

# Women in Business: saindo da teoria, para a prática

Março 2018





# Índice

Seção	Página
Prefácio	04
Principais descobertas globais	06
Diversidade de gênero em liderança	07
Registro regional	10
O panorama da política de negócios	12
Recomendações para líderes de negócios	20
Metodologia	23

“Ao destacar a situação atual neste relatório e fornecer recomendações significativas para que líderes empresariais possam perceber o benefício da diversidade de gênero nos negócios, esperamos ajudar a impulsionar essa mudança.

**Francesca Lagerberg, líder global e responsável pela pesquisa Women in Business da Grant Thornton International Ltd.**

# Prefácio

No último ano as empresas globais deram um passo adiante, mas também um passo para trás quando se trata de diversidade de gênero em papéis de liderança. A porcentagem de empresas em todo o mundo com ao menos uma mulher na gestão sênior aumentou significativamente, passando de 66% para 75% no último ano. Mas, ao mesmo tempo, a proporção de funções seniores desempenhadas por mulheres diminuiu discretamente.



Os dados sugerem que as empresas podem estar mais preocupadas com as aparências, evitando uma equipe de liderança totalmente masculina, em vez de criar uma cultura inclusiva que leve a uma equipe de gestão sênior genuinamente diversificada. Embora seja extremamente positivo que as mulheres estejam em funções seniores em mais negócios, é decepcionante que elas ainda sejam tão escassas. Isso significa que muitas empresas não estão obtendo os benefícios da diversidade real. Dada essa tendência, buscamos compreender o papel das políticas na busca por mudanças positivas e na luta contra as normas culturais e o preconceito inconsciente, que podem dificultar o progresso. Em algum lugar, boas intenções não estão sendo traduzidas em ações reais. Acreditamos que políticas comerciais são abundantes; igualdade de salário, licença de maternidade/paternidade remunerada, horário flexível e outras políticas são comuns em todo o mundo. Mas os países nos quais as empresas têm mais políticas em vigor não são necessariamente aqueles que demonstram a maior diversidade de gênero. As políticas, ao que tudo indica, não criam um progresso real.

É muito complexo traduzir boas intenções em prática, e isto pode dificultar a introdução de políticas para melhorar a diversidade de gênero nas organizações. As empresas afirmam que os estereótipos sobre os papéis de gênero ainda são um obstáculo para o progresso. Muitos líderes empresariais querem que sua gestão faça mais para abordar a questão da desigualdade de gênero na liderança empresarial a nível legislativo. Embora a maioria acredite que empresas e governos precisam trabalhar juntos para resolver o problema.

É claro que a política - seja liderada por empresas ou conduzida pelo governo - não está produzindo mudanças em grande escala. Isso não quer dizer que a política não seja importante ou não funcione dentro de organizações individuais, mas os resultados não são generalizados. Além disso, não existe uma correlação clara entre quais políticas específicas são adotadas e a diversidade de gênero das equipes de gestão sênior das empresas.

Os fatos levantam uma importante questão: se a política não está impulsionando a liderança feminina, apesar do uso generalizado, então o que mais fará?

As entrevistas realizadas com líderes empresariais de todo o mundo sugerem que as empresas que criam mudanças reais são aquelas cujas políticas e práticas estão enraizadas em uma convicção genuína do benefício da diversidade. Seus líderes reconhecem as vantagens da diversidade de gênero e criam culturas inclusivas nas quais uma ampla gama de vozes são ouvidas. Tratam-se de mudanças comportamentais em vez de um exercício fútil.

Existem evidências convincentes do vínculo entre a diversidade de gênero na liderança e o sucesso nos negócios<sup>1</sup>. A volatilidade atual na economia global e a constante inovação tecnológica tornam a questão mais importante do que nunca. Empresas com equipes de liderança totalmente masculinas precisam sentir a necessidade pela mudança. Elas precisam agir rápido se quiserem se manter competitivas.

Isso não significa simplesmente introduzir mais políticas. A mudança fundamental necessária é que os líderes empresariais defendam a causa da diversidade de gênero. Uma vez visto como um valor fundamental da empresa, e possivelmente vinculado à compensação, então iniciativas específicas, como treinamento sobre preconceitos inconscientes e apoio à diversidade, podem ajudar. Isto é importante para impulsionar a mudança e existe uma fadiga crescente sobre iniciativas que não levam a mudanças comportamentais.

Não existe uma iniciativa única que resolva o problema da diversidade de gênero. Aumentar o número de mulheres na liderança empresarial, como qualquer outra mudança de valor, levará tempo e será difícil. Empresas, incluindo a Grant Thornton, devem navegar por este caminho, e uma parte fundamental disto é mostrar aos futuros líderes em potencial que a jornada vale a pena. Mas ao destacar a situação atual neste relatório e fornecer recomendações significativas para que líderes empresariais possam perceber o benefício da diversidade de gênero nos negócios, esperamos ajudar a impulsionar essa mudança.

## Francesca Lagerberg

Líder global e responsável pela pesquisa Women in Business da Grant Thornton International Ltd

“Se você olhar para diferentes empresas com as mesmas políticas implementadas, você verá panoramas muito distintos, dependendo de como a liderança da empresa se comporta com relação a elas”.

Chris Clarke, diretor executivo, AdviserPlus



<sup>1</sup> McKinsey Research, Delivering through diversity, página 10

# Principais descobertas globais



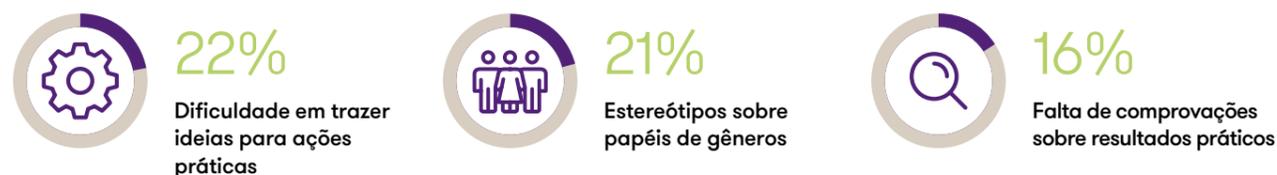
## Principais práticas e políticas de inclusão implementadas pelas empresas:



## Principais motivos para empresas implantarem políticas e práticas de diversidade:



## Principais obstáculos na implantação de políticas e práticas de diversidade:



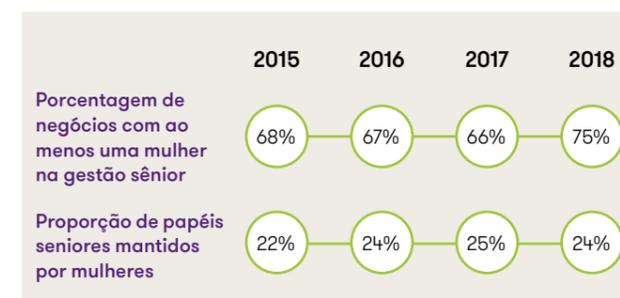
## Dez recomendações destinadas aos líderes empresariais para aumentar a diversidade de gênero nas empresas:

1 Defenda a causa		
Liderança	Política	Cultura
2 Tornar a diversidade e a inclusão valores fundamentais para a sua empresa	5 Evitar fazer contratações simplesmente para simbolizar diversidade e inclusão	8 Analisar e revisar benefícios
3 Definir metas	6 Reduzir recrutamentos e promoções de pessoas com o mesmo perfil que você	9 Estar confortável com o desconforto
4 Vincular progresso a recompensa	7 Apoiar novas ideias	10 Compartilhar histórias

# Diversidade de gênero na liderança

No último ano, a comunidade empresarial fez progressos significativos para garantir que as mulheres estejam representadas no topo. Globalmente, a porcentagem de empresas com ao menos uma mulher na gestão sênior apresentou um aumento significativo de 66% para 75%, o que significa que muito mais empresas atingiram algum nível de equilíbrio de gênero.

**Figura 1: Representação feminina na administração sênior nos últimos quatro anos**



Isto pode ser o resultado de líderes empresariais estarem convencidos sobre os benefícios que uma equipe diversificada em termos de gênero pode trazer. Mas o aumento do foco na mídia e as preocupações com a legislação potencial em muitas regiões também podem estar impulsionando ações. Como diz Francesca Lagerberg, líder global e responsável pela pesquisa Women in Business da Grant Thornton International Ltd: "O ambiente externo mudou e agora é estranho não ter mulheres na gerência sênior. As empresas podem finalmente ter ficado muito envergonhadas em não melhorarem sua diversidade de gênero".

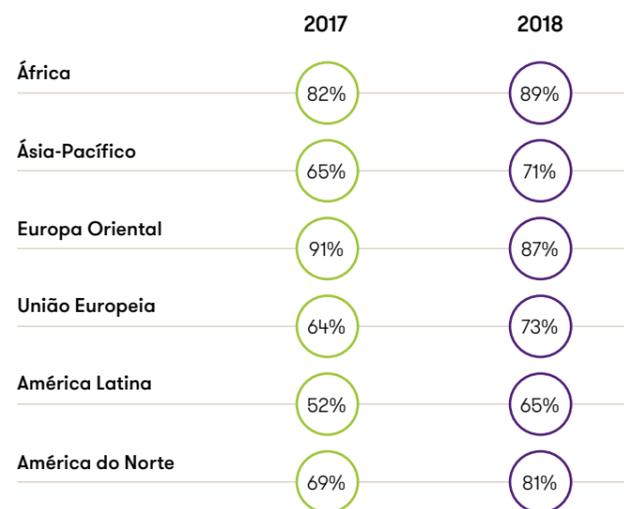
Como nos anos anteriores, as melhorias foram impulsionadas principalmente por altos níveis de diversidade de gênero nas economias emergentes, com a África e a Europa Oriental na liderança. A América Latina também teve o maior aumento na porcentagem de empresas que possuem ao menos uma mulher no cargo de gestão sênior. Nicole Blythe, sócia-gerente nacional - a experiência dos colaboradores na Grant Thornton US é de que "as empresas

nas regiões desenvolvidas podem ter dificuldade em impulsionar as mudanças porque estão operando com comportamentos estabelecidos e enraizados". Por outro lado, as economias emergentes estão em um estado de mudança dinâmica, de modo que as empresas são mais adaptáveis e têm uma mentalidade mais aberta à inovação e criatividade. No entanto, como explorado mais adiante neste relatório, as normas sociais e as diferenças culturais também podem afetar o comportamento, e não apenas a mentalidade de uma empresa. Mas houve um aumento significativo na porcentagem de empresas na América do Norte com ao menos uma mulher no cargo de gestão sênior, e outras regiões desenvolvidas, como a União Europeia (UE), também viram aumentos.

Embora no último ano existam mais empresas em todo o mundo com ao menos uma mulher na gestão sênior, a proporção de funções seniores desempenhadas por mulheres diminuiu discretamente (figura 1). Isso é preocupante porque, como Vibeke Hammer Madsen, CEO da Virke, diz: "Ter apenas uma mulher em uma equipe de gestão sênior não é muito útil. É quando existem diversas vozes diferentes que as coisas realmente mudam". Mais uma vez, as economias emergentes demonstram maior diversidade de gênero do que as regiões desenvolvidas quando se trata da proporção de funções seniores desempenhadas por mulheres. No entanto, enquanto a Europa Oriental continua na liderança, existem sinais de que as tendências anteriormente positivas na região podem estar sendo invertidas. Karitha Ericson, diretora de operações da Grant Thornton Suécia, destaca a importância de manter a pressão: "A diversidade de gênero não acontece por si só. Mesmo os países que estão no caminho certo deixarão de ver o progresso se não houver um esforço sustentado para se concentrar nisso".

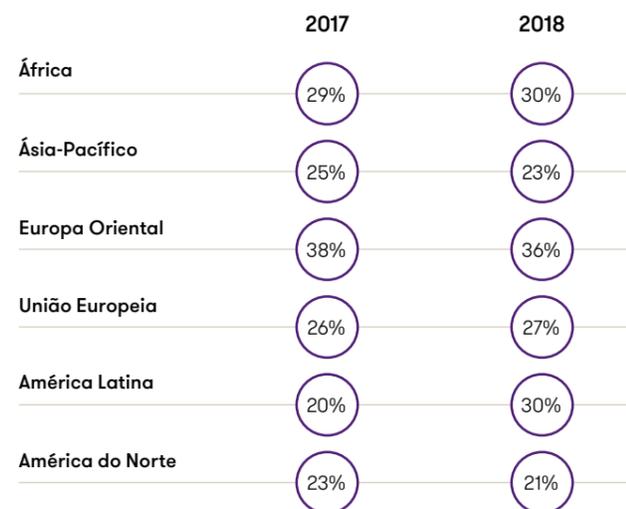
Existe um claro contraste entre a taxa fixa das funções seniores desempenhadas por mulheres e o aumento do número de empresas com ao menos uma mulher na gestão sênior (figuras 2 e 3). Isso ocorre porque as empresas possuem uma abordagem apenas por aparências? É possível que as empresas tenham tomado medidas para garantir que não tenham uma equipe de liderança totalmente masculina em vez de introduzir uma transformação que realmente aumenta a diversidade de gênero para alcançar a paridade no topo.

**Figura 2: Porcentagem de empresas com ao menos uma mulher na gestão sênior**



Um relatório recente do Credit Suisse sugeriu que a “overboarding” feminina está sendo usada por muitas empresas, particularmente nos EUA e em toda a Europa, para permitir a realização rápida de objetivos de diversidade, mas está reduzindo o grupo mais amplo de mulheres disponíveis para funções de gestão sênior.<sup>2</sup> Isto é uma tendência preocupante porque, como diz Nicole Blythe, “você pode dar um lugar na mesa para uma mulher, mas se ela não sentir que o lugar tem o mesmo valor que os demais, ou que sua voz não é ouvida e apreciada, ela não vai se sentar à mesa por muito tempo”.

**Figura 3: Proporção de funções seniores desempenhadas por mulheres**



<sup>2</sup> Credit Suisse, The CS Gender 3000: The Reward for Change, página 2

# Registro regional

## África



das empresas possuem ao menos uma mulher na gestão sênior



das funções seniores são mantidas por mulheres

A África é a região líder no desempenho da diversidade de gênero. A Nigéria, por exemplo, tem 95% das empresas com ao menos uma mulher na gestão sênior e atingiu um novo nível em termos da proporção de funções seniores desempenhadas por mulheres (30%). Enquanto isso, a África do Sul atingiu uma nova máxima de 80% das empresas com ao menos uma mulher na gestão sênior e a maior proporção de funções seniores desempenhadas por mulheres em uma década, em 29%.

## União Europeia



das empresas possuem ao menos uma mulher na gestão sênior



das funções seniores são mantidas por mulheres

O Reino Unido atingiu um nível elevado em termos de porcentagem de empresas com ao menos uma mulher na gestão sênior em 75%, e registou um ligeiro aumento na proporção das funções seniores desempenhadas por mulheres, de 19% para 22%. A França atingiu uma alta de três anos em termos de porcentagem de empresas com ao menos uma mulher na gestão sênior com 79% e uma alta de três anos em relação à proporção de funções seniores desempenhadas por mulheres em 33%.

## Ásia-Pacífico



das empresas possuem ao menos uma mulher na gestão sênior



das funções seniores são mantidas por mulheres

Os países da região fizeram progresso na diversidade de gênero na liderança ao longo do último ano, mas vemos variações significativas na região. Por exemplo, a porcentagem de funções seniores desempenhadas por mulheres na Índia aumentou de 17% para 20%, continuando a melhoria consistente ano a ano comparado aos 14% em 2014. No entanto, no Japão, as mulheres permanecem sub-representadas em equipes seniores com apenas 5% das funções seniores desempenhadas por mulheres.

## América Latina



das empresas possuem ao menos uma mulher na gestão sênior



das funções seniores são mantidas por mulheres

O México continuou sua tendência de melhorar a participação feminina em equipes seniores pelo terceiro ano consecutivo. Setenta e cinco por cento (75%) das empresas possui ao menos uma mulher na gestão sênior e 34% de posições seniores detidas por mulheres. O Brasil e a Argentina também mostraram melhora em ambas as métricas, as porcentagens de negócios com ao menos uma mulher na gestão sênior aumentou para 61% e 58% e as funções seniores desempenhadas por mulheres para 29% e 23%, respectivamente.

## Europa Oriental



das empresas possuem ao menos uma mulher na gestão sênior



das funções seniores são mantidas por mulheres

A Europa Oriental continua a ser uma região líder quando se trata de participação feminina na gestão sênior. A região abriga a Polônia e a Rússia, que continuam sua tradição de forte participação feminina com 93% e 91%, respectivamente, com ao menos uma mulher na gestão sênior. No entanto, na Polônia, devido à mudança de estilos de vida e responsabilidades familiares, mais mulheres estão se tornando empreendedoras e decidindo administrar seus próprios negócios. Um grande número de mulheres em cargos gerenciais poderia ser o resultado desse aumento na atividade profissional.

## América do Norte



das empresas possuem ao menos uma mulher na gestão sênior



das funções seniores são mantidas por mulheres

Os EUA sofreram um aumento significativo na porcentagem de aumento de 69% no ano passado para 81% em 2018. No entanto, ao mesmo tempo, os EUA sofreram uma ligeira diminuição na proporção de funções seniores desempenhadas por mulheres, de 23% para 21%, enquanto no Canadá, houve aumento de 23% para 25%.

# Panorama da política de negócios

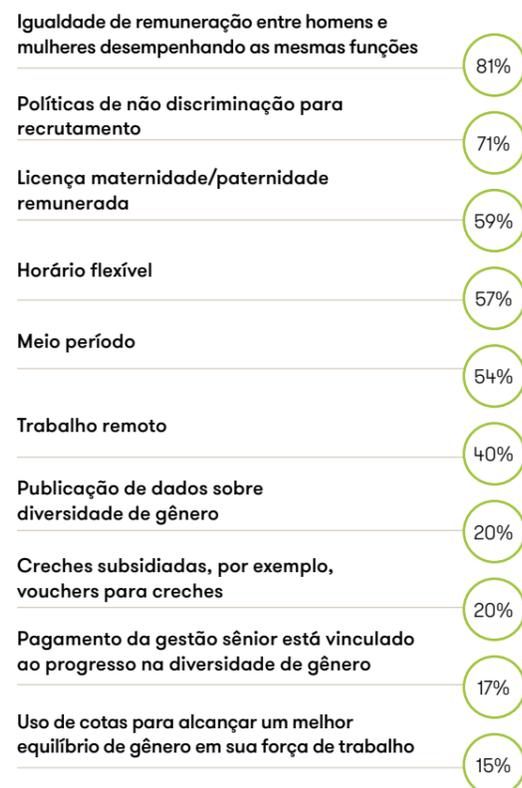
Para entender melhor o que cria mudanças na diversidade de gênero na liderança de empresas em todo o mundo, exploramos as políticas que as empresas estabeleceram para encorajá-las e facilitar esta mudança.

Nosso objetivo: identificar se algumas abordagens funcionam melhor do que outras. Nós também investigamos o que motiva as empresas a adotarem políticas e práticas de igualdade de gênero, o que as impede suas disposições quanto à intervenção do governo.

## Concentração em políticas familiares amigáveis

Em termos globais, as políticas empresariais mais comuns implementadas são igualdade de remuneração (81%) e não discriminação no recrutamento (71%), seguidas de licença de maternidade/paternidade remunerada (59%), horário flexível (57%), meio período de trabalho (54%) e trabalho remoto (40%), como mostramos na figura 4. As menos comuns são as cotas (15%) e o salário sênior ser vinculado ao progresso na diversidade de gênero (17%), seguido de creche subsidiada e publicação de dados de diversidade de gênero (ambos 20%). Vários líderes empresariais entrevistados destacam a importância das políticas que apoiam pais que trabalham. Claire Paisley, sócia de serviços financeiros da Baringa Partners, diz que “a família é um elemento-chave na vida das pessoas, então todas as políticas que apoiam pessoas com famílias e lhes dão mais opções são importantes”. Chris Clarke, diretor executivo do AdviserPlus, também destaca que essas políticas podem impulsionar mudanças: “O trabalho flexível é uma política extremamente importante a considerar porque pode impactar rapidamente a cultura mais ampla da organização, e mesmo as pequenas mudanças nas práticas de trabalho podem ter uma influência relativamente positiva na capacidade dos colaboradores de produzir e realizarem seus trabalhos”. No entanto, simplesmente ter as políticas em vigor não é suficiente. Como Claire Paisley disse: “As políticas precisam ser comunicadas, encorajadas e defendidas, porque as pessoas não necessariamente as utilizarão”.

**Figura 4: Principais políticas e práticas de igualdade de gênero implementadas**



Apesar da prevalência de políticas de igualdade de remuneração e de não discriminação, os líderes empresariais com os quais falamos dizem que as empresas precisam ir além dessas medidas. Jasbir Nizar-Baker, diretor de Recursos Humanos da Lombard Odier Investment Managers, diz que “é fácil a compensação se tornar uma maneira simples com a qual as empresas demonstram conformidade legal, mas raramente impulsiona mudanças nas mentalidades e comportamentos organizacionais para criar um resultado positivo na diversidade de gênero”. Da mesma forma, Ramón Galcerán, diretor financeiro da Grant Thornton Espanha, acrescentou que “as políticas de igualdade de remuneração e não discriminação são relativamente fáceis de implementar, mas às vezes difíceis de mensurar, e por isso, é fácil para as empresas dizerem que estão fazendo algo sem necessariamente apoiar realmente as mudanças”.

## Um panorama misto

Existem algumas diferenças geográficas nas políticas empresariais. As empresas na Nigéria, Indonésia e África do Sul têm maior probabilidade de possuir cotas de diversidade de gênero, enquanto as da Rússia, do Canadá e da Holanda têm menos probabilidade. Existem diversas variáveis potenciais que poderiam explicar essas diferenças. As empresas na Rússia, por exemplo, podem não ter cotas porque já demonstram a diversidade de gênero na liderança. Este não é o mesmo no caso da Holanda, no entanto, sugerindo que não existe uma ligação clara nesta fase.

## O momento das cotas

Entre os líderes empresariais com os quais falamos, há uma sensação de que o lento ritmo de mudança na diversidade de gênero na liderança significa que políticas menos populares, como as cotas, precisam ser consideradas de forma mais plena. Muitos, como o Vibeke Hammer Madsen, costumavam ser contra as cotas, mas agora dizem que “não conseguem ver nenhuma outra maneira de obter mais mulheres em cargos seniores. Muitas empresas têm planos, políticas e iniciativas implementadas, mas ainda não estamos vendo progresso”.

Outros, como Sacha Romanovitch, diretora executiva da Grant Thornton Reino Unido, acreditam que, embora as cotas possam não ser apropriadas para todas as funções, porque as mulheres não devem sentir que obtiveram a responsabilidade apenas porque o negócio precisa de uma mulher, é importante ter cotas em pipelines de recrutamento, para que exista a possibilidade de escolher uma líder feminina no futuro”.

Um relatório da Commonwealth de 2015 afirmou que “a gama de estudos e análises leva à conclusão de que a justiça não prevalecerá para as mulheres no curto prazo sem legislação para metas e/ou cotas.”<sup>3</sup> A pesquisa da Grant Thornton demonstrou que 47% das empresas apoiam a adoção de cotas, ao menos para os conselhos executivos das grandes empresas listadas.<sup>4</sup>

## Política ≠ progresso

Não existe uma correlação clara entre quais, e quantas, políticas as empresas têm em vigor e a diversidade de gênero de suas equipes de gestão sênior. Os líderes empresariais afirmam que, ao invés de políticas específicas serem a solução, é o ambiente em que são introduzidos que faz a diferença na diversidade de gênero na liderança. Como Jennifer Thorpe-Moscon, diretora sênior de pesquisa da Catalyst, diz: “As políticas são menos propensas a funcionar se a cultura da empresa em larga escala não as abraçar, mas as políticas também podem mudar a cultura”.

Francesca Lagerberg explica: “Você pode ter todas as políticas escritas em um livro, mas se esse livro nunca for retirado da prateleira e utilizado, as políticas são apenas palavras. As políticas podem definir o parâmetro, contexto e direção do percurso, mas não conseguirão nada se a cultura subjacente não tiver mudado. Como as pessoas são tratadas, a forma como os líderes vivem, respiram e lidam com questões de diversidade de gênero, são muito mais importantes do que políticas específicas”.

A menos que uma empresa se concentre na criação de uma cultura inclusiva na qual todos se sintam valorizados e capazes de falar, é improvável que as políticas destinadas a aumentar a diversidade de gênero da gestão sênior tenham algum impacto real.

<sup>3</sup> The Commonwealth Secretariat, Strategies for Increased Participation of Women in Leadership across the Commonwealth, página 2

<sup>4</sup> Grant Thornton, Women in business: the path to leadership, página 16



## Inclusão: porque a cultura é a chave da mudança

É fácil usar os termos “diversidade” e “inclusão” de forma intercambiável, e presumir que, se você tiver diversidade, por definição, você terá inclusão. Mas este não é o caso. Diversidade é possuir equilíbrio de vozes diferentes em uma empresa, mas a inclusão é garantir que essas vozes sejam ouvidas e exercidas.

Uma cultura de inclusão valoriza cada indivíduo por si e cria um sentimento de equipe. Como Jennifer Thorpe-Moscon diz, incluir “tanto um senso de singularidade quanto um sentimento de pertencimento. Se você tem somente singularidade e nenhum pertencimento, as pessoas podem se sentir alienadas e excluídas. Mas se você tem apenas pertencimento sem singularidade, você pode ter um grupo homogêneo sem perspectivas únicas ou inovação. Você precisa ter singularidade e pertencimento operando simultaneamente para criar um ambiente inclusivo”.

A inclusão incorpora todas as formas de diversidade, reconhecendo que, além de aspectos como gênero, idade ou etnia, é importante ter pessoas com diferentes origens, experiências, estilos comportamentais e habilidades para aumentar a eficácia de uma equipe.

Os líderes empresariais acreditam que as mentalidades estão começando a mudar. Sacha Romanovitch diz que “tradicionalmente as empresas tinham uma visão muito hierárquica do mundo e se concentravam na concorrência como forma de gerar lucros. Alguns estão se afastando desse modelo para se concentrar em propósitos compartilhados e colaboração para alcançar o sucesso. Esse é um ambiente inclusivo que é atraente e interessante para as mulheres e os homens, que não se encaixam no paradigma masculino alfa”.

Criar uma cultura inclusiva não é fácil; isso exige uma liderança forte. Como Nicole Blythe disse: “A mudança de cultura precisa ser intencional e requer líderes corajosos que estejam dispostos a ter discussões difíceis, dispostos a tomar decisões difíceis, dispostos a ouvir e a querer assumir riscos para alinhar cultura e comportamentos com os valores de uma organização”. A pesquisa mostra que há quatro comportamentos de liderança principais que ajudam os funcionários a sentirem-se incluídos: empoderamento, responsabilidade, coragem e humildade<sup>5</sup>. Jennifer Thorpe-Moscon explica esses fatores da seguinte forma: “O empoderamento é a capacidade de permitir que sua equipe demonstre seu talento, conclua seus trabalhos e tenha sucesso. Responsabilidade é fazer com que pessoas respondam por aquilo que controlam, o que é uma maneira forte de transmitir confiança aos outros. Coragem é a capacidade de falar com franqueza e assumir riscos quando necessário. Humildade é reconhecer que todos cometem erros, mas isso pode significar aprendizados, e admitir que você não tem todas as respostas e buscar opiniões dos outros para obter a melhor combinação de ideias”.

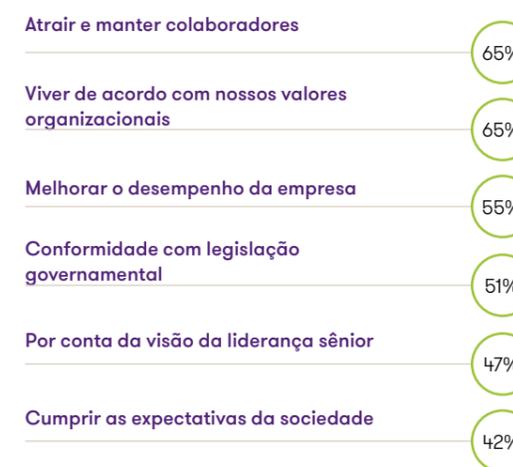
**“No fim das contas, trata-se de criar um ambiente no qual todos possam ser quem realmente são e não precisem manter aparências ou fachadas no trabalho”.**

**Claire Paisley, sócia de serviços financeiros, Baringa Partner**

## As necessidades de recrutamento são o principal impulsionador de políticas

Quando perguntamos aos líderes empresariais por que introduziram políticas de igualdade de gênero, os motivos mais comuns são atrair e manter colaboradores (65%) e viver de acordo com os valores organizacionais (também 65%) (figura 5). Melhorar o desempenho da empresa é o terceiro (55%), seguido do cumprimento da legislação governamental (51%). Satisfazer as expectativas da sociedade em geral é menos comum (42%).

**Figura 5: Razões pelas quais empresas introduziram políticas e práticas de igualdade de gênero**



**“Qualquer negócio que não leva a diversidade de gênero a sério está fazendo um desserviço, já que está se limitando a metade do grupo de talentos”.**

**Jennifer Thorpe-Moscon, diretora sênior de pesquisa, Catalyst**

Recrutamento e retenção são prioridades estratégicas para as empresas e a igualdade de gênero na liderança tornou-se um elemento central da marca do empregador. Como Stephanie Hasenbos-Case, sócio líder Client Experience and People da Grant Thornton Reino Unido, explica: “as empresas agora têm que demonstrar que se preocupam com seus colaboradores e estar abertas sobre os benefícios oferecidos para serem atraentes como empregadoras”. Portanto, a oportunidade para mulheres progredirem em funções seniores é um fator chave nas estratégias de recrutamento.

Mas as empresas também estão analisando a diversidade de gênero como um diferencial competitivo. Sacha Romanovitch diz que “os líderes empresariais estão começando a reconhecer que, a menos que eles possam apresentar uma equipe diversificada para potenciais clientes, eles são limitados em sua capacidade de ganhar trabalho. Assim, as políticas de diversidade de gênero são impulsionadas pelo desejo de recrutar colaboradores, mas também de recrutar clientes”.

## Diversidade e resultados

Mais de metade dos líderes empresariais afirmam que melhorar o desempenho da empresa foi um impulsionador para a adoção de políticas de igualdade de gênero. Há uma grande quantidade de pesquisas que investigam o impacto comercial de mulheres na liderança. Por exemplo, o relatório Value of Diversity da Grant Thornton, publicado em 2015, sugeriu que os lucros de empresas com conselhos exclusivamente masculinos na Índia, no Reino Unido e nos Estados Unidos representavam uma taxa de US\$ 655 bilhões.<sup>6</sup> No entanto, muitos acreditam que pesquisas mais aprofundadas nessa área poderiam ser úteis. Como Vibeke Hammer Madsen disse: “Para que algo realmente mude, as empresas precisam perceber o valor de uma equipe de liderança de gênero diversificada e isso significa estabelecer uma ligação clara com a rentabilidade”.

Novamente, não há uma correlação clara entre os fatores que permitem a adoção de políticas de igualdade de gênero e níveis de diversidade de gênero na liderança. Por exemplo, os dois países mais impulsionados pelo desejo de melhorar o desempenho da empresa são as Filipinas, que demonstram altos níveis de diversidade de gênero, e Cingapura, que tem menor representação feminina. Enquanto isso, as empresas em países desenvolvidos, como Itália, Alemanha e Reino Unido, que demonstram níveis relativamente baixos de diversidade de gênero, estão entre as mais prováveis de ter introduzido políticas para viver de acordo com os valores organizacionais.

<sup>5</sup> Catalyst, Inclusive Leadership: The View from Six Countries, página 7

<sup>6</sup> Grant Thornton, Women in business: the value of diversity, página 1

“Os estereótipos culturais são abordados em todas as fases, desde a infância. Escolas, universidades e empresas têm papel fundamental para ajudar que as mulheres e homens estejam preparados para a vida corporativa”.

Ramón Galcerán, diretor financeiro, Grant Thornton Espanha

## Barreiras invisíveis

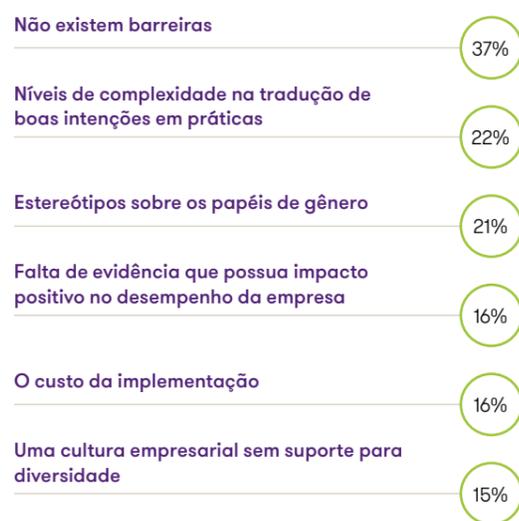
Mais de um terço (37%) dos líderes empresariais acreditam que não existem barreiras para uma introdução de políticas e práticas adicionais de igualdade de gênero, conforme representado na figura 6. Os países europeus parecem mais positivos, com Suécia, Estônia, Alemanha, Espanha, Turquia, Holanda, Rússia, Grécia, Reino Unido e Finlândia sendo os dez países nos quais é mais provável que os líderes empresariais digam que não há barreiras, apesar de ter um registro misto sobre uma diversidade de gênero na liderança empresarial.

No entanto, há preocupações de que isso possa demonstrar uma falta de conscientização entre os líderes empresariais. Maria de los Angeles Rivera, sócia de tributos e diretora IBC (Internacional Business Center) Grant Thornton Porto Rico, comenta que “se um líder de negócios disser que não há barreiras, isso sugere que talvez ele não tenha experiência pessoal e não tenha um fórum para obter essa informação de seus colaboradores”. Da mesma forma, Ramón Galcerán acredita que “algumas das barreiras que as mulheres enfrentam são subconscientes, por exemplo, julgar homens e mulheres de forma diferente e aderir aos estereótipos das mulheres, como tirar um tempo do trabalho para ter uma família. São exemplos de estereotipação que que os líderes empresariais nem sempre estão conscientes.

## Estereótipos continuam a estagnar o progresso

Para aqueles que acreditam que existem barreiras para a introdução de políticas de diversidade de gênero, as questões mais comuns são a complexidade em traduzir boas intenções em práticas (citada por 22% dos líderes empresariais), seguidas de estereótipos sobre papéis de gênero (21%). A falta de evidência do impacto positivo no desempenho da empresa e nos custos de implementação foi terceira (ambos 16%). Menos citado é uma cultura empresarial que não suporta a diversidade (15%). Entre os líderes entrevistados, muitos reconheceram que os níveis de complexidade provavelmente apresentarão um desafio para as empresas.

Figura 6: Principais barreiras que impedem a adoção de políticas e práticas de igualdade de gênero



Vários também ficaram desapontados com a falta de progresso percebida como resultado de estereótipos sobre os papéis de gênero. Vibeke Hammer Madsen comenta que “é terrível que ainda falemos sobre diferentes papéis de gênero. Estereótipos que os homens vão trabalhar e as mulheres cuidam das crianças é uma grande barreira para o progresso”. Jolanta Jackowiak, sócia da Grant Thornton Polônia, acrescenta: “estereótipos existentes e opiniões culturais podem muitas vezes ser barreiras essenciais para o desenvolvimento da carreira de uma mulher. Os estereótipos podem ser reforçados por indivíduos em uma empresa, pelo ambiente de trabalho, assim como por familiares e amigos. Como resultado, pode ser difícil mudar a percepção de quem pode ser um líder de sucesso”.

Existe uma forte convicção de que a resposta a este desafio não reside nos negócios, mas na sociedade em geral. Como diz Karitha Ericson, “há uma conexão entre a forma como uma sociedade pensa sobre a vida familiar e até que ponto as mulheres podem progredir na liderança empresarial. Você precisa tentar influenciar ambas as partes”. Para muitos, a chave para a mudança de direção está em começar cedo. Maria de los Angeles Rivera explica que “os estereótipos precisam ser combatidos na primeira infância, porque é difícil para as pessoas irem contra algo tão arraigado quando entram no local de trabalho. A educação é fundamental”.

## Inclinação para a legislação

É claro que, apesar de empresas em todo o mundo adotarem uma série de políticas e práticas de igualdade de gênero, ainda existem barreiras que impedem que elas façam mais (figura 6). Queríamos explorar se os líderes empresariais sentiam que a intervenção do governo era necessária.

Globalmente, dois quintos (40%) dos líderes empresariais dizem que querem que seu governo faça mais para abordar a questão da desigualdade de gênero na liderança empresarial a nível legislativo, em comparação com pouco mais da metade (53%) que não querem isto. Os países nas regiões desenvolvidas tendem a ser menos interessados na intervenção do governo, com EUA, Holanda, Canadá e Reino Unido entre os países nos quais as empresas são mais propensas a dizer “não” a mais legislação.

O México e a Nigéria são os países em que as empresas estão mais interessadas em que seu governo faça mais. O relatório da Commonwealth de 2015 sobre as mulheres na liderança afirmou que a evidência mostra que “mudanças legislativas, especialmente quando apoiadas com multas, traz resultados” quando se trata de mulheres na liderança.<sup>7</sup> Mas muitos daqueles com quem falamos destacam a necessidade de cautela se os governos desejam que as empresas apoiem ações legislativas. Francesca Lagerberg diz que “a intervenção do governo pode ser vista como interferência sem uma compreensão real”, enquanto Sacha Romanovitch explica que “os líderes empresariais muitas vezes podem sentir que as políticas estão agregando encargos que tornam mais difícil para que operem”. Além disso, há preocupações de que as empresas encontrarão maneiras de contornar a legislação. A pesquisa mostrou que algumas empresas estão cortando o número de diretores em seus conselhos, contratando mulheres como diretoras adicionais ou expulsando diretores masculinos, para melhorar o número de diversidade e alcançar níveis de cotas.<sup>8</sup> Maria de los Angeles Rivera acredita que os impulsionadores internos tendem a ser mais poderosos do que os reguladores: “A maioria das mudanças virá de empregadores que desejam manter seus colaboradores felizes. Claro, novas leis também podem ser um motivador, mas, sem uma forte aplicação pelas autoridades, as empresas atenderão apenas aos requisitos mínimos, a menos que haja um forte valor corporativo que altere as mudanças”.

7 The Commonwealth Secretariat, *Strategies for Increased Participation of Women in Leadership across the Commonwealth*, página 15

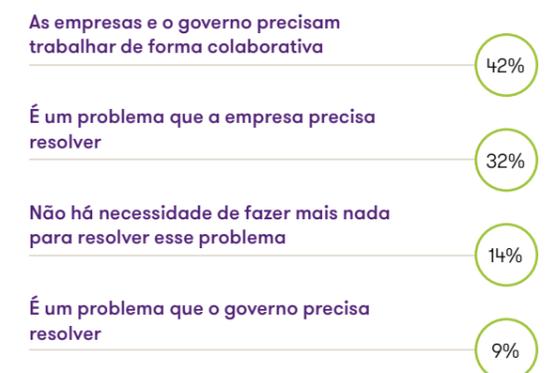
8 Credit Suisse, *The CS Gender 3000: The Reward for Change*, página 7

## A colaboração é crucial

Embora a maioria dos líderes não esteja interessados no desenvolvimento de leis, eles reconhecem que o foco do governo na questão da diversidade de gênero na liderança empresarial pode ser útil. Chris Clarke descreve a legislação como “fornecer uma base para a diversidade e a igualdade”, mas acredita que “a legislação e os quadros obrigatórios por si só não podem mudar atitudes e comportamentos para trazer uma maneira verdadeiramente diversificada e progressiva de trabalhar”.

Em todo o mundo, o consenso é que os governos e as empresas precisam trabalhar colaborativamente para enfrentar a desigualdade de gênero na liderança empresarial (figura 7). As empresas em países de economias emergentes com uma cultura de intervenção do governo, como Indonésia, China e Índia, são mais propensas a acreditar que a questão é principalmente responsabilidade do governo. Em contrapartida, as empresas nos países desenvolvidos são mais fortemente favoráveis a uma abordagem liderada por empresas, com destaque particular para França, Alemanha, Japão e EUA.

Figura 7: Papéis relativos que o governo e as empresas devem desempenhar para abordar a questão da desigualdade de gênero



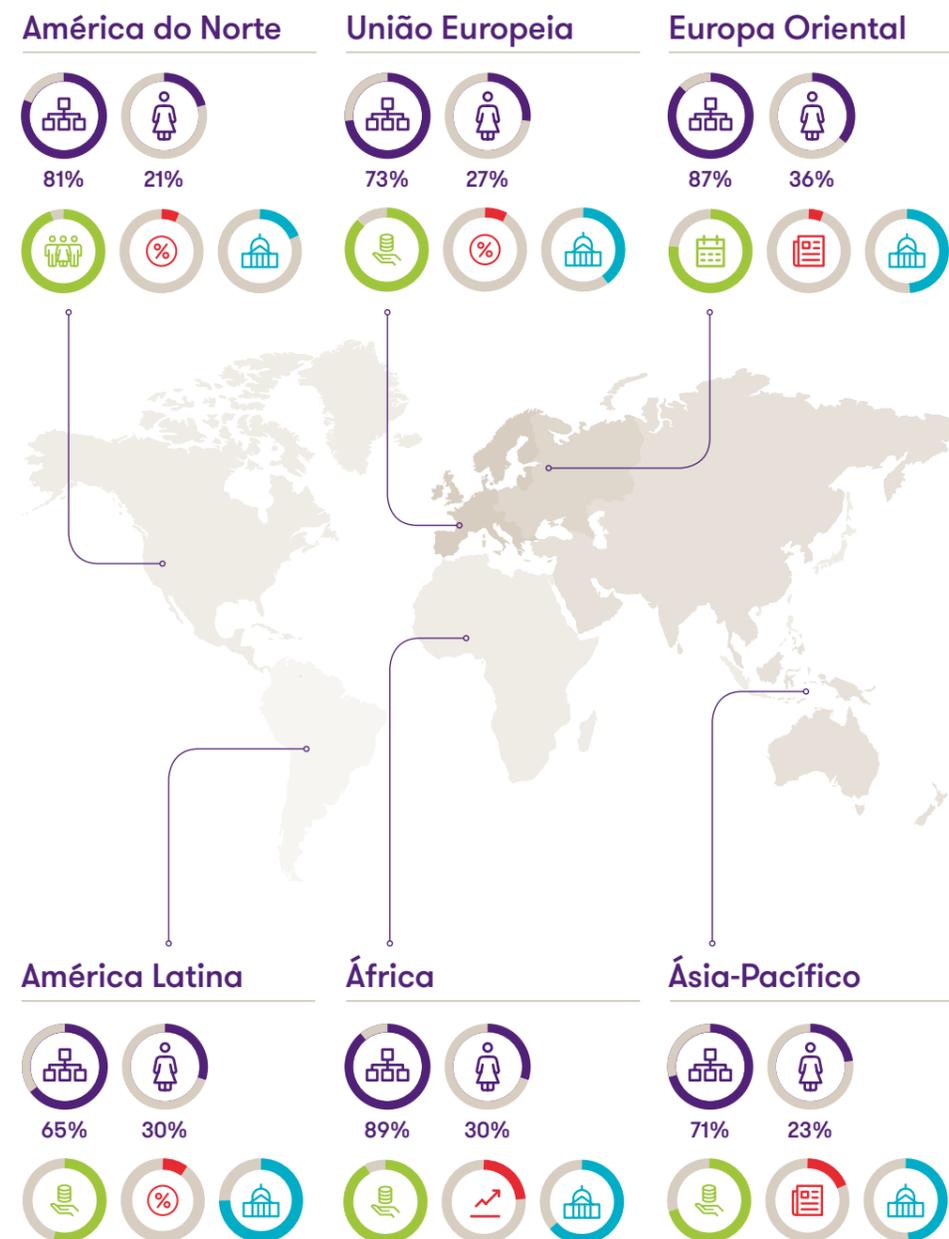


**Abrindo espaço para novas ideias** “Uma mulher na liderança é melhor do que nenhuma mulher na liderança, e a paridade é o ideal em representação, mas a diversidade de gênero é muito mais do que isso. A questão não é apenas sobre se existem mulheres presentes, mas também se as mulheres sentem que suas perspectivas são valorizadas”.

**Jennifer Thorpe-Moscon, diretora sênior de pesquisa, Catalyst**

Muitos líderes empresariais com os quais falamos reconheceram as limitações da intervenção do governo. Stephanie HasenbosCase diz que “muitas vezes o papel mais importante para os governos é mostrar o caminho através de suas próprias políticas e orientar as empresas”. Sacha Romanovitch ressalta que “muitas políticas governamentais sobre diversidade e igualdade de gênero têm como objetivo impedir que coisas ruins aconteçam, mas é igualmente importante prestar atenção aos facilitadores positivos que realmente ajudam as mulheres a avançar para a gestão sênior. Essas coisas são mais difíceis de serem influenciadas pelos governos”. Da mesma forma, Jasbir Nizar-Baker acredita que a inovação é mais provável “se as empresas pudessem desenvolver as próprias políticas, mas fossem obrigadas a demonstrar o progresso. O serviço civil nunca apresentará algo tão inovador quanto o tempo de férias ilimitado, mas sabemos que algumas empresas introduziram essa política com ótimos resultados”.

## Política e progresso: destaques regionais



**Legenda**

**Participação**

- Empresas com ao menos uma mulher na gestão sênior
- Funções seniores mantidas por mulheres

**Prevalência da política**

- Não discriminação no recrutamento
- Publicação de dados de diversidade de gênero
- Igualdade de remuneração
- Licença maternidade/paternidade remunerada
- Cotas
- Pagamento sênior vinculado ao progresso
- Mais prevalente
- Menos prevalente

**Papel do governo**

- % de líderes que esperam que o governo faça mais

# Recomendações para líderes de negócios

Nós estamos investigando o progresso das mulheres em empresas no mundo todo há 14 anos, explorando como os líderes empresariais pensam e como se sentem, e descrevendo etapas práticas que podem criar mudanças.

Dez recomendações destinadas aos líderes para aumentar a diversidade de gênero nas empresas:

1 Defenda a causa		
Liderança	Política	Cultura
2 Tornar a diversidade e a inclusão valores fundamentais para a sua empresa	5 Evitar fazer contratações simplesmente para simbolizar diversidade e inclusão	8 Analisar e revisar benefícios
3 Definir metas	6 Reduzir recrutamentos e promoções de pessoas com o mesmo perfil que você	9 Estar confortável com o desconforto
4 Vincular progresso a recompensa	7 Apoiar novas ideias	10 Compartilhar histórias

## 1. Defenda a causa

Para criar mudanças, a liderança sênior precisa levar a questão a sério e liderar do topo. Chris Clarke comenta que “se você olhar para diferentes empresas com as mesmas políticas implementadas, você verá panoramas muito distintos, dependendo de como a liderança da empresa se comporta com relação a elas”. O primeiro passo para qualquer líder de negócios é demonstrar compromisso com a causa.

## 2. Tornar a diversidade e a inclusão valores fundamentais para a sua empresa

Os valores organizacionais impulsionam o comportamento, por isso é importante que toda a empresa apoie a diversidade e a inclusão. Nossa pesquisa mostra que traduzir boas intenções em práticas é um desafio contínuo para as empresas, mas Nicole Blythe destaca que “ter um conjunto comum de valores e identificar comportamentos associados como base da cultura da empresa pode eliminar o que é desnecessário e permitir que o processo caminhe mais rapidamente”.

“Eles não podem gerir cada projeto individualmente, mas se a diversidade não estiver no topo da agenda do CEO, não haverá mudanças”.

**Karitha Ericson, COO, Grant Thornton Suécia**

“As empresas equilibradas em gênero serão mais capazes de lidar com as interrupções em cada setor. Equipes mais diversificadas tomam decisões melhores e são mais resistentes”.

**Ramón Galcerán, diretor financeiro, Grant Thornton Espanha**

## 3. Definir metas

Criar uma diversidade de gênero como valor fundamental para a empresa não é suficiente por si só. Os líderes empresariais devem estabelecer metas claras pelas quais medirão o progresso. Stephanie Hasenbos-Case acredita que isso é crucial: “Os objetivos de diversidade e inclusão são importantes para que você possa alinhar os líderes a um objetivo compartilhado e trabalhar juntos para alcançá-lo”.

## 4. Vincular progresso a recompensa

É dito que o que é medido é gerenciado, então os líderes empresariais devem fazer com que a diversidade e os objetivos de inclusão façam parte dos pacotes de compensação da equipe de liderança para incentivar a mudança. Karitha Ericson acredita que “uma das razões pelas quais houve tão pouco progresso na diversidade de gênero é porque não há consequência suficiente para líderes seniores”.

## 5. Evitar fazer contratações simplesmente para simbolizar diversidade e inclusão

Simplesmente colocar uma mulher na equipe de gestão sênior não é suficiente para garantir que uma gama de vozes sejam ouvidas e que a empresa obtenha recompensas da diversidade. Como Jennifer Thorpe-Moscon diz, “uma mulher na liderança é melhor do que nenhuma mulher, a paridade é o ideal em representação, mas a diversidade de gênero vai muito além disso. A questão não é apenas sobre se existem mulheres presentes, mas também se as mulheres sentem que suas perspectivas são valorizadas”.

## 6. Reduzir recrutamentos e promoções de pessoas com o mesmo perfil que você

Karitha Ericson diz: “É fácil para ambos homens e mulheres recrutarem e promovendo outros homens e mulheres. É preciso coragem dos líderes para escolher a diversidade”. Fornecer suporte para entender por que isso acontece e como pode ser evitado irá forjar um processo melhor. O treinamento de preconceito inconsciente pode ajudar as pessoas em todos os níveis empresariais a evitarem a tentação de contratar e promover colaboradores que se parecem, falam e pensam da mesma maneira.

## 7. Apoiar novas ideias

O apoio a novas ideias é fundamental e pode trazer impacto significativo na diversidade de gênero na liderança do que simples esquemas de orientação. Como Madeleine Blankenstein, sócia da Grant Thornton Brasil, diz: “As empresas precisam ter uma mentalidade de quererem que mais mulheres liderem. Elas então precisam recrutá-las ou encontrar, nutrir e treinar o talento que provavelmente já está presente em suas próprias organizações”.

## 8. Analisar e revisar os benefícios

A evidência dos ganhos comerciais trazidos pela diversidade de gênero ajudará a convencer os céticos da necessidade de mudanças e a justificar o investimento em novas iniciativas. Existe uma grande quantidade de pesquisas já disponíveis, mas, como Greg Keith, diretor executivo da Grant Thornton Austrália, diz: “Cada vez mais as organizações querem trabalhar com aqueles que compartilham sua base de valores, de modo que a diversidade de gênero pode ser uma consideração muito importante quando os clientes escolhem com quem trabalham”.

## 9. Estar confortável com o desconforto

Criar um ambiente empresarial inclusivo que apoie a diversidade de gênero na liderança não será fácil, então os líderes precisam aderir a longo prazo. Claire Paisley acredita que as atitudes precisam mudar antes de vermos um progresso real: “Eu acho que o primeiro passo é estar disposto a falar sobre diversidade de gênero. Os líderes empresariais podem achar isso desconfortável e não sentem necessariamente que tenham a linguagem adequada para ter essas conversas. Os melhores entre eles passam tempo ouvindo e interagindo com seus colaboradores para reconhecerem e desmantelarem as barreiras à abertura e honestidade”.

## 10. Compartilhar histórias

Os líderes empresariais que estão abertos sobre o que está impulsionando a mudança em suas próprias empresas podem encorajar os outros e ajudá-los a superar a complexidade de transformar a teoria em ação. Pode ser um desafio para os líderes empresariais serem transparentes sobre as formas internas de trabalho e, em particular, sobre os erros cometidos, mas sem isso, é improvável que ocorram avanços generalizados. Como Vibeke Hammer Madsen disse: “Obter essa honestidade dos líderes empresariais às vezes parece um trabalho ainda mais difícil do que alcançar a diversidade de gênero!”.

# Metodologia

O Internacional Business Report da Grant Thornton (IBR) é o principal estudo de empresas de médio porte, entrevistando aproximadamente 2.500 executivos seniores a cada trimestre em sociedades de capital aberto e fechado em todo o mundo. Lançado em 1992 em nove países europeus, a pesquisa examina anualmente mais de 10 mil líderes empresariais em 35 países, fornecendo informações sobre as questões econômicas e comerciais que afetam as perspectivas de crescimento das empresas no mundo todo.

As conclusões deste relatório são provenientes de 4.995 entrevistas realizadas entre julho e dezembro de 2017 com CEOs, diretores, conselhos e outros decisores seniores de todos os setores da indústria em empresas intermediárias em 35 países. Foram realizadas mais 14 entrevistas aprofundadas com líderes empresariais de dentro e fora da Grant Thornton.

A definição de empresas de médio porte varia em todo o mundo: na China, entrevistamos empresas compostas por 100 a 1.000 funcionários; nos Estados Unidos, aquelas com US\$ 20 milhões a US\$ 2 bilhões em receitas anuais; na Europa, empresas com 50 a 499 funcionários. Para os fins desta pesquisa, gestão sênior é definida como cargos de nível C, como CEO, COO ou CFO, diretores executivos ou sócios.

## Sobre a Grant Thornton

A Grant Thornton é uma rede de serviços profissionais premiada e mundialmente reconhecida e uma das principais organizações mundiais de firmas independentes de auditoria, tributos e consultoria.

A Grant Thornton é a líder em consultoria de negócios que ajuda empresas dinâmicas a liberarem seu potencial de crescimento. Nossa marca é respeitada mundialmente como uma das principais organizações contábeis globais, reconhecida pelos mercados de capitais, reguladores e órgãos normativos internacionais. Nossa escala global passa por mais de 135 países com mais de 50.000 colaboradores, o que significa que podemos atender às suas necessidades e fornecer a sua empresa o insight e a agilidade para mantê-los um passo à frente. Clientes do setor público, de capital fechado e aberto, vêm até a Grant Thornton em virtude das nossas competências técnicas e capacidades industriais, mas também pela nossa maneira diferente de trabalhar.

Nossos parceiros e equipes investem tempo para compreender verdadeiramente a sua empresa, fornecer a ela uma visão real e uma nova perspectiva para mantê-la em crescimento. Se uma empresa tem aspirações nacionais ou internacionais, a Grant Thornton pode ajudar a atingir seu potencial para crescimento.

**Visite o nosso site e descubra como podemos ajudar.**  
[www.grantthornton.com.br](http://www.grantthornton.com.br)

## Como a Grant Thornton pode ajudar

No mundo complexo, globalizado e volátil de hoje, as empresas precisam ser capazes de adotar uma abordagem equilibrada para explorar oportunidades a fim de gerar um crescimento sustentável. Os líderes também precisam garantir o apoio ao progresso e ter equilíbrio de perspectivas para a tomada de decisões.

A Grant Thornton se relaciona com líderes empresariais para construir e promover uma força de trabalho resiliente e colaborativa.

Nossos colaboradores têm papel fundamental e são um dos nossos ativos mais valiosos. Nós escutamos atentamente as necessidades da sua empresa e fornecemos soluções customizadas às suas necessidades e objetivos, desde planejamento estratégico dedicado ao crescimento de nossos clientes, consultoria para gerenciamento de riscos e oportunidades, até a obtenção de melhores talentos.

Nossa rede global fornece todo suporte especializado que você precisa para prosperar em um ambiente de negócios em constante mudança.



**Grant Thornton**

**An instinct for growth™**

---

**[grantthornton.com.br](http://grantthornton.com.br)**

© 2018 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

'Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires. Grant Thornton International Ltd (GTIL) and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.