



# Women in Business 2023

Movimento pela igualdade

#womeninbusiness



# Introdução

## Karitha Ericson, líder global de Network Capability and Culture na Grant Thornton International

Nos últimos 19 anos, a Grant Thornton tem acompanhado, por meio da nossa pesquisa Women in Business - International Business Report (IBR), a diversidade de gênero e o progresso na proporção de mulheres ocupando cargos de liderança em empresas do mid-market de todo o mundo, expondo barreiras e identificando facilitadores de mudança.

Embora seja identificado avanço no número total de mulheres na liderança, a pesquisa deste ano mostra que esse movimento é relativamente lento.

Em nível global, 32,4% dos cargos de alta gerência nas empresas do mid-market são ocupados por mulheres, um aumento de apenas 0,5 ponto percentual (pp) em relação à 2022 e apenas 13pp desde que nossa pesquisa foi realizada pela primeira vez em 2004. Nesse ritmo, apenas 34% dos cargos de liderança serão ocupados por mulheres em 2025.

De acordo com o relatório Global Gender Gap do Fórum Econômico Mundial (WEF), levará mais 132 anos para eliminar esse gap global de gênero.<sup>1</sup>



Nossa pesquisa sugere que as empresas de médio porte devem buscar a igualdade de forma rápida – e ações intencionais são necessárias para acelerar esse progresso.

Nesta edição, identificamos uma série de fatores que podem apoiar esse movimento. Em primeiro lugar, as mulheres têm ocupado cada vez mais os cargos de liderança – 28% das empresas de médio porte agora têm uma diretora executiva (CEO), acima dos 15% em 2019. Essa tendência provavelmente levará a novas estratégias, focadas em aumentar a diversidade em nível de gestão sênior e levar mais empresas à paridade de gênero.

Em segundo lugar, as pressões externas exercidas em torno dos aspectos Ambientais, Sociais e de Governança (ESG, da sigla em inglês) exigem a criação de novas estratégias, incluindo ações direcionadas para impulsionar mais mulheres na liderança sênior. O estabelecimento de normas e regulamentações globais nesses aspectos está pressionando as empresas para formarem equipes diversas de liderança. É uma constante luta para demonstrar diversidade e levantar capital.<sup>2</sup>

Talvez o impulso mais significativo para alcançar a paridade de gênero venha de um compromisso contínuo das empresas em fornecer maior flexibilidade de trabalho.

A pesquisa deste ano explorou essa relação. Os dados mostram que as empresas que oferecem trabalho híbrido, flexível ou *home office* têm melhor desempenho quando se trata de mulheres na alta administração.

Quanto mais flexível o local de trabalho, mais vemos mulheres assumindo cargos de liderança. Embora vozes influentes no evento do WEF este ano em Davos tenham reforçado a necessidade de retornar ao escritório, é preciso cautela. As empresas baseadas em escritórios têm a menor porcentagem de mulheres na liderança.<sup>3</sup>

O trabalho flexível também apresenta desafios. As organizações devem garantir uma cultura que apoie e facilite o trabalho híbrido ou remoto. O risco é que as empresas retornem aos hábitos pré-pandêmicos – mas um compromisso intencional com o trabalho flexível pode ajudar a evitar isso.

## Por que o mid-market deve assumir a liderança?

As empresas que compõem o mid-market estão bem-posicionadas para buscar a igualdade. Muitas adotaram o trabalho flexível, híbrido ou home office e incorporaram programas de liderança, muitas vezes fornecendo orientação e treinamento como parte do planejamento de sucessão de liderança.

Para acelerar o progresso, precisamos de mais programas nesse sentido, com maior transparência nos caminhos da liderança e uma cultura empresarial que continue apoiando totalmente a diversidade na liderança sênior.

Na Grant Thornton, acreditamos firmemente que aumentar a diversidade, em nível sênior e além, é crucial para atingirmos a igualdade, além de ser um impulsionador comprovado de desempenho nos negócios.

Para dar o próximo passo, devemos aprender com nossas experiências, evitar as armadilhas que podem atrapalhar o progresso e garantir que haja um compromisso de longo prazo com as novas formas de trabalhar. Nosso relatório Women in Business 2023 fornece informações importantes sobre por que e como as empresas do mid-market podem fazer isso.



## Como as empresas podem impulsionar a igualdade?

As empresas devem ser intencionais e decisivas com suas ações para acelerar o progresso e impulsionar a igualdade.

Para caminharmos nesse sentido, temos cinco recomendações:

### 1 Ofereça flexibilidade

As empresas devem adotar uma abordagem híbrida ou flexível, sempre que possível, para criar um ambiente que gere maior diversidade entre as equipes de liderança. Combinar isso com uma cultura de apoio e compreensão é vital.

### 2 Tenha uma intenção maior

Acelerar e monitorar de perto as iniciativas destinadas ao incentivo de uma maior diversidade na liderança, incluindo programas exclusivos para mulheres.

### 3 Seja transparente e estimulante

Os programas de bem-estar e orientação dos colaboradores para apoiar as mulheres na liderança são cruciais, mas isso precisa ser combinado com maior transparência na jornada.



### 4 Aja de maneira consciente

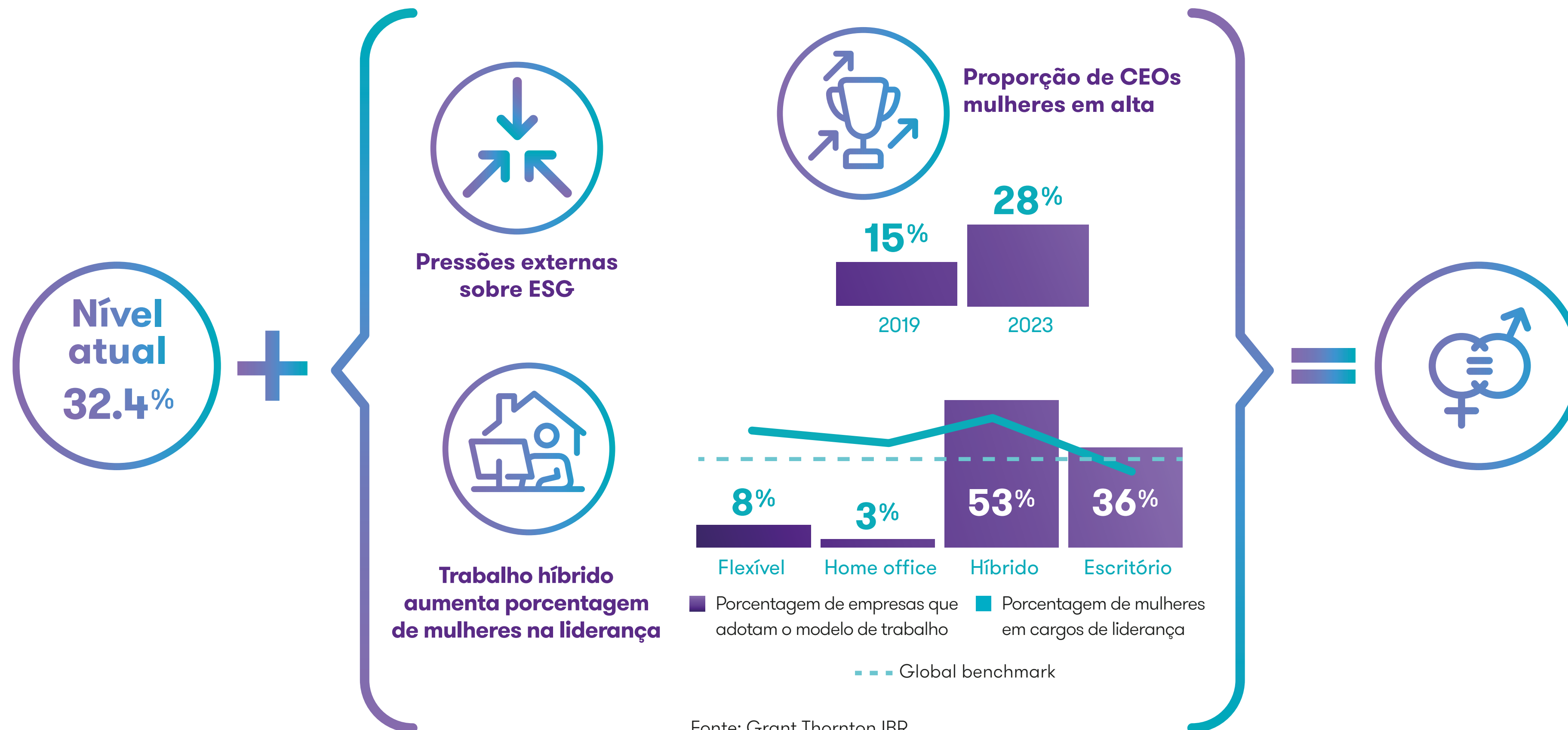
As empresas que agora pedem um “retorno ao local de trabalho” devem considerar o efeito sobre a diversidade, entendendo que podem ter consequências não intencionais.

### 5 Monitore e ajuste

Procure se proteger contra quaisquer impactos negativos do home office, entendendo as desvantagens que isso pode trazer e endereçando as tratativas.

# Movimento pela igualdade

## Mulheres ocupando cargos de liderança





# Progresso positivo – em escala global

Grant Thornton Women in Business 2023: Progresso positivo

INTRODUÇÃO

**PROGRESSO POSITIVO**

PAPEL DE LIDERANÇA

MODELOS DE TRABALHO

TRABALHO A SER FEITO

GRANT THORNTON

# Progresso positivo – em escala global

## Embora positivo, o progresso é lento.

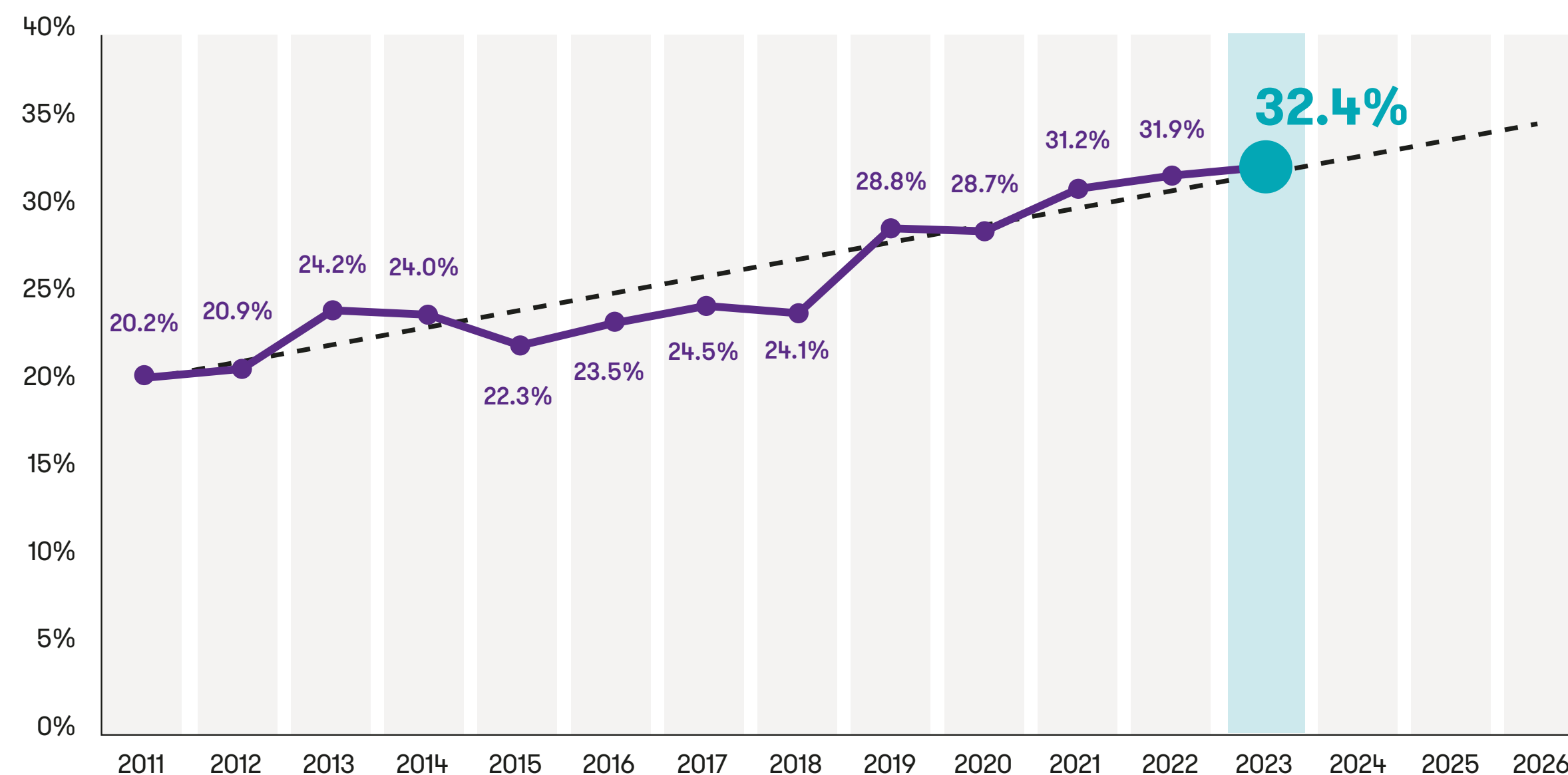
Este ano, as mulheres em empresas de médio porte ocupam 32,4% dos cargos de liderança, um aumento de 0,5 pp em relação aos 31,9% registrados no ano passado.

Na série histórica de 19 anos desde que começamos a realizar esse monitoramento, houve mudança de apenas 13pp. A curva acentuou-se nos últimos anos, mas ainda há muito mais a fazer.

Sem um nível maior de intenção por parte das empresas, a porcentagem de mulheres na alta administração chegará a apenas 34% até 2025. De forma alarmante, 9% das empresas de médio porte em todo o mundo ainda não têm mulheres em cargos de liderança sênior.

“A meta de 30% foi considerada um ‘ponto de inflexão’ que desencadearia uma aceleração em direção a locais de trabalho mais equilibrados em termos de gênero. Dada a mudança incremental desde que as empresas de médio porte em nossa pesquisa atingiram 30%, está claro que agora precisamos injetar maior determinação para colher plenamente os benefícios de uma maior diversidade”, afirma Karitha Ericson.

Porcentagem global de mulheres na liderança



Fonte: Grant Thornton IBR



“A Grant Thornton promoveu os benefícios da diversidade de gênero e investigou as barreiras para uma melhor representatividade das mulheres em cargos de liderança em empresas de médio porte por muitos anos.

Dentro de nossa própria rede, incentivar uma força de trabalho diversa com destaque para a equidade de gênero é um dos principais focos de nossa estratégia global. Nosso compromisso é acelerar o progresso nessa área e promover ambientes psicologicamente seguros, onde todos se sintam engajados para oferecer o melhor de si. Sabemos que devemos ser intencionais e decisivos em busca da igualdade, e outras empresas devem fazer o mesmo para permanecer resilientes e relevantes no mercado em constante mudança”.

**Peter Bodin, CEO da Grant Thornton International Ltd**



## Cenário regional

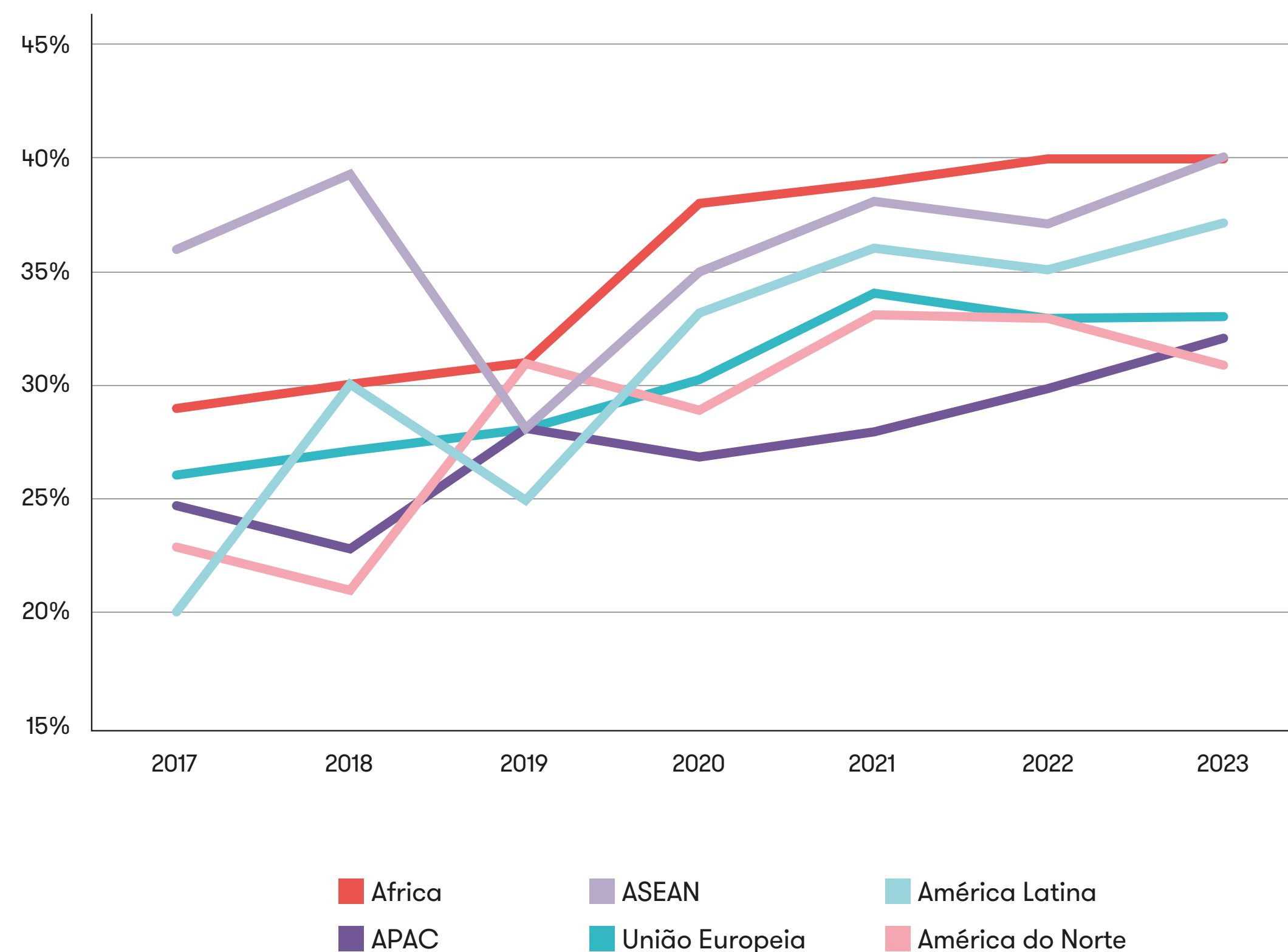
Sustentando o aumento abrangente de mulheres em cargos de liderança, estão alguns bons desempenhos em níveis regionais. Pela primeira vez, todas as regiões ultrapassaram a marca de 30% de mulheres em cargos de liderança.

Na ASEAN foi identificado o maior aumento entre as regiões, passando de 37% para 40%. A América Latina subiu de 35% para 37%, enquanto o desempenho da União Europeia manteve-se estável em 33%.

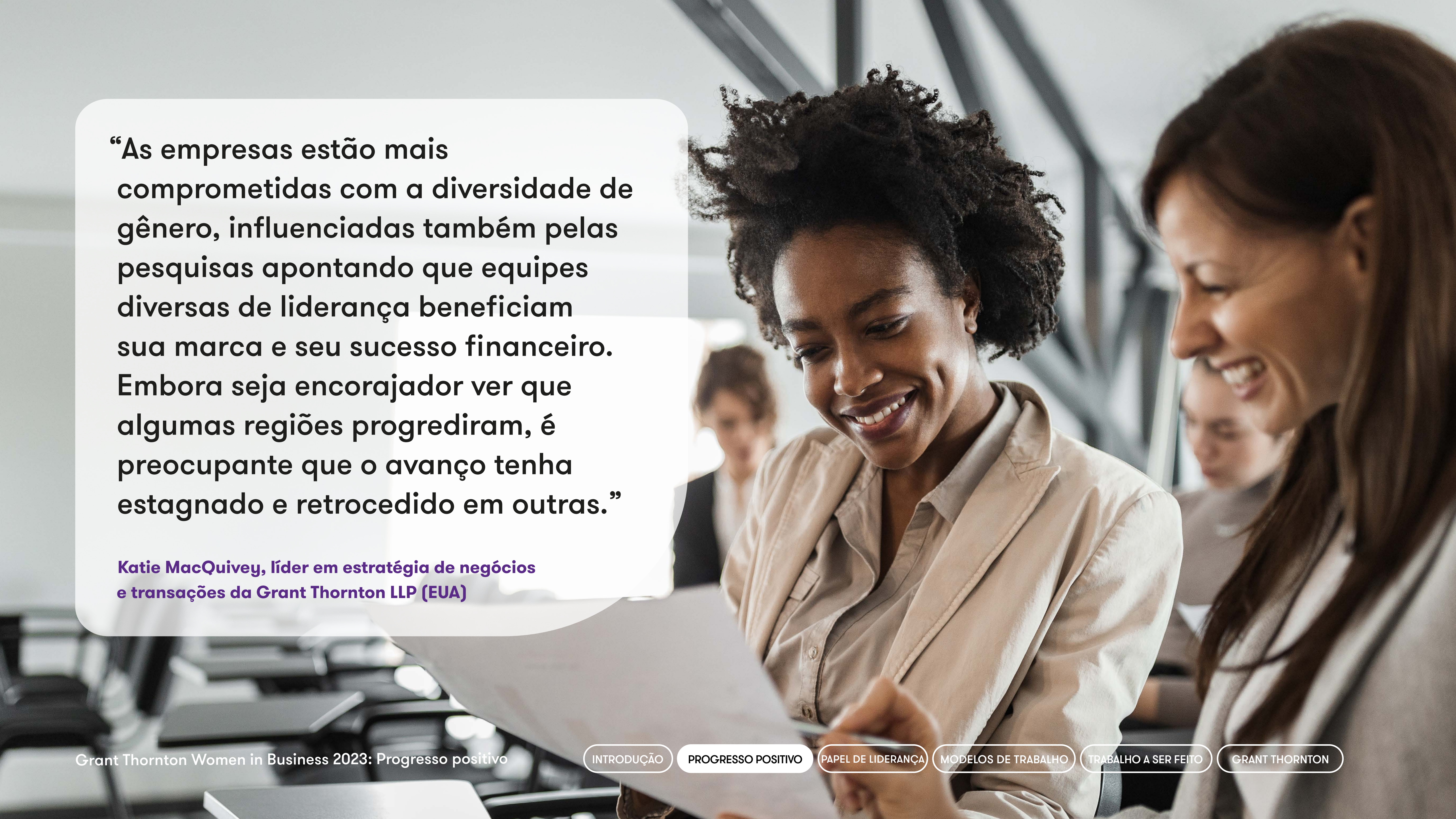
O aumento da APAC de 2pp para 32% a coloca à frente da América do Norte pela primeira vez desde 2018 e a América do Norte foi a única região a sofrer uma queda, de 33% para 31%.

Katie MacQuivey, líder em estratégia de negócios e transações da Grant Thornton LLP (EUA), comenta: “As empresas estão mais comprometidas com a diversidade de gênero, influenciadas também pelas pesquisas apontando que equipes diversas de liderança beneficiam sua marca e seu sucesso financeiro. Embora seja encorajador ver que algumas regiões progrediram, é preocupante que o avanço tenha estagnado e retrocedido em outras. Dada a complexidade dos fatores que simultaneamente aceleram e diminuem a igualdade, é crucial que as empresas construam um pipeline de liderança diversificada em todos os níveis e invistam em programas de longo prazo para garantir que o sucesso não seja pontual”.

### Mudança na proporção de mulheres na liderança regionalmente (em 7 anos)



Fonte: Grant Thornton IBR

A photograph of two women in a professional setting, likely a meeting. The woman on the left is Black with curly hair, wearing a light-colored blazer, and is smiling while looking at a document. The woman on the right is white with long hair, also smiling and looking at the same document. In the background, another person is partially visible, and the setting appears to be a modern office with large windows.

“As empresas estão mais comprometidas com a diversidade de gênero, influenciadas também pelas pesquisas apontando que equipes diversas de liderança beneficiam sua marca e seu sucesso financeiro. Embora seja encorajador ver que algumas regiões progrediram, é preocupante que o avanço tenha estagnado e retrocedido em outras.”

**Katie MacQuivey, líder em estratégia de negócios e transações da Grant Thornton LLP (EUA)**

A Índia foi um dos principais contribuidores para o aumento observado na APAC. Nos últimos anos, introduziu novas políticas para aumentar a diversidade no local de trabalho. Em 2020, foi estabelecido um requisito de que as 1.000 maiores empresas devem ter uma diretora independente.


Devika Dixit, diretora da Grant Thornton Bharat LLP (Índia) comenta que as políticas de licença maternidade provavelmente tiveram um impacto. “Existe uma determinação do governo de que as mulheres têm direito a seis meses de licença remunerada, o que acredito ter sido um benefício real. Isso significa que você pode se recuperar e colocar seu filho em um cronograma antes de voltar ao trabalho.”

Sinead Donovan, presidente da Grant Thornton Irlanda acredita que as exigências de relatórios ESG terão um impacto positivo: “Na Irlanda, as *venture capital* ou *private equity* agora insistem na diversidade no *board*. Estamos vendo uma pressão crescente de clientes e investidores, o que pressionará as empresas de médio porte a introduzir medidas que aumentem a porcentagem

de mulheres em cargos de liderança sênior. Espero que este seja o caso na União Europeia e na América do Norte, dado o foco particular nos relatórios ESG nessas regiões”.

Os Emirados Árabes Unidos, embora não incluídos nos números regionais, têm atualmente 27% dos cargos de liderança ocupados por mulheres. Há um sentimento crescente de otimismo com base no fato de que novas regulamentações e mudanças culturais irão acelerar o progresso.

“Vimos muito progresso nos Emirados Árabes Unidos nos últimos anos – com o avanço dos direitos e da presença das mulheres, houve um aumento nas oportunidades para as elas assumirem cargos de liderança sênior. Em alguns setores, o progresso foi acelerado pela ação do governo. Nas empresas de capital aberto, por exemplo, agora é preciso haver pelo menos duas mulheres no conselho. A mudança pode levar tempo, como vimos em outras regiões, mas as coisas definitivamente parecem positivas nos Emirados Árabes Unidos”, afirma Hisham Farouk, CEO da Grant Thornton Emirados Árabes Unidos.



“Vimos muito progresso nos Emirados Árabes Unidos nos últimos anos – com o avanço dos direitos e da presença das mulheres, houve um aumento nas oportunidades para as elas assumirem cargos de liderança sênior.”

Hisham Farouk, CEO da Grant Thornton  
Emirados Árabes Unidos

A photograph of three business professionals in a meeting. On the left, a woman with dark hair in a dark blue polka-dot shirt looks towards the center. In the middle, an older woman with short white hair and glasses, wearing a striped shirt, is speaking and gesturing with her hands. On the right, a man with glasses in a dark suit and tie listens attentively. The background shows a modern office with bookshelves and plants.

# Mulheres assumem papel de liderança

Grant Thornton Women in Business 2023: Papel de liderança

INTRODUÇÃO

PROGRESSO POSITIVO

**PAPEL DE LIDERANÇA**

MODELOS DE TRABALHO

TRABALHO A SER FEITO

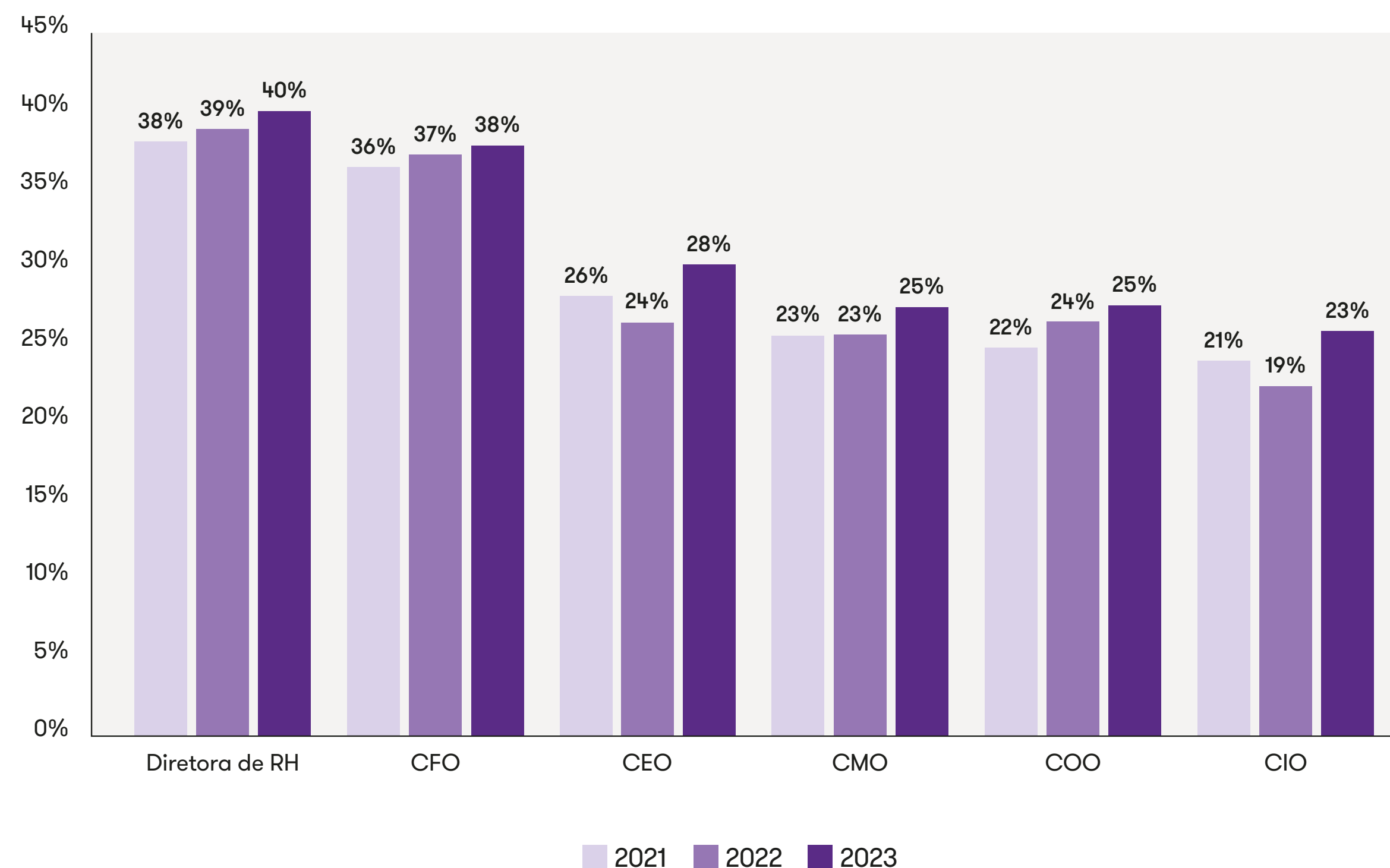
GRANT THORNTON

# Mulheres assumem papel de liderança

Apesar de ter apresentado um pequeno aumento na porcentagem de mulheres em cargos de liderança sênior, a pesquisa deste ano mostra uma ampliação significativa dos papéis ocupados pelas mulheres. Como é o caso dos cargos de CEO, em que apenas 15% das empresas tinham uma CEO mulher em 2019 e agora esse número é de 28%. No cargo de CIO passou de 16% para 23% no mesmo período, diretoras de operações (COOs) e diretoras financeiras (CFOs) mulheres também estão em ascensão, com 25% e 38% respectivamente.

“A mudança do quadro legislativo abriu portas para alguns desses papéis que antes eram ocupados por homens. O trabalho híbrido também teve um impacto, pois garantiu menos viés no recrutamento para essas funções”, afirma Katerina Koulouri, líder de People Experience & Culture da Grant Thornton Grécia.

## Cargos de liderança ocupados por mulheres



Fonte: Grant Thornton IBR

“A mudança do quadro legislativo abriu portas para alguns desses papéis que antes eram ocupados por homens. O trabalho híbrido também teve um impacto, pois garantiu menos viés no recrutamento para essas funções”

**Katerina Koulouri, líder de People Experience & Culture da Grant Thornton Grécia**

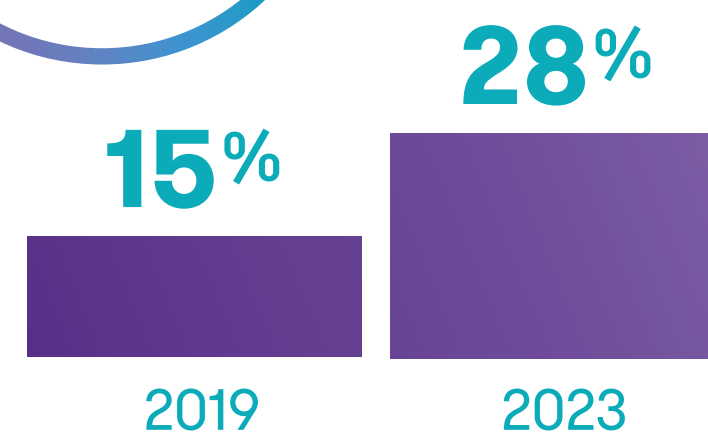


A tendência das mulheres ocuparem cargos de níveis mais altos sugere que estratégias de planejamento de sucessão de liderança, como a implementação de fortes programas de treinamento e suporte de bem-estar (adotados por 29% das empresas de médio porte) e o fornecimento de mentoria e coaching (27%), estão funcionando. Com um número maior de mulheres em cargos de liderança, gênero e diversidade geral provavelmente se beneficiarão – com CEOs mulheres potencialmente buscando implementar suas próprias estratégias de negócios, que apoiam essa ambição.

Sheree Atcheson, vice-presidente do grupo de diversidade e inclusão da agência de transformação de negócios Valtech e membro do conselho consultivo da Women Who Code, acredita que agora é a hora de aumentar a diversidade entre os cargos de CEOs. “Um dos principais impulsionadores de mulheres na liderança será diversificar o que geralmente é um grupo muito homogêneo de pessoas. Os CEOs não mudam de função com muita frequência e a maioria dos grupos de CEOs não é diversificada. São de origens, etnias e gêneros semelhantes. Então, quando vemos CEOs se aposentando ou saindo, há uma oportunidade de diversificar esse grupo.”




**Proporção de CEOs mulheres em alta**



Fonte: Grant Thornton IBR



A photograph of two women in a professional setting. The woman on the left, with curly hair and wearing a light blue shirt, is pointing at a tablet held by the woman on the right. The woman on the right has long dark hair and is wearing a dark blazer over a white top. They are both smiling and looking at the tablet. The background is a blurred office environment with a potted plant and a water cooler.

“Um dos principais impulsionadores de mulheres na liderança será diversificar o que geralmente é um grupo muito homogêneo de pessoas. Os CEOs não mudam de função com muita frequência e a maioria dos grupos de CEOs não é diversificada.”

Sheree Atcheson, vice-presidente do grupo de diversidade e inclusão da agência de transformação de negócios Valtech e membro do conselho consultivo da Women Who Code

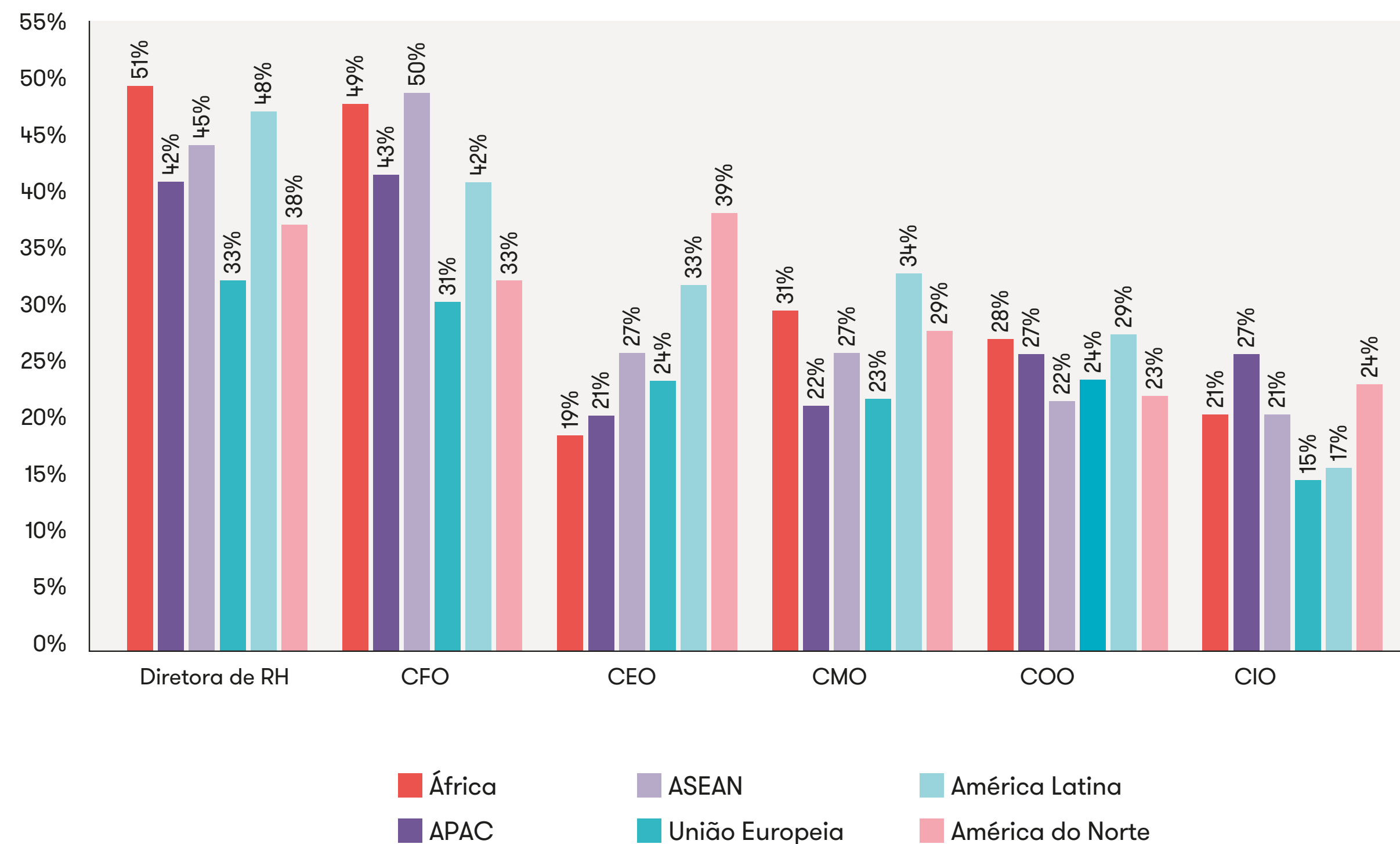
## Drivers regionais

Existem alguns esforços regionais específicos que estão aumentando a porcentagem de mulheres nesses cargos de liderança.

Essa tendência é particularmente prevalente na América do Norte, onde 39% das empresas têm uma CEO mulher – devido, em parte, às pressões externas em torno dos relatórios ESG. Embora a *Securities and Exchange Commission* (SEC) já tenha proposto regras de relatórios sobre mudanças climáticas e segurança cibernética, espera-se que proponha regras de divulgação de capital humano e diversidade do conselho em 2023.

Na Austrália, a política governamental provavelmente começará a direcionar os empregadores para mais perto da igualdade. Em breve, os empregadores com mais de 100 funcionários serão obrigados a relatar suas disparidades salariais entre homens e mulheres. “Como país, a Austrália tem sido pioneira nessa área. Estamos em uma jornada real e acho que certamente houve uma mudança de mentalidade, particularmente pós-pandemia, com mais mulheres assumindo esses papéis mais importantes. A nova lei de disparidade salarial certamente será um passo na direção certa”, comenta Said Jahani, National Managing Partner da Grant Thornton Austrália.

## Mudança na proporção de mulheres na liderança entre regiões



Fonte: Grant Thornton IBR

Em alguns países, a tendência crescente para as mulheres empresárias também está aumentando. À medida que essas empresas evoluem de *startups* para empresas de médio porte, essas mulheres empreendedoras estarão na liderança.

É importante ressaltar que essas empresas também estão recebendo apoio governamental. Em maio de 2022, o governo do Reino Unido lançou uma “Força-Tarefa para Empresas de Alto Crescimento Lideradas por Mulheres”, que visa enfrentar as barreiras de investimento e aumentar o número de empresas de rápido crescimento lideradas por mulheres.

Katie MacQuivey comenta: “As empresas se beneficiam financeiramente por terem equipes diversas de liderança e, como resultado, a economia global também – por isso os governos estão prestando atenção. O empreendedorismo está extremamente alto no momento. As mulheres estão aumentando seus níveis de formação e cada vez mais estão procurando abrir suas próprias empresas e fazer parte de equipes executivas, criando um *pool* de talentos maior para startups e empresas de médio porte estabelecidas”.

Embora tenhamos visto uma ampliação das funções em nível global, isso foi claramente impulsionado por algumas regiões importantes. Os países devem observar as políticas e mentalidades adotadas por algumas dessas regiões, pois atrair mais mulheres para os cargos mais altos acelerará o progresso em direção à paridade.





# Modelos de trabalho – uma mudança que precisa ser cultivada

Grant Thornton Women in Business 2023: Modelos de trabalho

INTRODUÇÃO

PROGRESSO POSITIVO

PAPEL DE LIDERANÇA

**MODELOS DE TRABALHO**

TRABALHO A SER FEITO

GRANT THORNTON

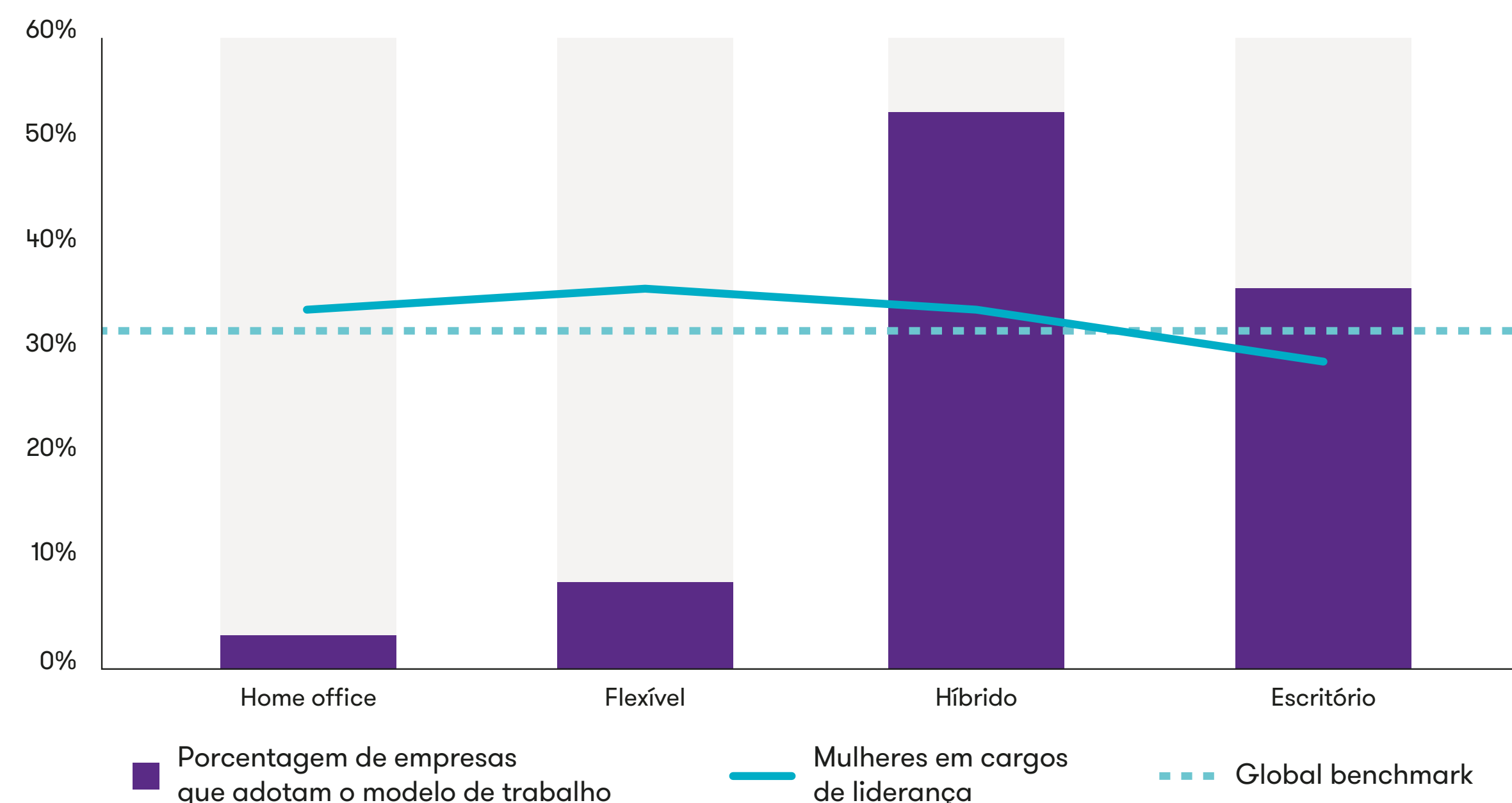
# Modelos de trabalho – uma mudança que precisa ser cultivada

Nossa pesquisa mostra que as formas de trabalhar mudaram drasticamente após a pandemia de Covid-19. Apenas 36% do mid-market estão trabalhando exclusivamente em seus escritórios no formato presencial. 53% têm uma abordagem híbrida, 8% são flexíveis e 3% são *home office*. Isso tem um impacto significativo no número de mulheres nos cargos de liderança.

Nas empresas que adotam um modelo híbrido, com uma combinação definida de trabalho presencial e remoto, há níveis mais altos de mulheres na alta administração (34%). Com trabalho totalmente flexível essa proporção é ainda maior (36%). Ou seja, quanto maior a flexibilidade, maiores os níveis de mulheres em cargos seniores.

As empresas que adotam o modelo presencial em escritórios têm um nível muito menor de mulheres na alta administração do que as empresas que operam modelos flexíveis, híbridos e *home office* (29%). Este número está bem abaixo da média global.

O impacto dos diferentes modelos de trabalho na proporção de mulheres na liderança



Fonte: Grant Thornton IBR

“As pessoas estão fazendo malabarismos com muitas prioridades diferentes. Para as mulheres em particular, ter a capacidade de determinar a flexibilidade de quando você trabalha e como você trabalha é realmente crítico para permitir que você mantenha sua carreira e desenvolvimento profissional em primeiro plano, especialmente se você tiver responsabilidades familiares e de cuidado”, comenta Vivian Lagan, managing director, model risk and co-source services da Grant Thornton Reino Unido.

Embora ainda seja incipiente, a flexibilidade que facilita o progresso das mulheres em cargos de liderança também pode melhorar o trabalho transfronteiriço e potencialmente o acesso ao trabalho para pessoas com deficiência.

Sinead Donovan comenta: “A pandemia nos permitiu um maior pool de talentos e, portanto, nossa força de trabalho se tornou muito mais diversificada. As empresas podem contratar pessoas de diferentes países quando oferecem trabalho remoto. Isso traz benefícios reais para a tomada de decisões e, em última análise, para o desempenho dos negócios”.

#### Definições de cada prática de trabalho:

- **Presencial**  
A equipe está baseada principalmente no escritório
- **Híbrido**  
Combinação entre trabalho remoto e no escritório
- **Flexibilidade total**  
Os colaboradores podem escolher como trabalhar
- **Home office**  
A equipe está baseada principalmente em casa

“A pandemia nos permitiu um maior *pool* de talentos e, portanto, nossa força de trabalho se tornou muito mais diversificada. As empresas podem contratar pessoas de diferentes países quando oferecem trabalho remoto. Isso traz benefícios reais para a tomada de decisões e, em última análise, para o desempenho dos negócios”.

Sinead Donovan, presidente da Grant Thornton Irlanda





## Proteção contra os impactos negativos do trabalho flexível

Existe a preocupação de que uma mudança para o trabalho flexível, se não for realizada adequadamente, possa resultar em consequências negativas para as mulheres. Uma vez que trabalhar em casa possa levá-las a assumir mais responsabilidades domésticas ou de cuidados, o que pode prejudicar sua progressão.

“Precisamos ter cautela quando falamos sobre o modelo *home office* ser positivo para as mulheres. Pode haver uma implicação de que, quando as pessoas e as organizações dizem que é bom para as mulheres trabalharem em casa, isso pode significar que é porque elas podem realizar tarefas domésticas e de cuidado com mais facilidade. Especialmente se as mulheres estão assumindo cargos de CEO e CIO e trabalhando em casa, é necessário que haja uma cultura para garantir que os limites sejam estabelecidos e as mulheres sejam apoiadas”, comenta Sinead Donovan.

Katerina Koulouri acrescenta: “Trabalhar em casa pode parecer que você está fazendo dois trabalhos ao mesmo tempo. Embora certamente ofereça uma oportunidade de maior equilíbrio entre trabalho e vida doméstica e possa trazer o melhor dos dois mundos, é essencial para a progressão das mulheres que os dois elementos não se tornem indistintos”.



## A porta virtual está aberta

O aumento do trabalho híbrido, remoto e flexível levou as empresas a adotar uma série de iniciativas novas ou aprimoradas para garantir o envolvimento e a inclusão dos colaboradores. Impulsionados pelos desafios da pandemia, as lideranças empresariais foram rápidas em agir para criar um ambiente onde os colegas pudessem expor ideias, problemas e perguntas, e encorajaram ou mantiveram uma política de “portas abertas”.

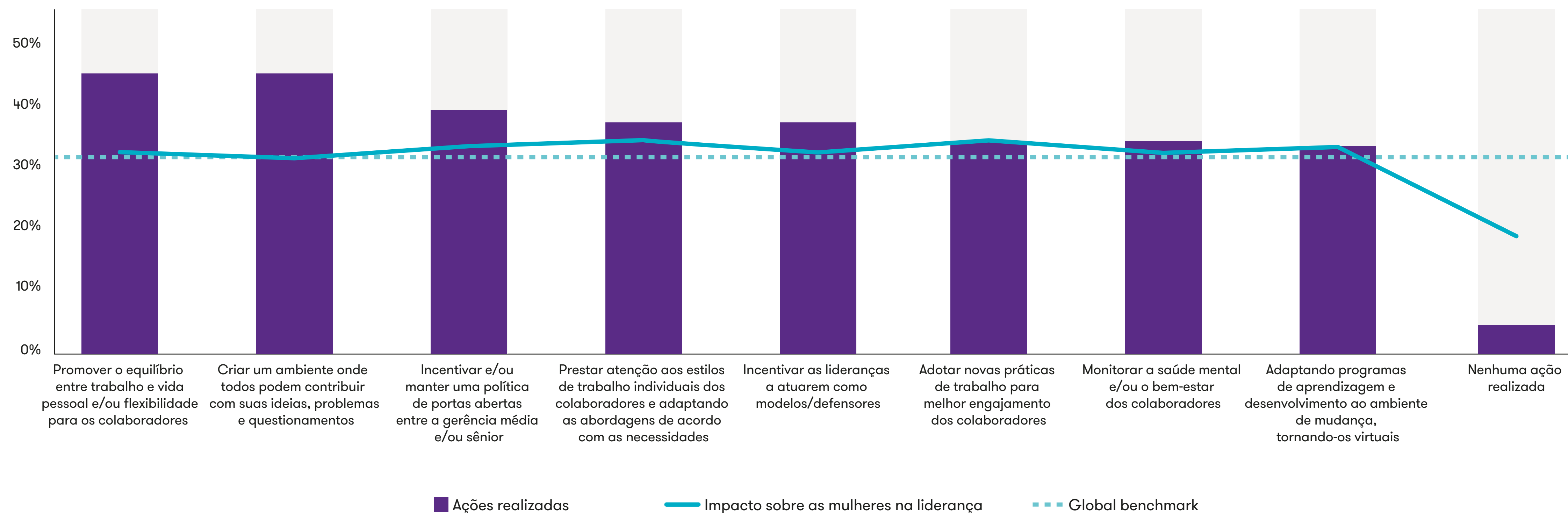
As formas de trabalhar durante a pandemia proporcionaram novos métodos de adoção desse tipo de iniciativa, com as reuniões virtuais e cafês dando visibilidade e, em alguns casos, acesso direto à alta administração. Essa abertura e vontade de implementar novas medidas devem continuar.

O impacto de todas essas medidas, no entanto, precisa de monitoramento e avaliação cuidadosos – as ações que as empresas adotaram em 2022 para garantir o envolvimento e a inclusão dos colaboradores nem sempre foram as medidas que levaram aos níveis mais altos de mulheres na liderança. Prestar muita atenção aos estilos de trabalho dos funcionários e adaptar as abordagens de acordo é algo que apenas 38% das empresas fazem, mas essa ação, entre as que analisamos, se correlaciona com o nível mais alto de mulheres na liderança sênior (35%).

“Na Grant Thornton Austrália, temos uma rede de igualdade de gênero, que é um grupo que fornece compreensão e apoio em toda a organização. Iniciativas como essa são essenciais para aumentar o número de mulheres na liderança, pois criam uma cultura do que chamamos de segurança psicológica – um ambiente onde todos podem falar sobre ideias e questões”, afirma Said Jahani.



## O que as empresas estão fazendo para incentivar o engajamento e a inclusão dos colaboradores?



Fonte: Grant Thornton IBR



“Na Grant Thornton Austrália, temos uma rede de igualdade de gênero, que é um grupo que fornece compreensão e apoio em toda a organização. Iniciativas como essa são essenciais para aumentar o número de mulheres na liderança sênior, pois criam uma cultura do que chamamos de segurança psicológica – um ambiente onde todos podem falar sobre ideias e questões.”

**Said Jahani, managing partner na Grant Thornton Austrália**

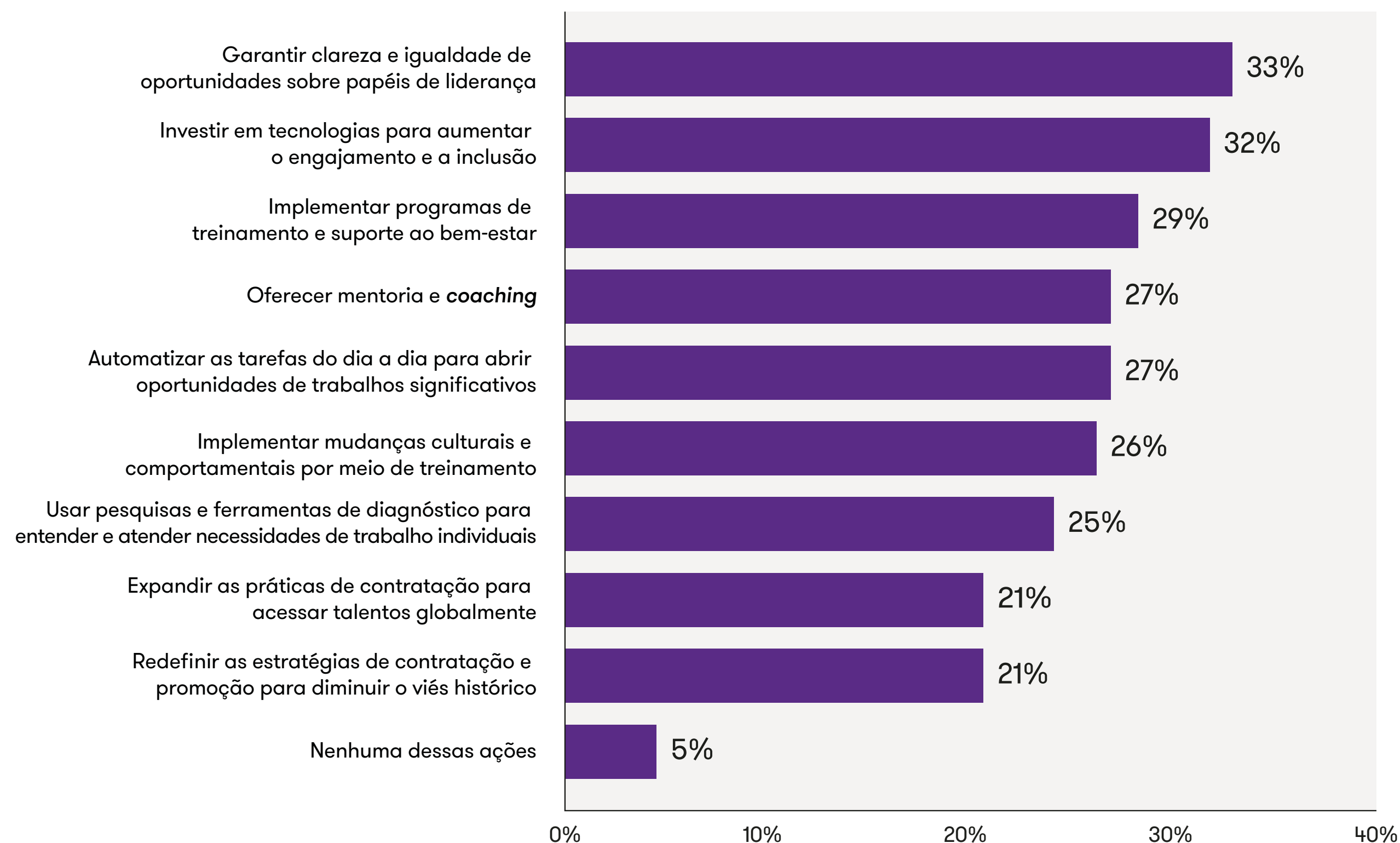
## Estratégias para desenvolver futuros líderes

Em termos de estratégias de planejamento sucessório, nossa pesquisa mostra que pelo menos 95% das empresas adotaram pelo menos uma das estratégias sugeridas para atrair e reter futuros líderes. 33% adotaram uma estratégia para “garantir clareza e igualdade de oportunidades em relação aos cargos de liderança”.

Outras empresas optaram por se concentrar na implementação de fortes programas de treinamento e/ou suporte de bem-estar (29%). As empresas viam esses dois conjuntos de ações como mutuamente exclusivos, mas entre os líderes da Grant Thornton em todo o mundo, uma combinação de ambos era considerada a maneira mais bem-sucedida de atração e retenção de futuras lideranças.

“Acredito que os dois tipos de estratégia andam de mãos dadas. Concentrar-se em uma ou outra não levaria realmente a uma representação e desenvolvimento adequados da liderança. Os programas de bem-estar e mentoria tornaram-se cada vez mais importantes após a pandemia e vimos um aumento no número de empresas que adotam esses programas. Mas clareza e oportunidades iguais em termos de funções de liderança também são cruciais”, afirma Devika Dixit.

## O que as empresas estão fazendo para atrair e reter futuros líderes?



Fonte: Grant Thornton IBR



Vivian Lagan acrescenta: “Vimos muito investimento em empresas de médio porte em termos de criação e estabelecimento de ações como programas de mentoria. Onde essas iniciativas são mais bem-sucedidas em atrair mulheres para cargos de liderança sênior é quando o programa se concentra no desenvolvimento de ferramentas para lidar com bloqueadores percebidos ou reais e há uma visão realmente clara de como fazer parte desse programa específico beneficiará seu progresso”.

Acertar essas estratégias é mais importante do que nunca. O movimento conhecido como *great resignation* colocou pressão sobre as habilidades. Os empregadores devem oferecer uma proposta atraente aos futuros líderes se quiserem que eles permaneçam ou venham de outras empresas.

“Os programas de bem-estar e mentoria tornaram-se cada vez mais importantes após a pandemia e vimos um aumento no número de empresas que adotam esses programas. Mas clareza e oportunidades iguais em termos de funções de liderança também são cruciais.”

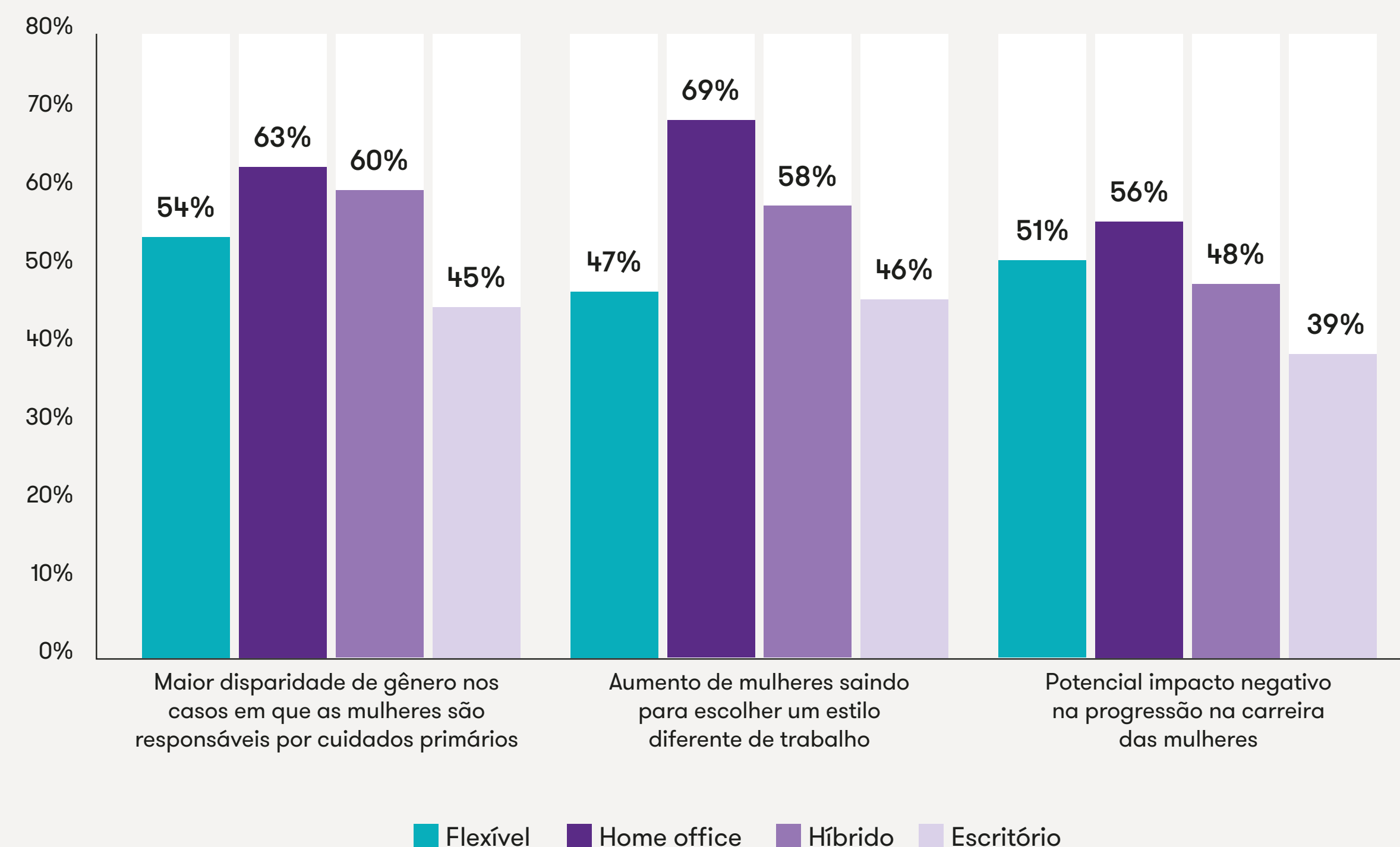
**Devika Dixit, diretora da Grant Thornton Bharat LLP (Índia)**

## Alguns alertas

Existem, no entanto, algumas armadilhas para o trabalho flexível, que podem afetar homens e mulheres.

- Aqueles que trabalham em casa podem perder a construção de relacionamentos cruciais. Embora as empresas tenham implementado medidas para incentivar o *networking* em casa, ainda há uma série de relacionamentos que serão construídos involuntariamente ou intencionalmente no local de trabalho;
- Existe o risco de que os parceiros que trabalham em casa possam assumir mais tarefas domésticas e de cuidado se nem todas as empresas oferecerem trabalho flexível. Na medida do possível, o trabalho flexível ou híbrido deve ser o padrão;
- Existem percepções preocupantes emergindo dos homens sobre os riscos para as carreiras das mulheres do trabalho flexível. Os homens que trabalham em um ambiente flexível percebem riscos muito maiores para a progressão na carreira das mulheres do que as mulheres. Como a maioria das equipes de gerenciamento sênior ainda é masculina, existe o risco de que as decisões estratégicas de negócios possam ser tomadas com base nessas percepções, e não na experiência vivida pelas mulheres.

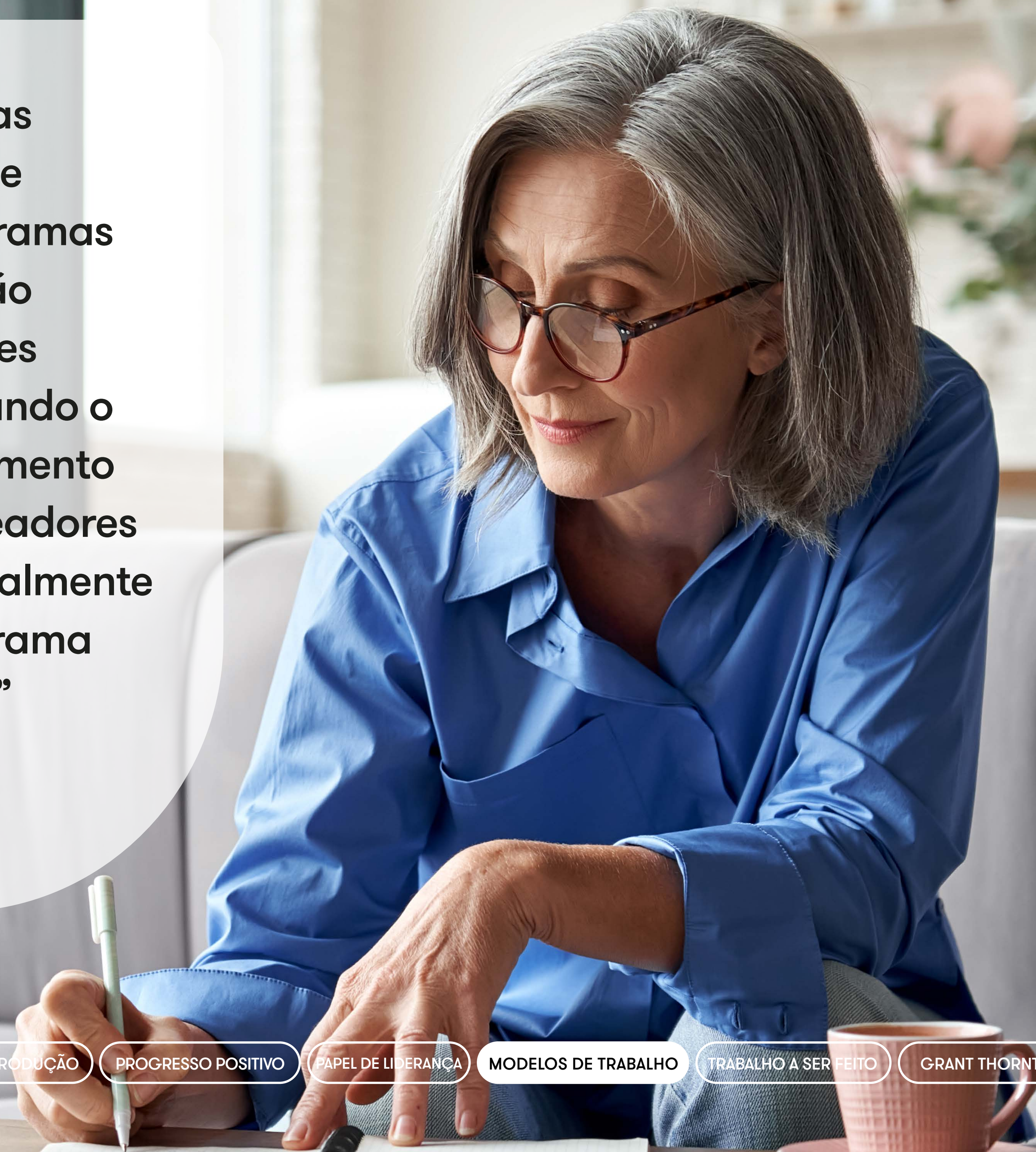
## Riscos potenciais dos modelos de trabalho na progressão das mulheres





“Vimos muito investimento em empresas de médio porte em termos de criação e estabelecimento de ações como programas de mentoria. Onde essas iniciativas são mais bem-sucedidas em atrair mulheres para cargos de liderança sênior é quando o programa se concentra no desenvolvimento de ferramentas para lidar com bloqueadores percebidos ou reais e há uma visão realmente clara de como fazer parte desse programa específico beneficiará seu progresso.”

**Vivian Lagan, managing director, model risk and co-source services da Grant Thornton Reino Unido**



A photograph of two women in an office environment. The woman in the foreground has red hair tied back and is wearing glasses and a light-colored patterned shirt, typing on a keyboard. The woman behind her has dark hair and glasses, resting her chin on her hand while looking at a large computer monitor displaying code. The scene is lit with warm, soft light, and a thin white line graphic is overlaid on the image.

# Existe muito trabalho a ser feito

Grant Thornton Women in Business 2023: Trabalho a ser feito

INTRODUÇÃO

PROGRESSO POSITIVO

PAPEL DE LIDERANÇA

MODELOS DE TRABALHO

**TRABALHO A SER FEITO**

GRANT THORNTON

# Existe muito trabalho a ser feito

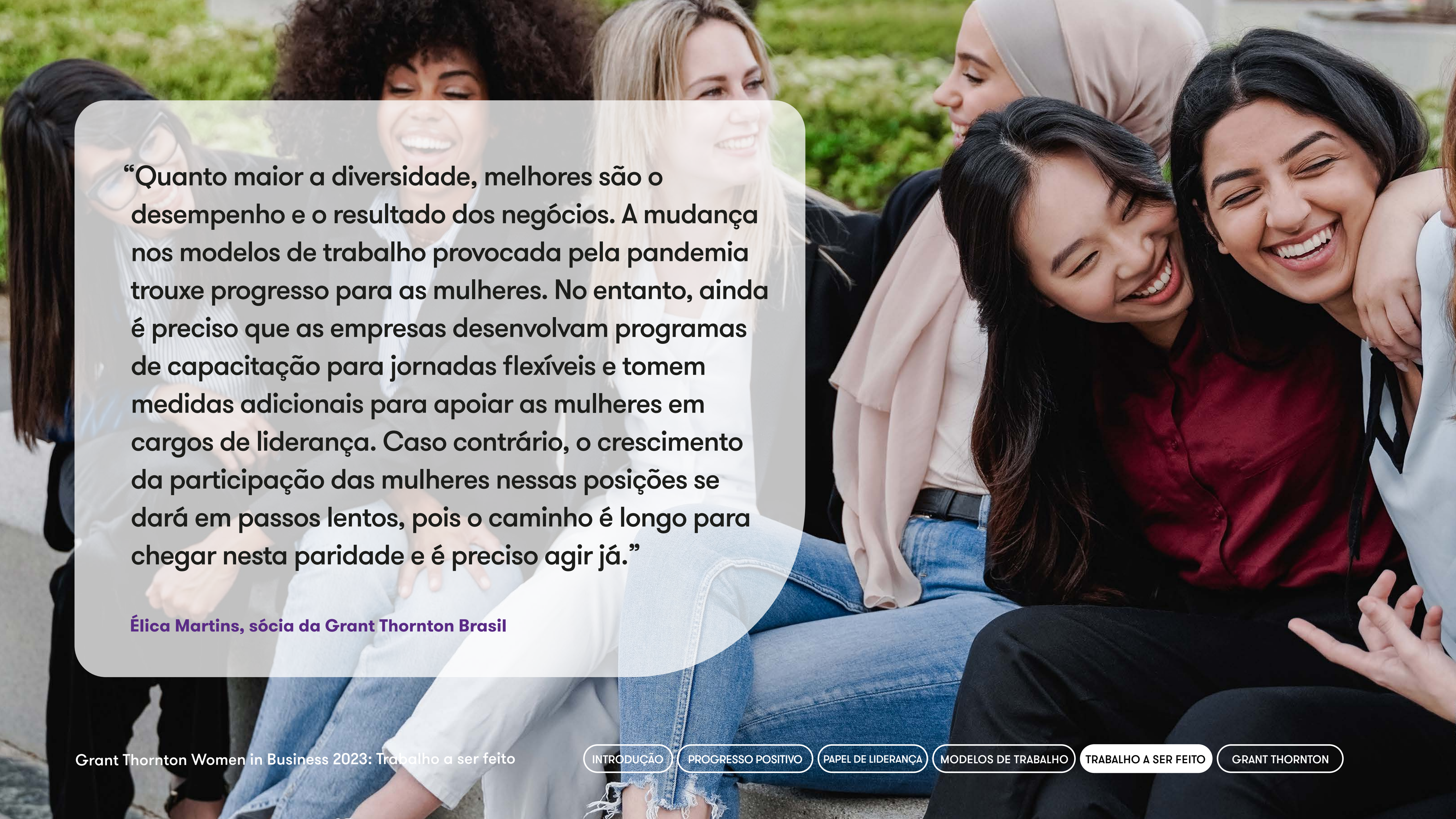
Houve um progresso positivo em relação às mulheres em cargos de liderança. Os primeiros sinais são de que esse progresso pode receber um impulso significativo com as mudanças nas formas de trabalhar pós-pandemia, adotadas em escala global. A adoção de programas de apoio e bem-estar e o compromisso com a clareza e a igualdade de oportunidades também podem aumentar a porcentagem.

No entanto, o fato de que o progresso é constante, e mesmo em risco de retrocesso, demonstra a importância e a urgência de se comprometer com ações mais intencionais para aumentar a porcentagem de mulheres na liderança.

A maioria das empresas está agora nos 30%, mas, devido ao lento progresso desde que chegamos a esse ponto de inflexão, precisamos pressionar por um progresso mais significativo – devemos pressionar pela paridade. Governos, investidores, clientes e consumidores não aceitarão menos. Ao estabelecer essas medidas positivas para acelerar o progresso, também precisamos nos proteger contra os possíveis impactos negativos sobre as mulheres.

As empresas de médio porte precisam aproveitar os benefícios do trabalho flexível, ao mesmo tempo em que se protegem contra a criação de algumas armadilhas potenciais que podem ocorrer se não conseguirem nutrir e monitorar seus efeitos. Também precisamos examinar de perto os impactos de novas formas de trabalhar em diversidade e inclusão mais amplas. Na busca pela igualdade, devemos garantir que ninguém fique para trás.





“Quanto maior a diversidade, melhores são o desempenho e o resultado dos negócios. A mudança nos modelos de trabalho provocada pela pandemia trouxe progresso para as mulheres. No entanto, ainda é preciso que as empresas desenvolvam programas de capacitação para jornadas flexíveis e tomem medidas adicionais para apoiar as mulheres em cargos de liderança. Caso contrário, o crescimento da participação das mulheres nessas posições se dará em passos lentos, pois o caminho é longo para chegar nesta paridade e é preciso agir já.”

**Élica Martins, sócia da Grant Thornton Brasil**

## Como as empresas podem impulsionar a igualdade?

As empresas devem ser intencionais e decisivas com suas ações para acelerar o progresso e impulsionar a igualdade.

**Para caminharmos nesse sentido, temos cinco recomendações:**

### 1 Ofereça flexibilidade

As empresas devem adotar uma abordagem híbrida ou flexível, sempre que possível, para criar um ambiente que gere maior diversidade entre as equipes de liderança. Combinar isso com uma cultura de apoio e compreensão é vital.

### 2 Tenha uma intenção maior

Acelerar e monitorar de perto as iniciativas destinadas ao incentivo de uma maior diversidade na liderança, incluindo programas exclusivos para mulheres.

### 3 Seja transparente e estimulante

Os programas de bem-estar e orientação dos colaboradores para apoiar as mulheres na liderança são cruciais, mas isso precisa ser combinado com maior transparência na jornada.

### 4 Aja de maneira consciente

As empresas que agora pedem um “retorno ao local de trabalho” devem considerar o efeito sobre a diversidade, entendendo que podem ter consequências não intencionais.

### 5 Monitore e ajuste

Procure se proteger contra quaisquer impactos negativos do home office, entendendo as desvantagens que isso pode trazer e endereçando as tratativas.

**Se as empresas implementarem essas cinco recomendações, acredita-se que o mid-market criará um ambiente de trabalho mais equilibrado em termos de gênero.**



**Na Grant Thornton, acreditamos que diversas perspectivas e culturas inclusivas permitem que as empresas inovem e cresçam de forma sustentável.**

Ao acompanhar a representatividade das mulheres em cargos de liderança ao longo de 19 anos e destacar o que ainda precisa ser feito, pretendemos atuar como um agente de mudança no esforço de aumentar a equidade de gênero e a inclusão nos negócios.



A photograph of two women sitting at a table in a meeting. The woman on the left has long blonde hair and is wearing glasses and a black blazer over a patterned top. She is holding a pink highlighter and looking at a document. The woman on the right is wearing a red hijab, glasses, and a grey blazer. She is also looking at the document. There is a small potted plant on the table between them. The background is a blurred office setting with warm lights.

# Grant Thornton

Grant Thornton Women in Business 2023: Grant Thornton

INTRODUÇÃO

PROGRESSO POSITIVO

PAPEL DE LIDERANÇA

MODELOS DE TRABALHO

TRABALHO A SER FEITO

GRANT THORNTON

## Referências

1. Global Gender Gap Report 2022  
<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/#:~:text=Gender%20parity%20is%20not%20recovering,gender%20parity%20backsliding%20further%20intensifies.>
2. ESG and Climate Trends to Watch for 2023 MSCI  
<https://www.msci.com/documents/1296102/35124068/ESG+and+Climate+Trends+to+Watch+for+2023.pdf>
3. Working from home is under threat — from employers  
<https://www.thetimes.co.uk/article/end-wfh-work-from-home-jobs-remote-working-online-uk-2023-ns8m67s86>
4. ESG and Climate Trends to Watch for 2023  
<https://www.msci.com/documents/1296102/35124068/ESG+and+Climate+Trends+to+Watch+for+2023.pdf>
5. EU's New ESG Reporting Rules Will Apply to Many US Issuers  
<https://corpgov.law.harvard.edu/2022/11/23/eus-new-esg-reporting-rules-will-apply-to-many-us-issuers/>
6. Workplace Gender Equality Amendment (Closing the Gender Pay Gap) Bill 2023  
[https://www.aph.gov.au/Parliamentary\\_Business/Bills\\_Legislation/Bills\\_Search\\_Results/Result?bld=s1363](https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Bills_Legislation/Bills_Search_Results/Result?bld=s1363)
7. More And More Women Are Starting Businesses. Why Is That So Surprising?  
<https://www.forbes.com/sites/lizeltling/2021/07/23/more-and-more-women-are-starting-businesses-why-is-that-so-surprising/?sh=699ad5c3c345>  
  
'More women are starting businesses than men – this is cultural progress that we must support'  
<https://www.telegraph.co.uk/women/business/women-starting-businesses-men-cultural-progress-must-support/>
8. Government launches taskforce to boost women starting fast-growing companies  
<https://www.gov.uk/government/news/government-launches-taskforce-to-boost-women-starting-fast-growing-companies>
9. The Great Resignation is not over: A fifth of workers plan to quit in 2022  
<https://www.weforum.org/agenda/2022/06/the-great-resignation-is-not-over/>

## Metodologia

O International Business Report (IBR) da Grant Thornton é o principal estudo de empresas do middle-market, entrevistando aproximadamente 5.000 executivos seniores semestralmente em empresas de capital aberto e fechado em todo o mundo. Lançado em 1992 em nove países europeus, o relatório entrevista anualmente aproximadamente 10.000 líderes empresariais em 28 países, fornecendo insights relevantes sobre as questões econômicas e comerciais que afetam as perspectivas de crescimento das empresas globalmente.

As conclusões deste relatório foram extraídas de 5.000 entrevistas e pesquisas realizadas entre outubro e dezembro de 2022 com CEOs, diretores administrativos, presidentes e outros tomadores de decisão seniores de todos os setores da indústria em negócios de médio porte em 28 países. A definição de empresas de médio porte varia em todo o mundo: na China continental, entrevistamos empresas com receita de US\$ 5 milhões a US\$ 500 milhões; nos Estados Unidos, com receita anual de US\$ 100 milhões a US\$ 4 bilhões; na Europa, geralmente são as com 50 a 500 funcionários; no Brasil são consideradas as empresas que faturam entre R\$ 80 a R\$ 300 milhões.

Arredondamos as porcentagens e pontos de dados explorados neste relatório para o número inteiro mais próximo. Por esta razão, alguns gráficos podem não somar 100%.



## Porta-vozes

### **Peter Bodin**

CEO da Grant Thornton International Ltd

<https://www.grantthornton.global/en/meet-our-people/peter-bodin/>

### **Karitha Ericson**

Líder global de Network Capability and Culture na Grant Thornton International

<https://www.grantthornton.global/en/meet-our-people/Karitha-Ericson/>

### **Vivian Lagan**

Managing director, model risk and co-source services da Grant Thornton Reino Unido

<https://www.grantthornton.co.uk/people/vivian-lagan/>

### **Devika Dixit**

Diretora da Grant Thornton Bharat LLP (Índia)

<https://www.linkedin.com/in/devikadixit/>

### **Katie MacQuivey**

Líder em estratégia de negócios e transações da Grant Thornton LLP (EUA)

<https://www.grantthornton.com/people/washington/bellevue/macquivey-katie>

### **Katerina Koulouri**

Líder de People Experience & Culture da Grant Thornton Grécia

<https://www.grant-thornton.gr/en/our-people/katerina-koulouri/>

### **Hisham Farouk**

CEO da Grant Thornton Emirados Árabes Unidos

<https://www.grantthornton.ae/meet-our-people/hisham-farouk/>

### **Said Jahani**

Managing partner na Grant Thornton Austrália

<https://www.grantthornton.com.au/meet-our-people/said-jahani/>

### **Sinead Donovan**

Sócia e presidente da Grant Thornton Irlanda

<https://www.grantthornton.ie/meet-our-people/sinead-donovan/>

### **Sheree Atcheson**

Vice-presidente do grupo de diversidade e inclusão da agência de transformação de negócios Valtech e membro do conselho consultivo da Women Who Code

<https://www.linkedin.com/in/nirushika/>

<https://www.shereeatcheson.com/>

### **Élica Martins**

Sócia da Grant Thornton Brasil

<https://www.grantthornton.com.br/conheca-nossos-lideres/elica-martins/>







## **Somos a Grant Thornton. Exceder as expectativas é o que nos move e nos diferencia no mercado.**

A Grant Thornton é uma rede de serviços profissionais premiada e mundialmente reconhecida, sendo uma das organizações líderes globais de firmas independentes de auditoria, consultoria e tributos. Nossa maneira de fazer negócios prioriza ouvir, construir relacionamentos e compreender profundamente as suas necessidades para fornecer insights assertivos e estratégicos com agilidade, contribuindo para a sua empresa ficar sempre um passo à frente. É por isso que valorizamos a diversidade de pensamentos e perspectivas para encontrar melhores soluções. Não prevemos o futuro. Nós ajudamos você a moldá-lo.

## **Compreendemos o que torna cada mercado único. Em uma escala global.**

Somos uma rede global de 68.000 pessoas em firmas-membro em mais de 140 países. Empresas familiares, privadas e de capital aberto procuram a Grant Thornton não apenas em virtude das nossas habilidades técnicas e capacidades no setor, mas também por causa de nossa maneira diferente de trabalhar. Se uma empresa tem aspirações de ampliar sua representatividade nacional ou até se internacionalizar, a Grant Thornton pode ajudar a potencializar o seu crescimento. Acesse [grantthornton.com.br](https://grantthornton.com.br) para descobrir como podemos auxiliar.





© 2023 Grant Thornton International Ltd (GTIL) - 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. 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.