas.

As brasileiras também apontaram que, nos últimos três anos, houve um aumento na complexidade dos deveres e das tarefas (96%), sendo que 89% relataram que o ritmo de trabalho que se intensificou e 84% sentiram que houve um aumento na carga de trabalho.

A demanda profissional excessiva afetou a vida pessoal de 71% das respondentes brasileiras; 69% delas se sentem sobrecarregadas por enfrentarem crises intermináveis. Como resultado, 55% dessas executivas ressentem-se com o esgotamento físico e mental.

Em contrapartida, 66% dessas líderes mulheres sentem-se adaptadas ao chamado “novo normal”, 80% sentem-se positivas diante das oportunidades que os cenários de crise podem oferecer e 78% avaliam positivamente estarem em posições de liderança nesse momento desafiador.

As executivas brasileiras também são experientes no exercício da liderança: 50% ocupam o cargo atual há mais de cinco anos e 48% desempenham funções de gestão há pelo menos 16 anos. Para chegarem tão longe, nunca puderam se acomodar: apenas 15% de todas as respondentes brasileiras não precisaram mudar de emprego pelo menos uma vez para poderem subir de posição.

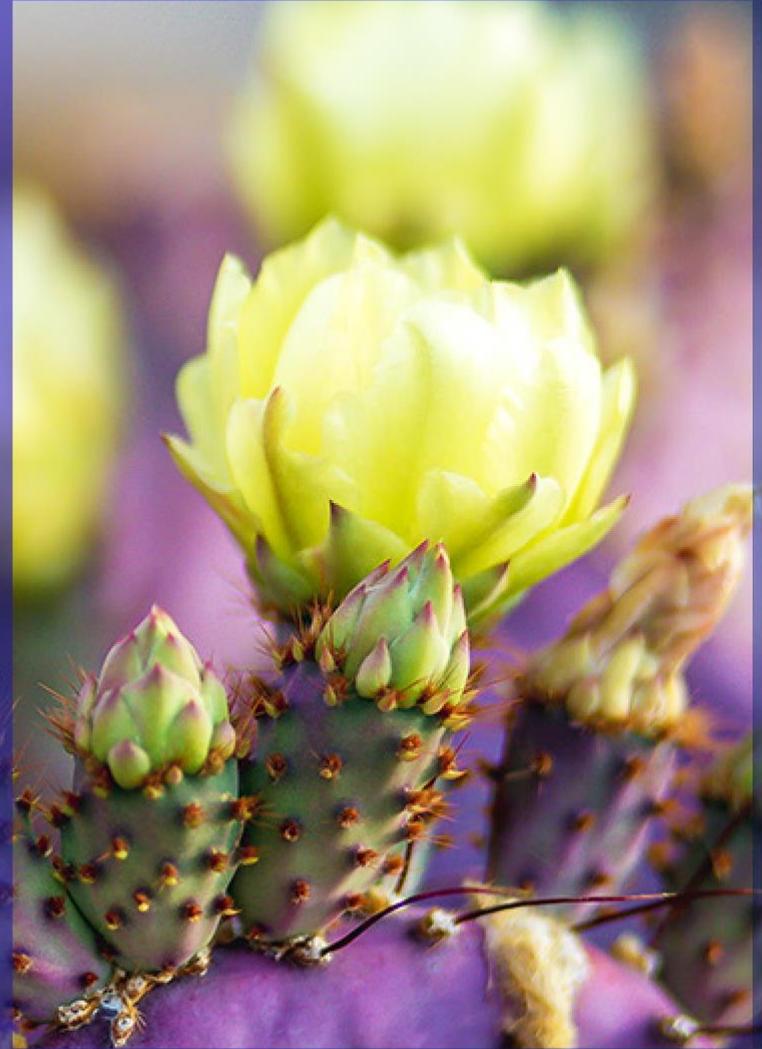
Isso talvez explique sua autoconfiança. Por exemplo: a recessão não vai impedir que 71% das executivas brasileiras prossigam com as jornadas digitais de suas empresas.

Outros *insights* podem ser conferidos nas próximas páginas, mas todos eles indicam que as líderes brasileira 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 importantes e aprimore o foco sobre o potencial das líderes femininas para conduzir empresas de maneira mais resiliente e ágil.

1

Quem são as executivas globais?

Perfis de liderança feminina



Participantes da pesquisa

As líderes femininas globais atuam em todas as unidades de negócio

25% global e 20% Brasil

trabalham no setor financeiro, que é a área mais representada. Quanto às áreas de atuação, 24% das participantes brasileiras estão em setores de riscos, jurídico e *compliance* e 17% em finanças.

As executivas globais são flexíveis em suas carreiras

80% global e 85% Brasil

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

As executivas globais têm a próxima geração seguindo seus passos

63% global e 54% Brasil

têm uma sucessora mulher na empresa.

As executivas globais são versáteis

46% global e 44% Brasil

têm uma posição adicional fora de sua própria empresa.

As executivas globais lideram com visão e perspectivas para o futuro

54% global e 54% Brasil

afirmaram ter um estilo de liderança estratégico.

As executivas globais têm cônjuges com quem compartilham a renda

74% global e 76% Brasil

afirmam que o(a) cônjuge também trabalha.

As executivas globais raramente têm ajuda em casa

4% global e 4% Brasil

têm cônjuge que assume a principal responsabilidade pelas tarefas domésticas¹.

As executivas globais frequentemente são mães

70% global e 72% Brasil

têm filhos.



¹ No Brasil, 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 em atividades remuneradas, enquanto no Brasil, esse percentual é de 22%. Em contraste, a proporção das executivas globais que trabalham em meio período, ou seja, 30 horas ou menos, é de apenas 4%, sendo o percentual entre as líderes brasileiras de 19%. 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 – entre as brasileiras, a média é de 23 horas. Isso deixa apenas 15 horas para o lazer (incluindo os finais de semana) para as executivas globais, e cerca de 12 horas para as brasileiras. Isso totaliza uma semana de trabalho de 69 horas, em média, para as líderes globais, e de 70 horas para as líderes no Brasil. Um quarto das entrevistadas globais relata 80 horas ou até mais de trabalhos semanais, estando as brasileiras acima com 35%.

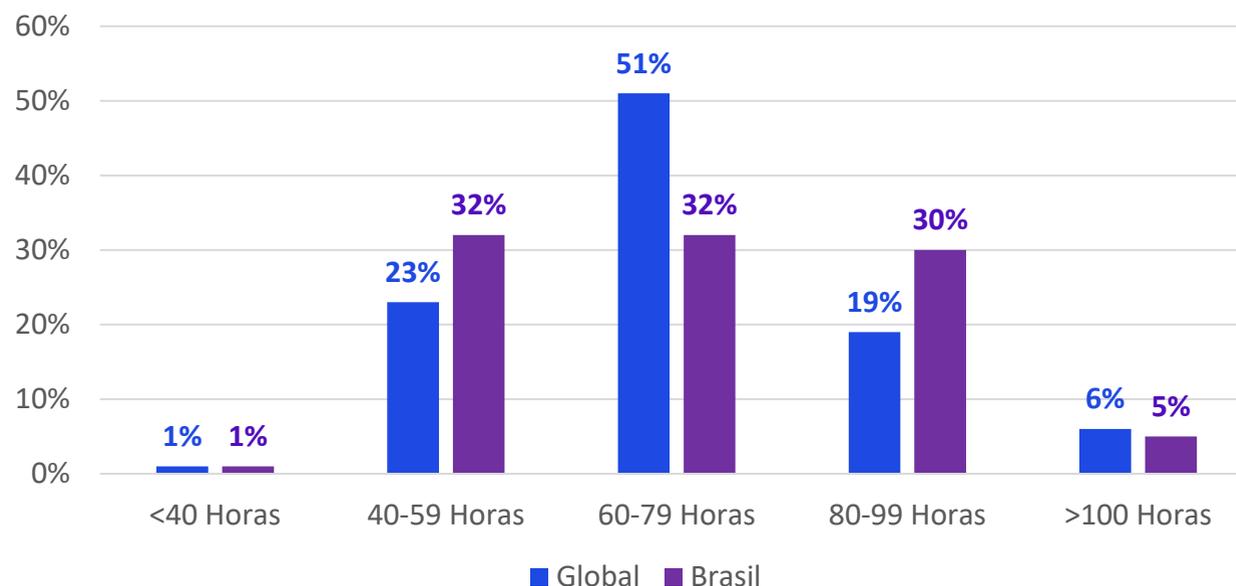
Recorte Brasil: a incerteza para fazer prognósticos e tomar decisões estratégicas aumentou nos últimos três anos, segundo 85% das brasileiras. Além disso, nos últimos três anos, houve um incremento na complexidade dos deveres e das tarefas, como reconheceram 96% das respondentes: 89% relataram que o ritmo de trabalho se intensificou e 84% sentiram um aumento na carga de trabalho.

A demanda profissional excessiva afetou a vida pessoal de 71% das respondentes brasileiras, e 69% delas se sentem sobrecarregadas por terem de lidar com o enfrentamento interminável de crises. Por isso, 55% relatam esgotamento físico e mental.

²No 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.

Carga de trabalho semanal – executivas globais e brasileiras (trabalho remunerado e deveres domésticos/de cuidado somados)

*Números arredondados.



Nossa 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 para além da simples distribuição de tarefas.



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 tarefas, 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 profissionais desempenham suas funções tanto remotamente quanto no escritório.

Isso também é verdade para as nossas líderes femininas participantes da pesquisa. Três em cada cinco respondentes globais 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 globais**.

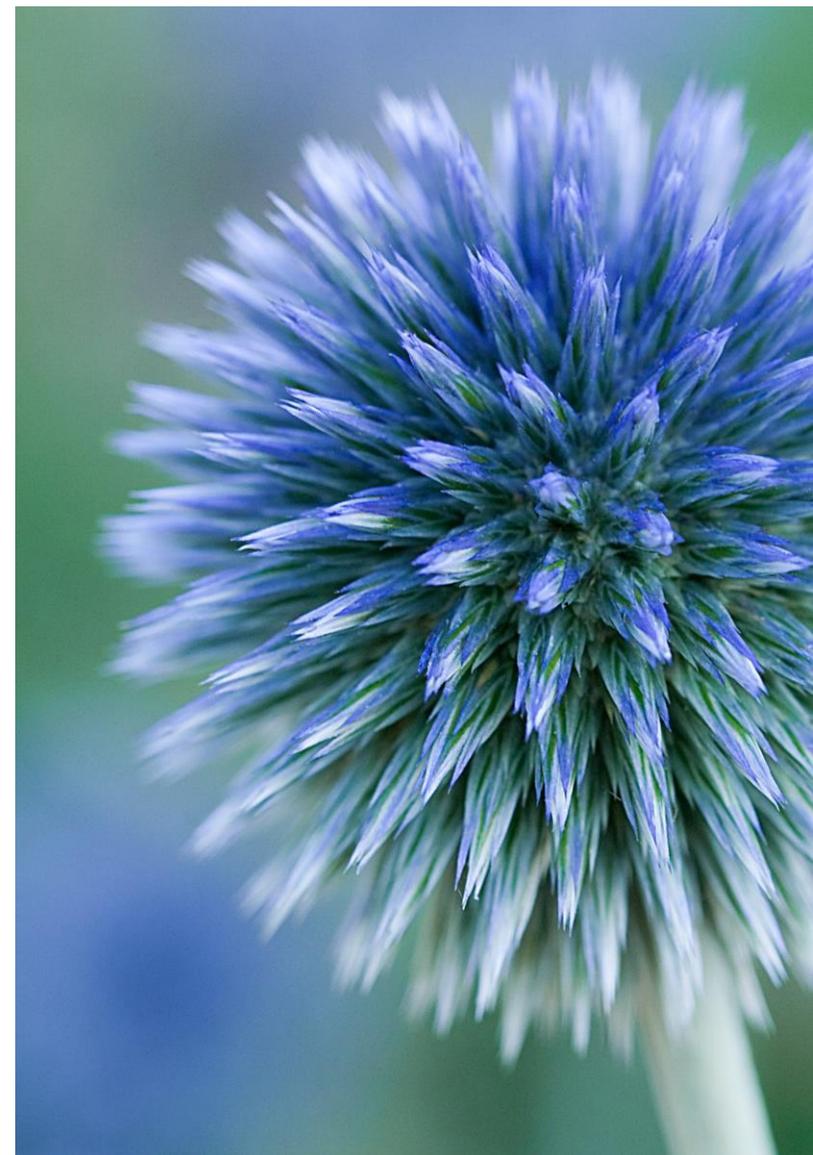
Apenas **15% das executivas globais** permanecem predominantemente fora do local de trabalho.

No Brasil, esse percentual foi de 9%.

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**, e **para 76% das brasileiras**. Atualmente, menos de 20% das **líderes globais** atualmente preferem o trabalho *in loco*, **percentual idêntico** ao de executivas que preferem trabalhar de maneira completamente remota. **Já no Brasil, apenas 6% preferem trabalhar no escritório, e 18% de maneira remota.**

Nossa perspectiva

A pandemia mostrou que é possível ter sucesso com 100% de trabalho remoto. No entanto, há agora uma tendência de trazer os profissionais de volta ao escritório. Conforme constatado pela pesquisa *KPMG CEO Outlook 2022*³, 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 empregados estarão mais propensos a voltar ao escritório, fazendo isso proativamente.



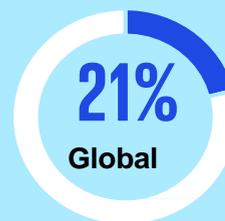
3 KPMG. *KPMG CEO Outlook 2022*. Disponível em: <<https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2022/11/resiliencia-fortalece-empresas-enfrentar-desafios-2022.html>>. Acesso em: out. 2023.

Vida pessoal das altas executivas – Global e Brasil



70% Global
72% Brasil
têm filhos

30% Global
28% Brasil
não têm filhos



não têm cônjuge

38% Global e 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 Brasil: apesar disso, pouco mais da metade (52%) das executivas brasileiras afirmaram que as responsabilidades domésticas são divididas com cônjuges e 70% responderam que contam com algum tipo de suporte para lidarem com suas tarefas pessoais/familiares.

Maioria possui

cônjuges que trabalham em tempo integral⁴



Das **participantes globais, 4 em cada 5** possuem cônjuge que também trabalha em tempo integral. **Entre as brasileiras, 76%** têm cônjuges que trabalham em tempo integral, enquanto em 10% os(as) cônjuges atuam em regime parcial.

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.

⁴ As porcentagens se referem às executivas que afirmam ter cônjuge.

2

Qual é a relevância da resiliência em uma polícrise?

Perspectivas econômicas e estratégias



Perspectivas econômicas e estratégias – Principais *insights*

- Inflação, recessão, barreiras comerciais: de acordo com as principais líderes, o ambiente econômico é volátil, sendo esse 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 nacional.
- 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 profissionais se tornarão mais relevantes do que a aquisição e a implementação de tecnologias pelas empresas.
- De acordo com planos internos, o número de profissionais 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, o que 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 profissionais 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. Fazer o que é possível ser feito!

84% Global

78% Brasil

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

74% Global

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.

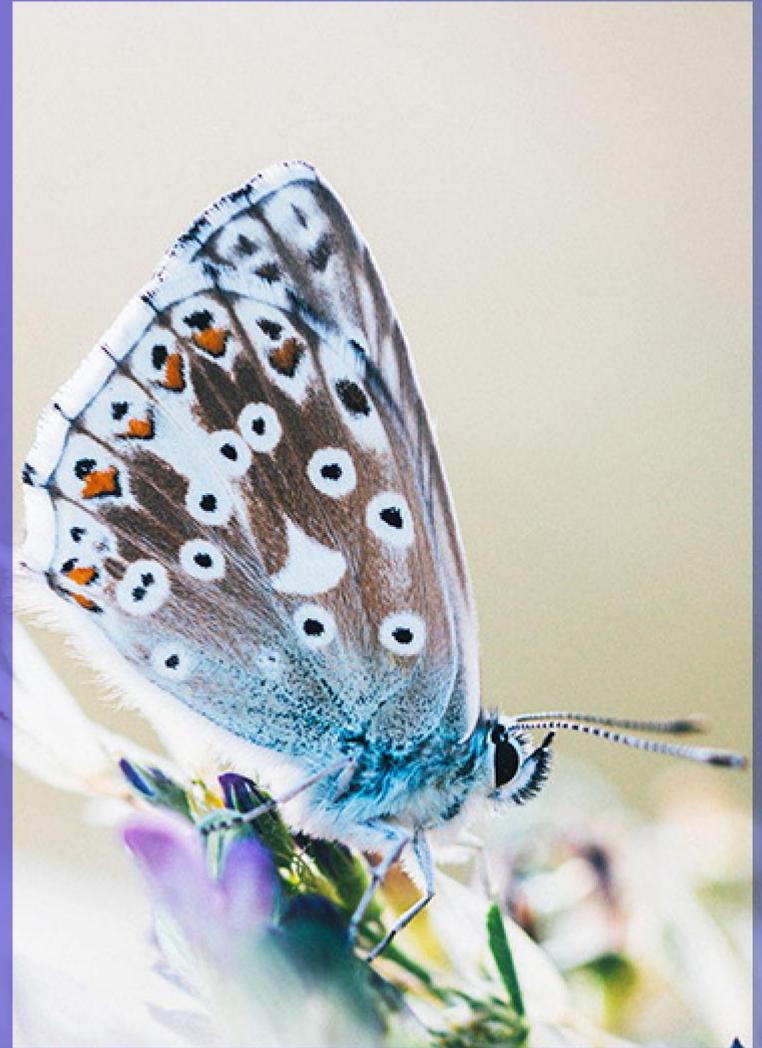
44% das executivas **globais** observam fatores de risco econômico, como inflação e recessão, como as maiores ameaças.

22% das **brasileiras** apontam como principais riscos os fatores econômicos, enquanto 13% citam a instabilidade política, e outros 13% culpam a escassez de talentos.

3

O que é particularmente importante na transformação digital hoje?

Digitalização e tecnologia



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.
- As colaborações entre empresas estão se tornando cada vez mais essenciais 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

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

87% Brasil

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

64% Global

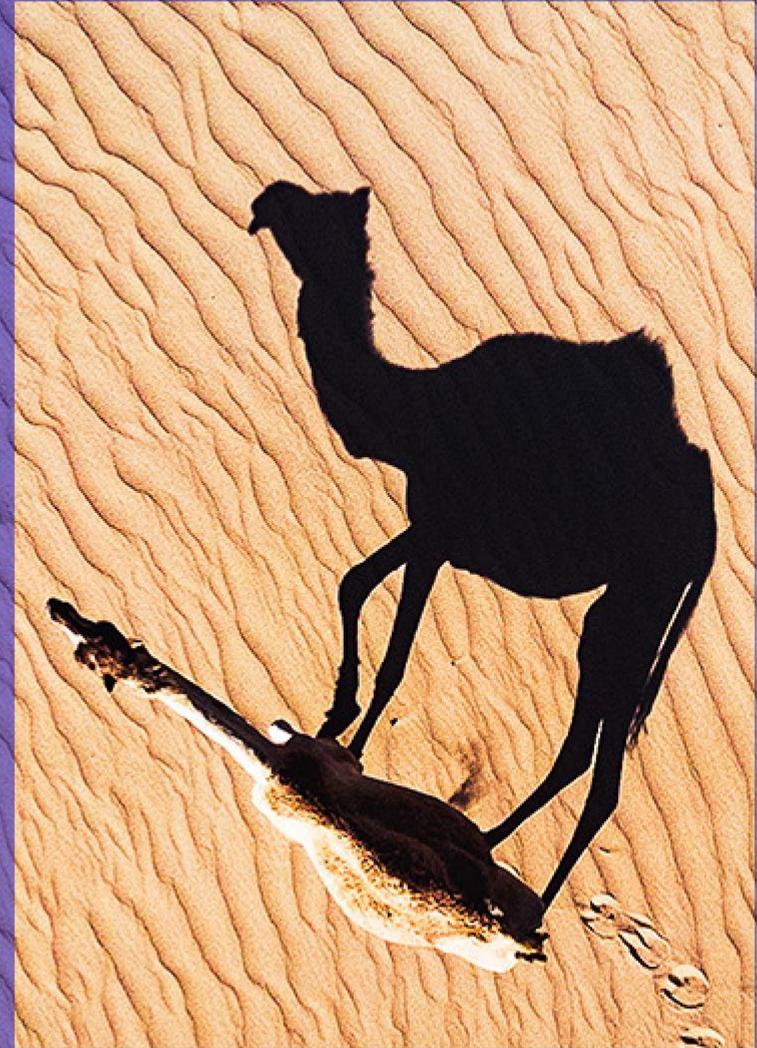
49% Brasil

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



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

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.

36% das **brasileiras** pretende focar em governança e 33% tendem a enfatizar questões sociais.

47% Global

49% Brasil

das participantes 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



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 progredam 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 ter 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

72% Brasil

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

75% Global

83% Brasil

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

64% Global

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

Liderança em uma policrise – Principais *insights*

- Mais velocidade, complexidade e maior carga de trabalho – a policrise está impondo uma pressão adicional considerável para as executivas.
- O nível de tensão enfrentado pelas executivas aumentou acentuadamente. Isso tem um impacto negativo em suas tarefas 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 já 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 participantes globais são otimistas em relação à policrise. Trata-se de uma parcela considerável de executivas, 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 empregados, clientes, pares da liderança e outros stakeholders, que também operam no modo policrise, é essencial para as 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% das participantes **globais**

experimentam ganhos positivos com os desafios extraordinários da policrise.

85% das **brasileiras** afirmam que seus estilos de liderança passaram por ajustes para poderem lidar com a policrise.

41% Global

56% Brasil

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

55% Global

54% Brasil

das respondentes exercem liderança estratégica no cenário de policrise.

Metodologia e amostra



Global Female Leaders Outlook 2023:

839 participantes globais, 53 países, 73 perguntas.

No Brasil, 46 participantes.



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

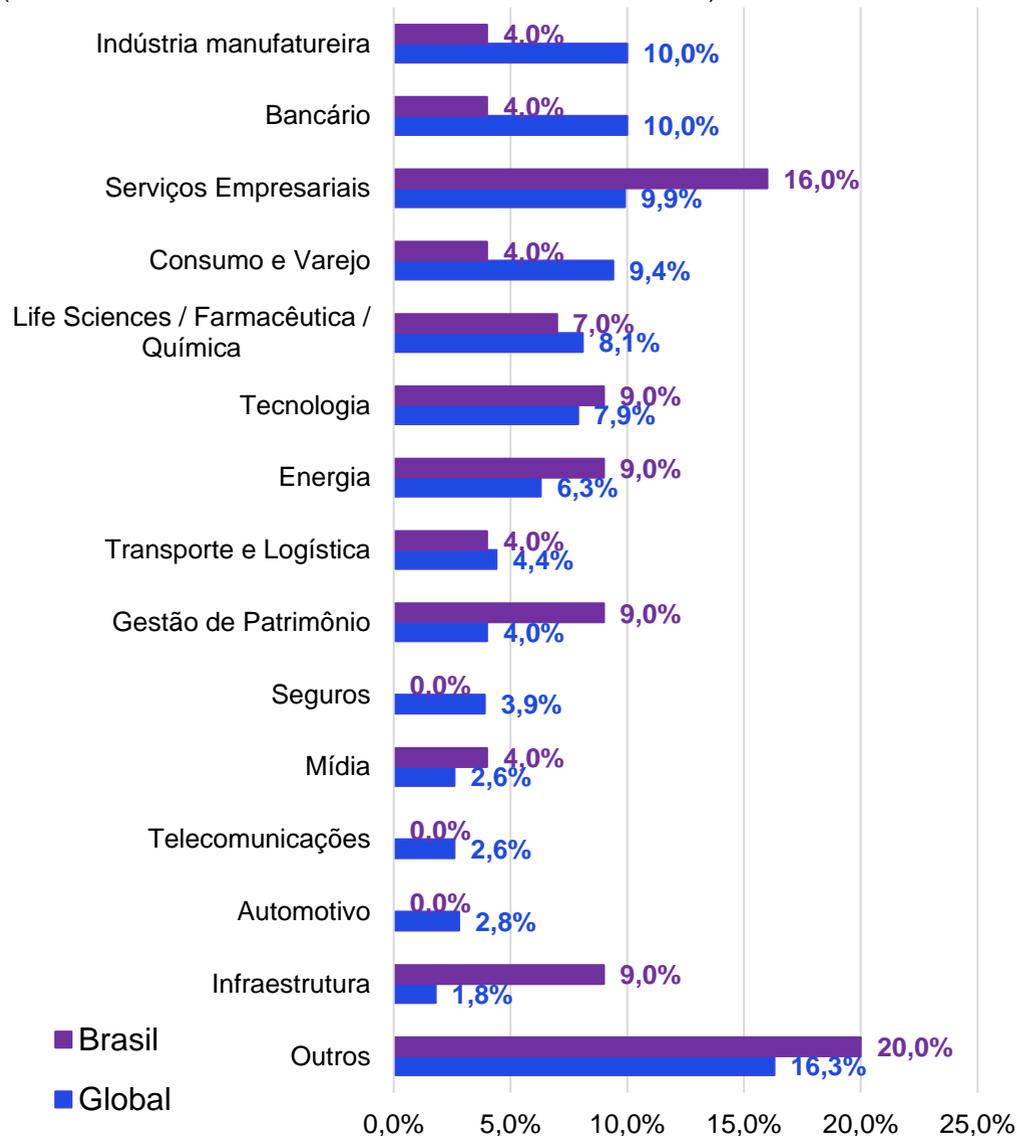
39%
no
Brasil

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

Participantes em números-chave

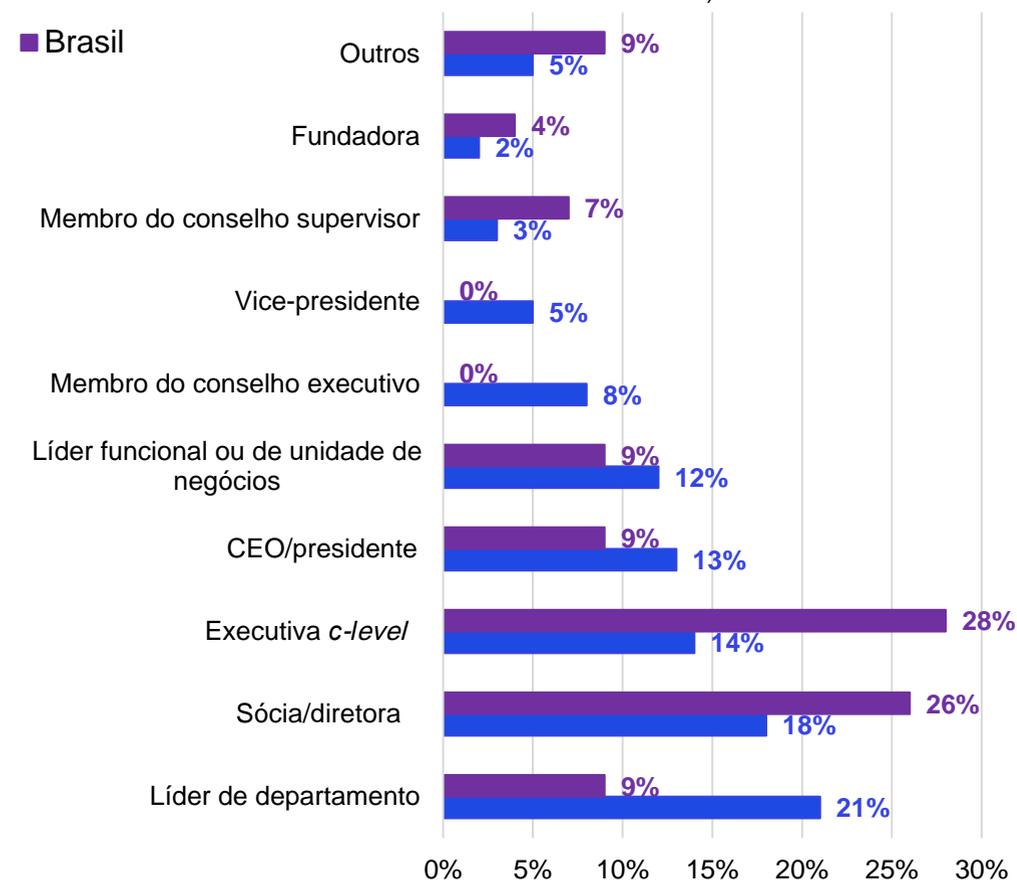
Indústria

(o arredondamento resulta em um valor total diferente de 100%)



Cargo

(o arredondamento resulta em um valor total diferente de 100%)



48% Global e **36%** Brasil

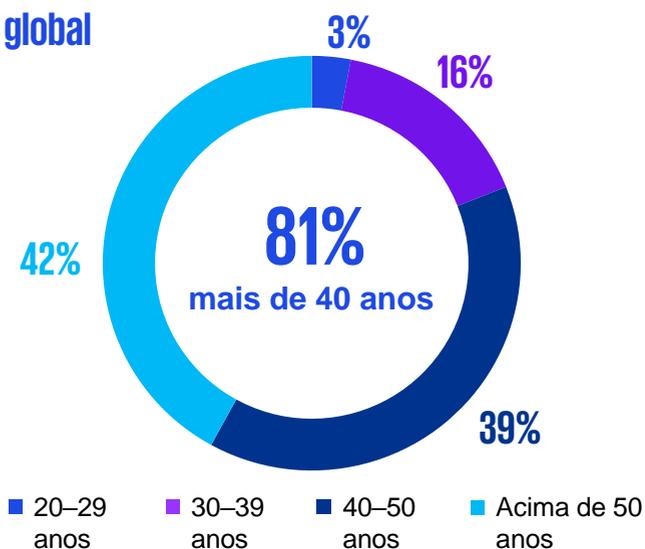
das participantes
provêm de empresas
com receitas anuais
superiores a

**US\$ 500
milhões**

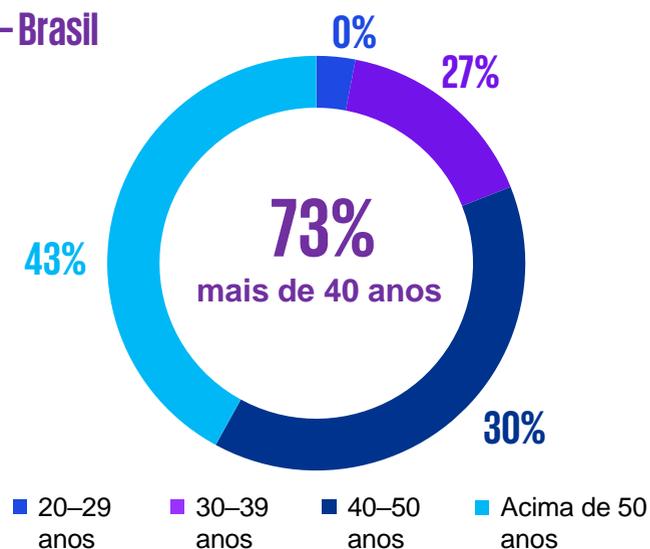
A pesquisa **Global Female Leaders Outlook 2023** foi realizada entre 1º de abril e 21 de maio de 2023. Agradecimentos à *Management Circle* pelo seu apoio na convocação das participantes.

Participantes em números-chave

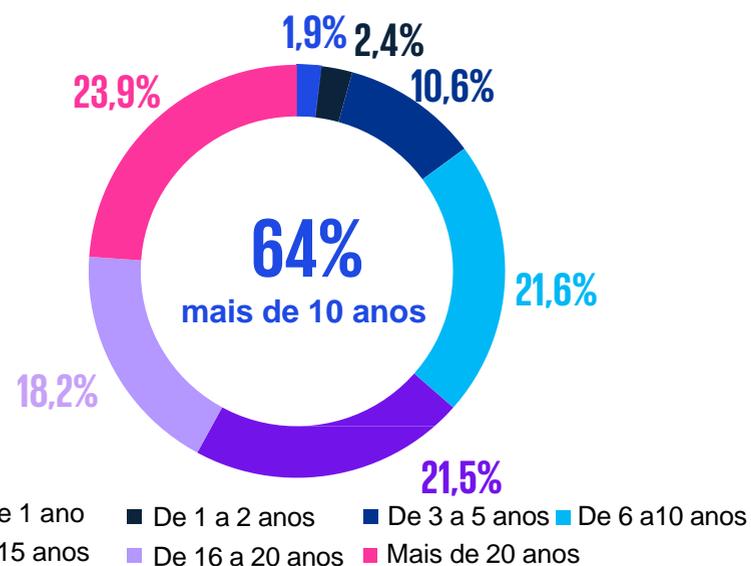
Faixa etária - global



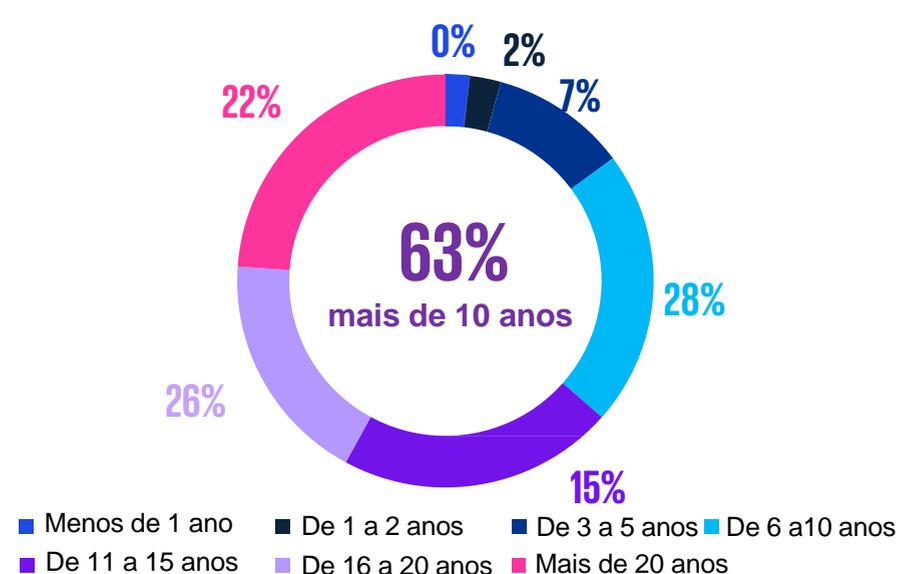
Faixa etária - Brasil



Experiência em cargos de administração - global



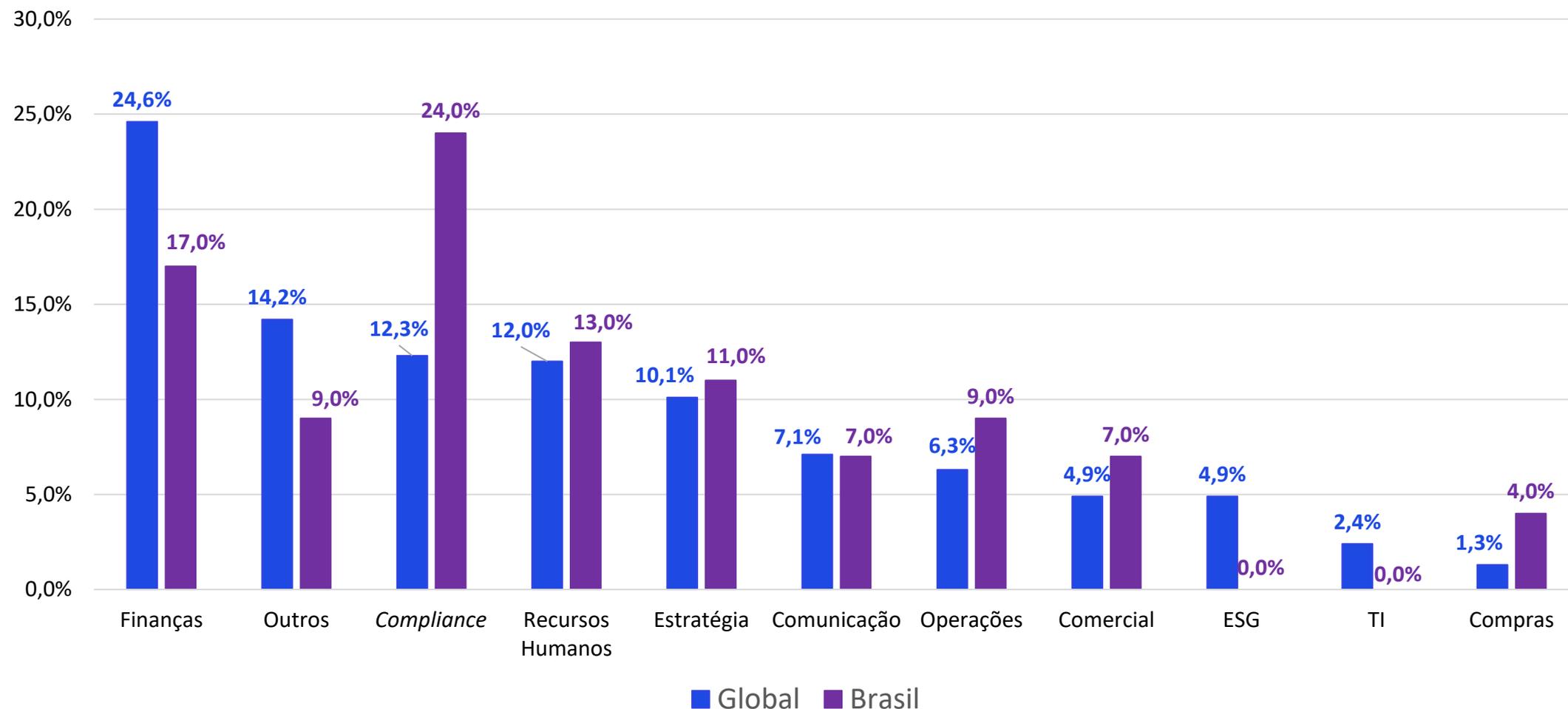
Experiência em cargos de administração - Brasil



Participantes em números-chave

Área de atuação – global e Brasil

(o arredondamento pode resultar em um valor total diferente de 100%)



Fale com o nosso time

Janine Goulart

Sócia de People Services e líder do pilar KNOW da KPMG no Brasil

janinegoulart@kpmg.com.br

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

pmolino@kpmg.com.br

Ricardo Santana

Sócio-líder de Data & Analytics da KPMG no Brasil e colíder do pilar KNOW da KPMG no Brasil

santana@kpmg.com.br

kpmg.com.br



© 2023 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados. MAT231206

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.