



# Global Female Leaders Outlook 2022: Recorte América do Sul

Resiliência em uma década de turbulência



Novembro de 2022

# Sumário

<b>Uma década de turbulência. . . . .</b>	<b>4</b>
<b>Perfil das respondentes . . . . .</b>	<b>5</b>
<b>Perfil das empresas . . . . .</b>	<b>13</b>
<b>Principais constatações. . . . .</b>	<b>15</b>
<b>O novo trabalho pós-covid-19 . . . . .</b>	<b>20</b>
<b>Digitalização e avanços cibernéticos . . . . .</b>	<b>22</b>
<b>Inovação e tecnologia . . . . .</b>	<b>26</b>
<b>Propósito e ESG . . . . .</b>	<b>29</b>
<b>Motivação e carreira. . . . .</b>	<b>38</b>
<b>Conclusões . . . . .</b>	<b>45</b>

# Apresentação

Colocar em destaque as perspectivas e expectativas das mulheres líderes empresariais é o objetivo da pesquisa **Global Female Leaders Outlook 2022**.

O estudo traça um retrato das lideranças femininas do mundo corporativo e mostra seus pontos de vista acerca de temas diversos – da macroeconomia à transformação digital, da agenda ESG aos desafios da inclusão e da construção da efetiva equidade entre gêneros no universo corporativo.

Para a elaboração do estudo global, foram consultadas 884 executivas de mais de 50 países. Neste recorte, você encontrará a comparação dos números globais com os dados específicos da América do Sul – e descobrirá que nossas pares globais têm muito em comum com as profissionais sul-americanas, em seus pontos de vista, desafios pessoais e profissionais e encaminhamento de soluções.



## Patrícia Molino

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



## Janine Goulart

Sócia de Global Mobility/Labor Services e líder do KNOW - KPMG's Network of Women da KPMG no Brasil

# 1 Uma década de turbulência

Crises são comuns em diversos ciclos da economia. No entanto, as últimas décadas apresentaram turbulências significativas e seus impactos devem perdurar pelos próximos anos.



A **pandemia** mostrou os limites da globalização, principalmente em razão da crise na cadeia de suprimentos.

Ela também colocou em evidência a necessidade de priorizar a saúde e o bem-estar das pessoas – já não há espaço para o “lucro pelo lucro”.



A **perda de biodiversidade** se agrava: 41% dos anfíbios, 26% dos mamíferos e 34% das árvores que

são fontes de madeira leve estão sob ameaça de extinção – como frear essa tendência?



O **deslocamento humano**

desencadeado por guerras e outras

crises gera uma onda migratória intensa. Como preservar o bem-estar dessas pessoas e conciliar suas necessidades com as dos países que as acolhem?



As **tensões** geopolíticas se

aprofundaram: haverá uma nova

organização de fluxos comerciais? Encontraremos um caminho para restabelecer um cenário global de cooperação e trocas produtivas?



A **escassez de recursos** volta

a preocupar. O desafio consiste em atender às necessidades do presente

sem colocar em risco o bem-estar das gerações futuras.



A **digitalização e as novas tecnologias** suprem inúmeras

necessidades atuais e acenam com

grandes progressos. Como transformar a disrupção tecnológica em uma aliada de fato e não deixar que ela se torne mais uma fonte de crises e preocupações?



As **mudanças climáticas** estão na ordem do dia. Na Conferência das

Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP26), que aconteceu em Glasgow, na Escócia, em novembro de 2021, 198 países e territórios assumiram o compromisso de informar detalhadamente suas emissões de gases de efeito estufa (GEEs) até 2024. A partir desses dados, será possível elaborar planos de redução mais efetivos. Daremos conta desse desafio?



Questões de **diversidade e igualdade de gênero** são tópicos

centrais para as mulheres líderes empresariais há anos. Será possível manter o ritmo de transformação desses fatores apesar de toda a turbulência global?

# 2 Perfil das respondentes

## 2.1 Dados demográficos

Participaram deste estudo 884 executivas de mais de 50 países. Destas, 84 executivas são sul-americanas.

### Qual é a sua nacionalidade?

■ América do Sul

■ Total sem América do Sul



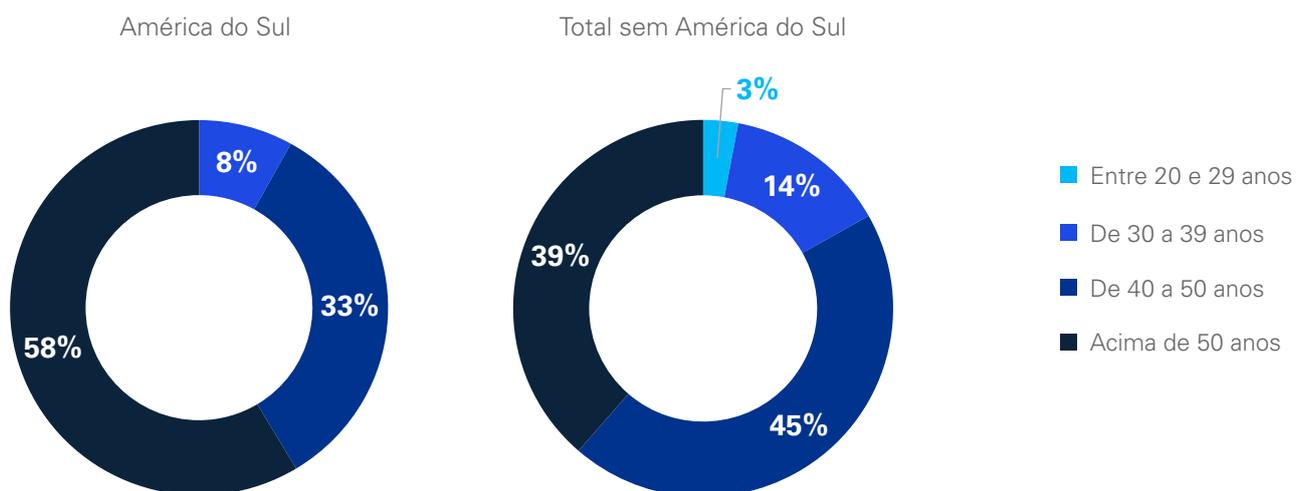
Porcentagens baseadas no total de respostas



## 2.2 Faixa etária

Mais de 90% das executivas sul-americanas têm mais de 40 anos. Isso as coloca em uma faixa etária com idade superior às das respondentes globais.

### Quantos anos você tem?

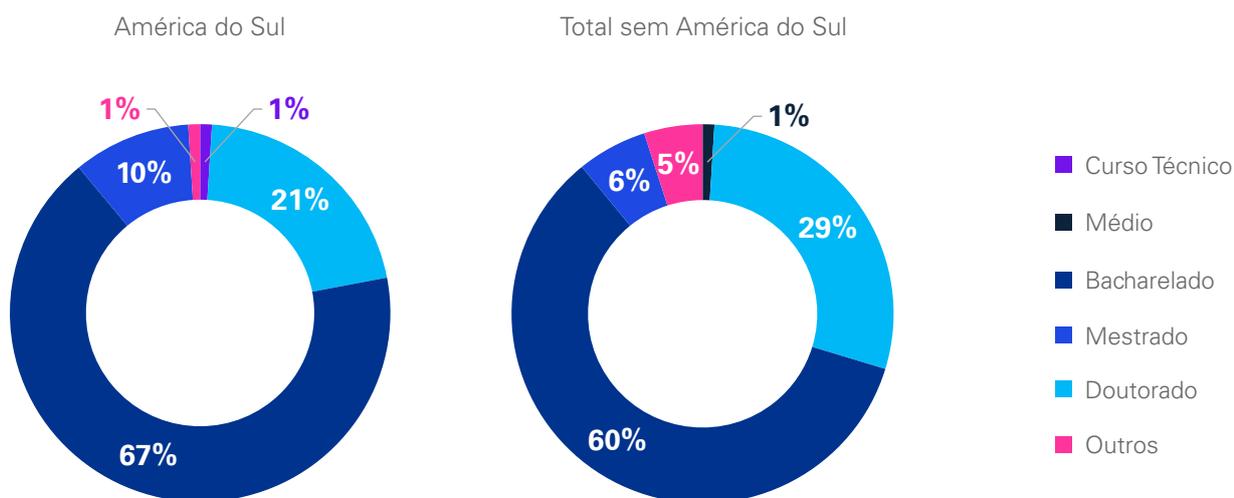


Porcentagens baseadas no total de respostas

## 2.3 Formação acadêmica

Em relação à formação acadêmica, as executivas sul-americanas têm mais títulos de mestrado (67%) e doutorado (10%) do que suas colegas do levantamento global (60% e 6%, respectivamente).

### Qual das opções abaixo corresponde ao nível mais alto da sua formação acadêmica?



Porcentagens baseadas no total de respostas



## 2.4 Vida familiar

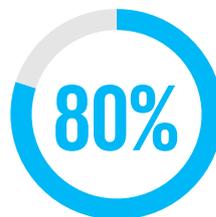
Entre as executivas sul-americanas, 80% têm filhos e 67% delas utilizaram o benefício da licença-maternidade. Entre suas pares globais, essas porcentagens são, respectivamente, de 68% e 59%.

Quanto aos modelos familiares predominantes, 39% das sul-americanas vieram de lares regidos por uma relativa igualdade entre os gêneros e 32% consideram que suas vidas familiares atuais têm uma estrutura efetivamente baseada na igualdade entre os gêneros.

No levantamento global, 40% vieram de lares regidos por uma relativa igualdade entre os gêneros e 47% consideram que suas vidas familiares atuais têm uma estrutura efetivamente baseada na igualdade entre os gêneros.

### Você tem filhos?

América do Sul



Sim

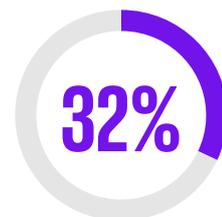


Não

Total sem América do Sul



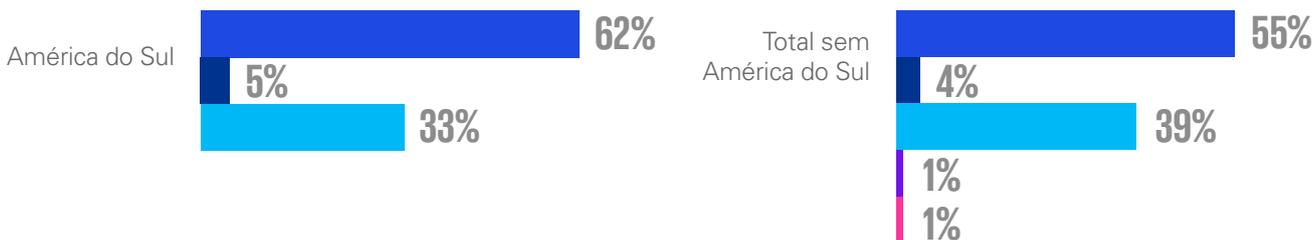
Sim



Não

Porcentagens baseadas no total de respostas

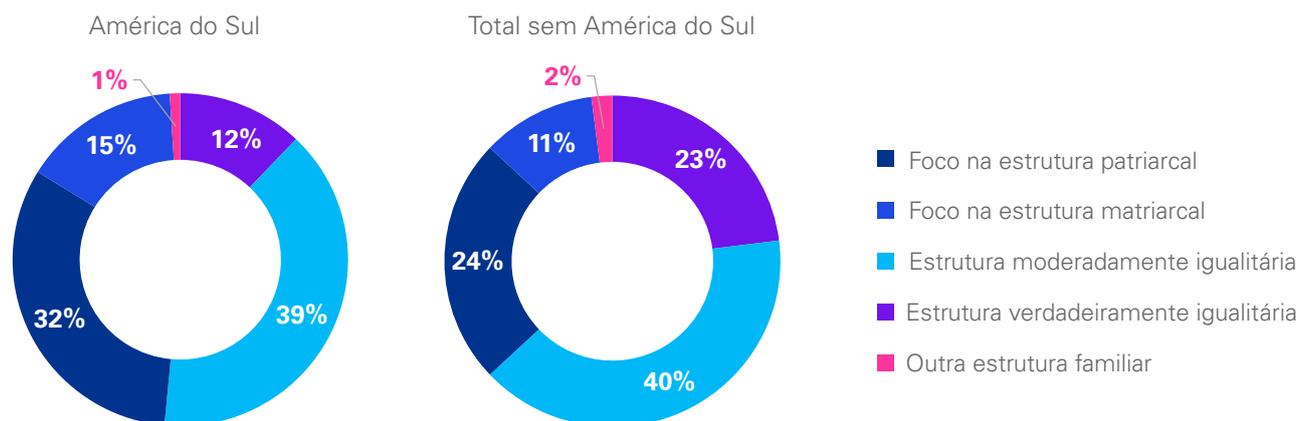
## Você desfrutou de licença-maternidade?



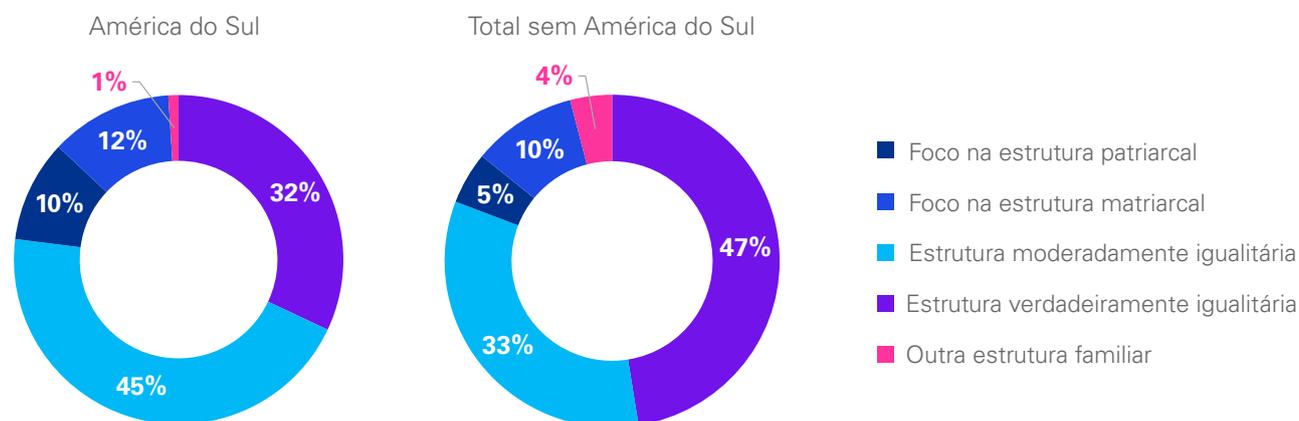
- Sim, eu tive licença-maternidade
- Sim, meu/minha cônjuge e eu compartilhamos o período de licença-maternidade
- Não
- Ainda não, mas eu pretendo fazê-lo
- Ainda não, mas eu e meu/minha cônjuge pretendemos fazê-lo

## Com quais modelos você está habituada?

Em relação a seus pais:



## Em relação à sua própria família:



Porcentagens baseadas no total de respostas

## 2.5 Cargos e atribuições

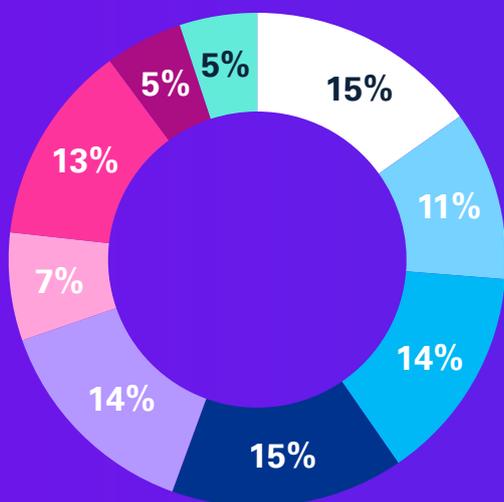
Em relação aos cargos que ocupam, no recorte da América do Sul predominam as integrantes de conselhos executivos (15%) e as executivas *C-Level* (15%). Com percentual ligeiramente menor (14%), estão aquelas que são CEOs/*chairwoman* de suas organizações e as que são sócias e/ou diretoras. Uma em cada quatro executivas desempenha funções estratégicas e 71% exercem alguma função externa à empresa, sendo que 31% participam de *boards*.

No levantamento global, 17% são membros de conselhos fiscais, 16% são líderes de departamento e 15% são sócias e/ou diretoras. Essas mulheres desempenham, principalmente, funções relacionadas a compras/aquisições (23%) e funções estratégicas (20%). Metade das respondentes desempenha alguma função externa à empresa, seja como integrantes de *boards* (23%), seja como líderes de redes de relacionamento (*networks*) femininas (7%) e outros papéis.

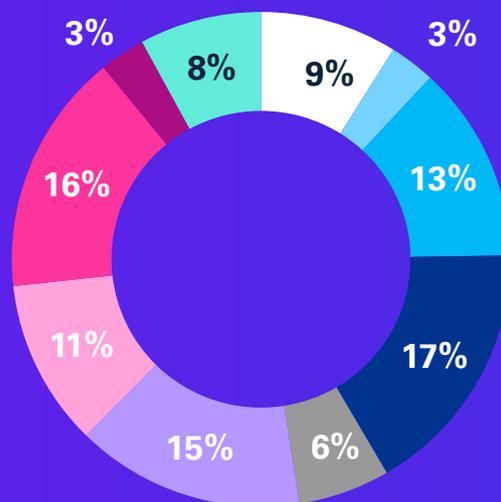


### Qual é o seu cargo?

América do Sul



Total sem América do Sul

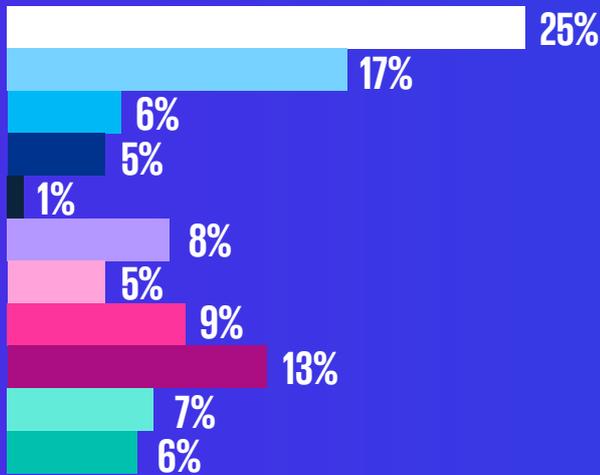


- Membro do Conselho Executivo
- Membro do Conselho Fiscal
- CEO/*chairwoman*
- Executiva *C-Level*
- Vice-presidente
- Sócia/diretora
- Líder de unidade de negócios ou operações
- Líder de departamento
- Fundadora
- Outro

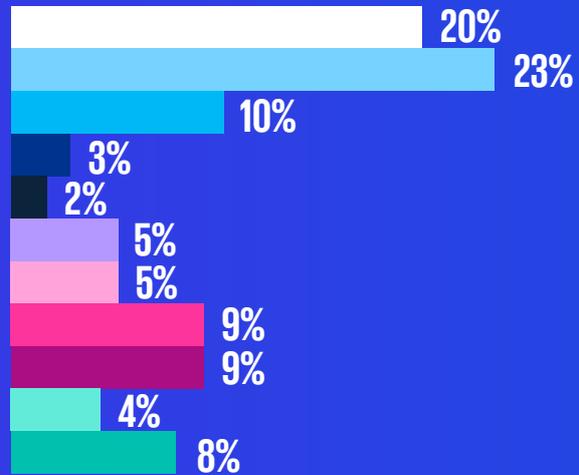
Porcentagens baseadas no total de respostas

## Qual é, atualmente, sua área de responsabilidade?

América do Sul



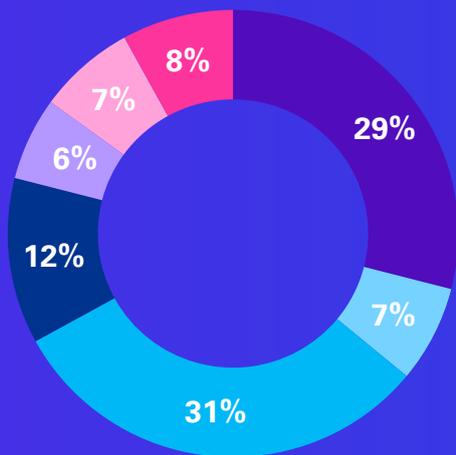
Total sem América do Sul



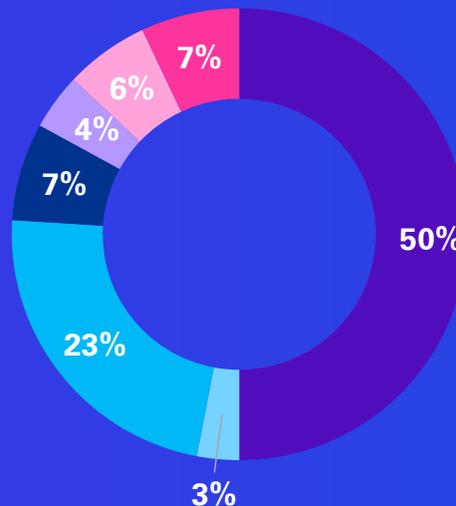
- Estratégia
- Finanças
- Operações
- Tecnologia da Informação (TI)
- Compras
- Marketing/ Relações Públicas/ Comunicação
- Vendas Recursos
- Humanos
- Riscos/ área legal/
- Compliance ESG
- Outros

## Você ocupa outras posições relevantes fora da sua empresa?

América do Sul



Total sem América do Sul



- Nenhum
- Assento em conselho
- Membro de conselho
- Líder de *network* de mulheres
- Head de uma organização sem fins lucrativos
- Papel de educadora
- Outros

Porcentagens baseadas no total de respostas

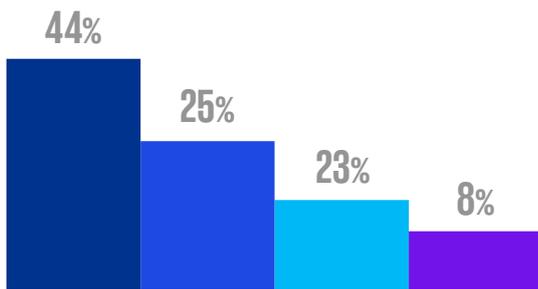
## 2.6 Experiência

O percentual de executivas que estão no mesmo cargo há mais de cinco anos é de 44%, tanto entre as sul-americanas quanto no levantamento global.

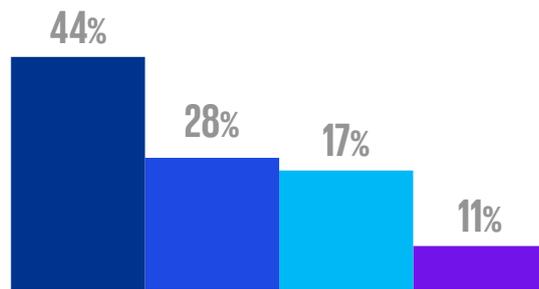
Desempenham funções de chefia/gerenciamento há 11 anos ou mais 76% das sul-americanas e 62% das respondentes globais.

### Há quanto tempo você está nessa posição?

América do Sul



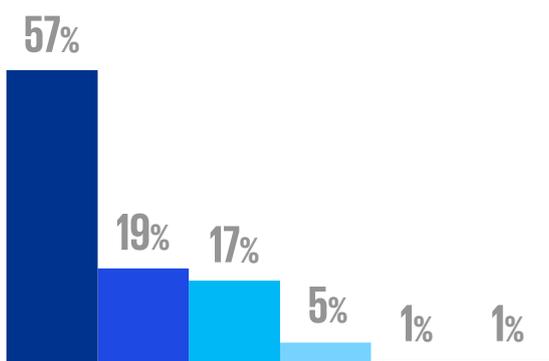
Total sem América do Sul



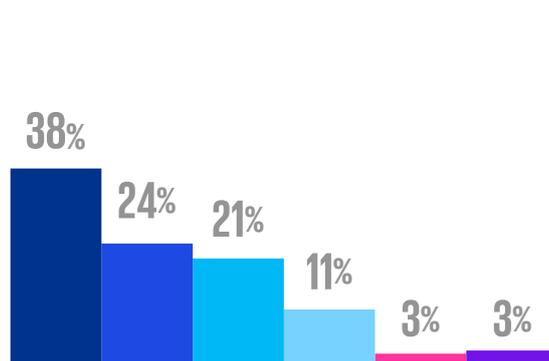
■ Menos de um ano   ■ De um a dois anos   ■ De três a cinco anos   ■ Mais de cinco anos

### Há quanto tempo você ocupa cargos de gerenciamento, ao longo de toda a sua carreira?

América do Sul



Total sem América do Sul



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

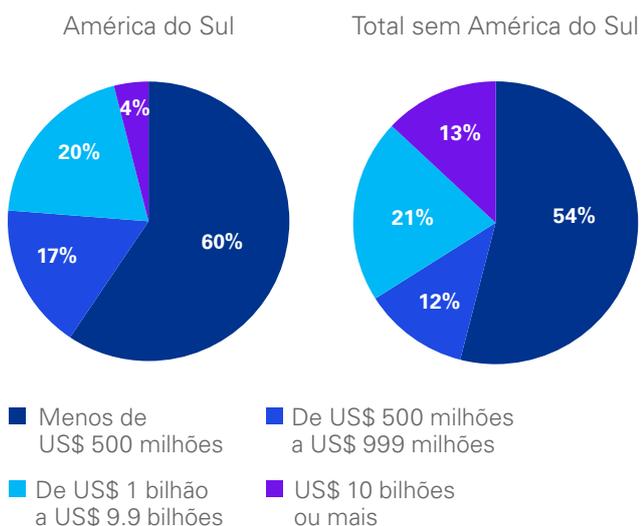
Porcentagens baseadas no total de respostas

# 3 Perfil das empresas

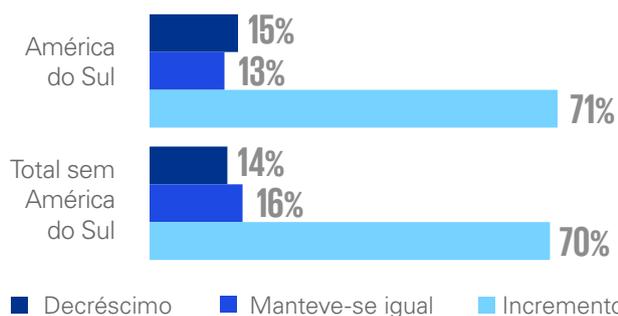
## 3.1 Receitas

A maior parte das respondentes atua em empresas que tiveram receita menor que US\$ 500 milhões no último ano fiscal, tanto no levantamento global (54%) quanto no recorte sul-americano (60%). Nos dois grupos, houve incremento semelhante nas receitas das empresas em comparação com o exercício anterior: 71% na América do Sul e 70% no estudo global.

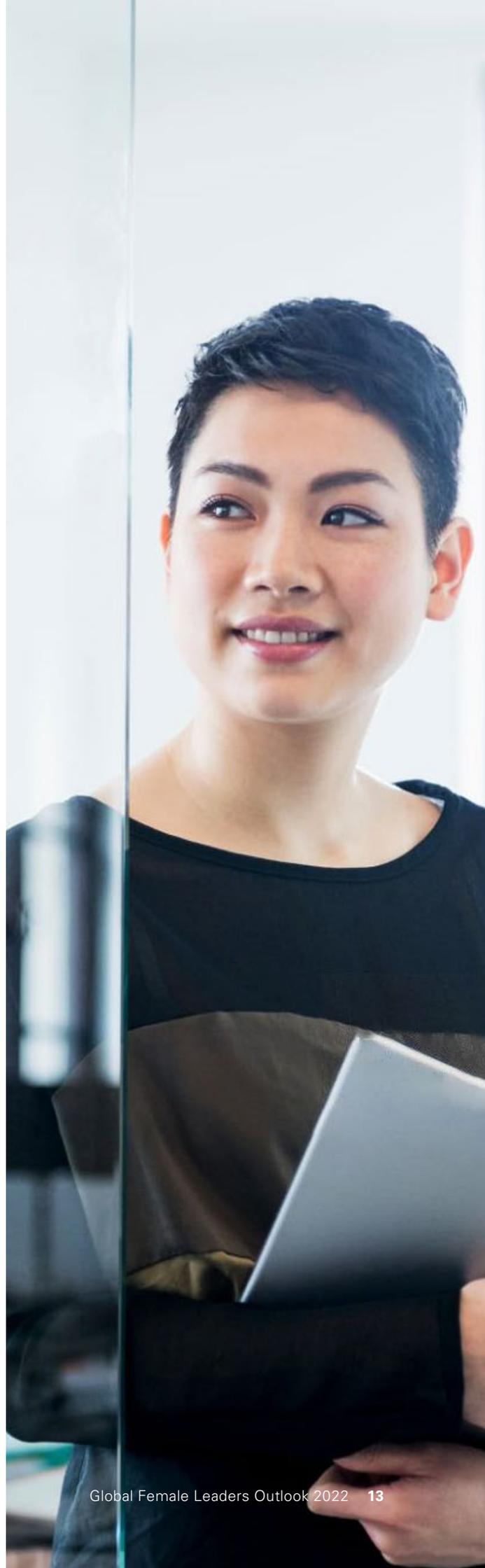
### Qual foi a receita da sua empresa, em dólares americanos, no mais recente ano fiscal?



### Qual foi a mudança de receita em seu ano fiscal mais recente (2019), em comparação com o ano anterior (2018)?



Porcentagens baseadas no total de respostas



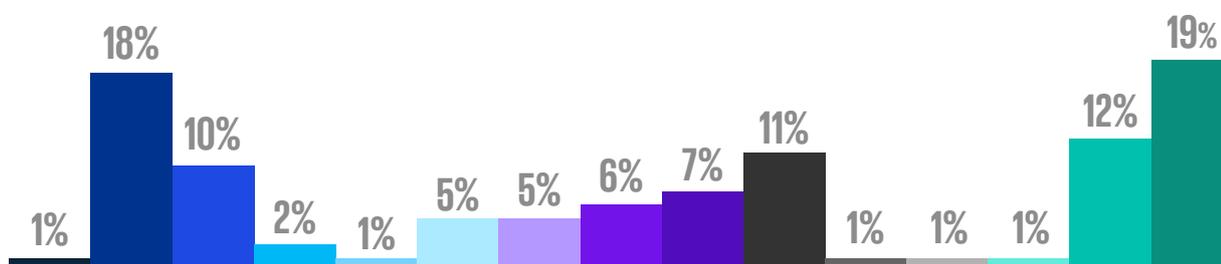
## 3.2 Segmentos de atuação

O setor que teve mais participação de respondentes sul-americanas foi o de bancos (18%), seguido de serviços (12%) e tecnologia (11%). Já entre as respondentes globais, nenhum segmento específico teve grande destaque, mas os maiores percentuais foram atribuídos aos setores de serviços (13%), bancos (11%) e consumo e varejo (10%).

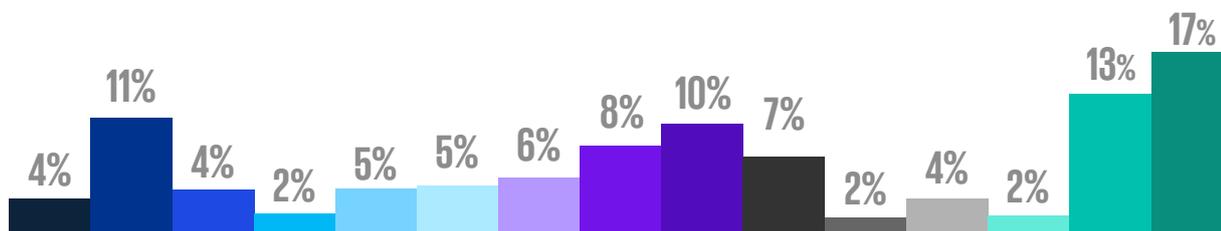
Além disso, 19% das respondentes sul-americanas e 17% das participantes globais optaram pela classificação “outros”, o que abrange uma grande diversidade de setores da economia.

### Qual das opções a seguir descreve melhor a área de atuação da sua empresa atual?

América do Sul



Total sem América do Sul



Porcentagens baseadas no total de respostas

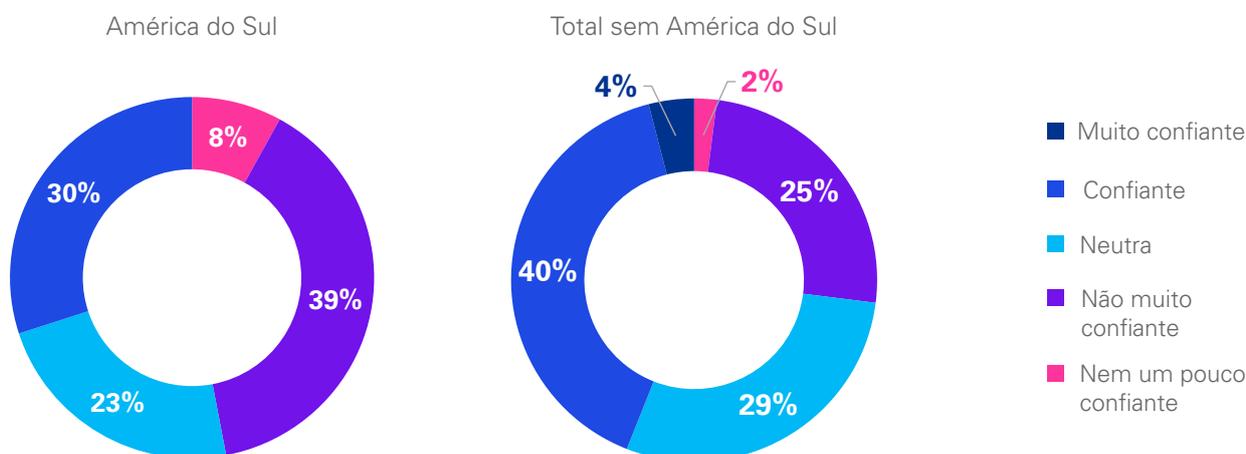
# 4 Principais constatações

## 4.1 Crescimento da economia

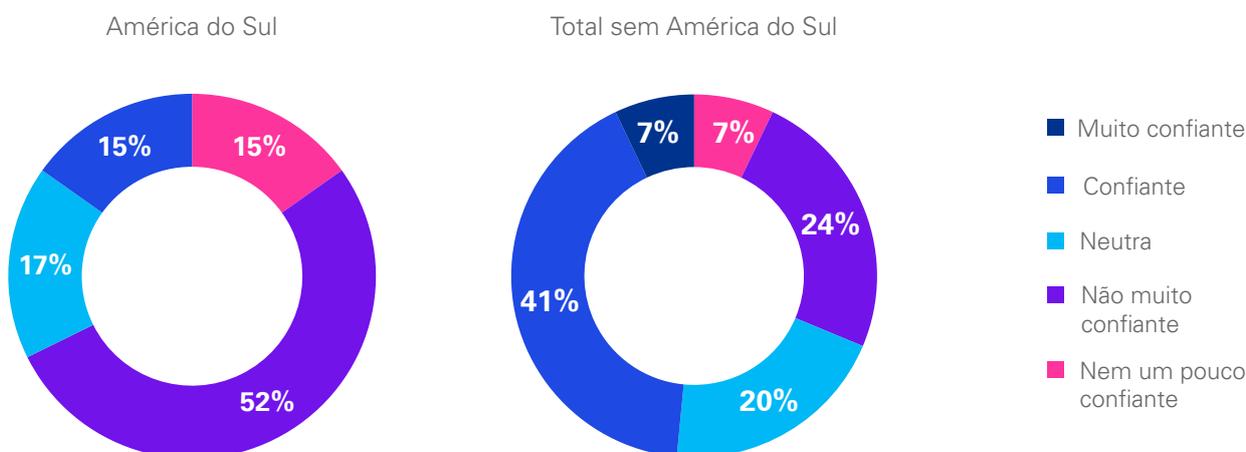
A confiança na recuperação da economia mundial é significativamente maior entre as respondentes globais (44%) do que entre as sul-americanas (30%). O mesmo ocorre quando as executivas avaliam as perspectivas

econômicas dos países em que atuam: entre as sul-americanas, apenas 15% demonstram otimismo; o percentual de confiança é muito maior no levantamento global: 48%.

### Perspectivas de crescimento para a economia global



### Perspectivas de crescimento para o seu país



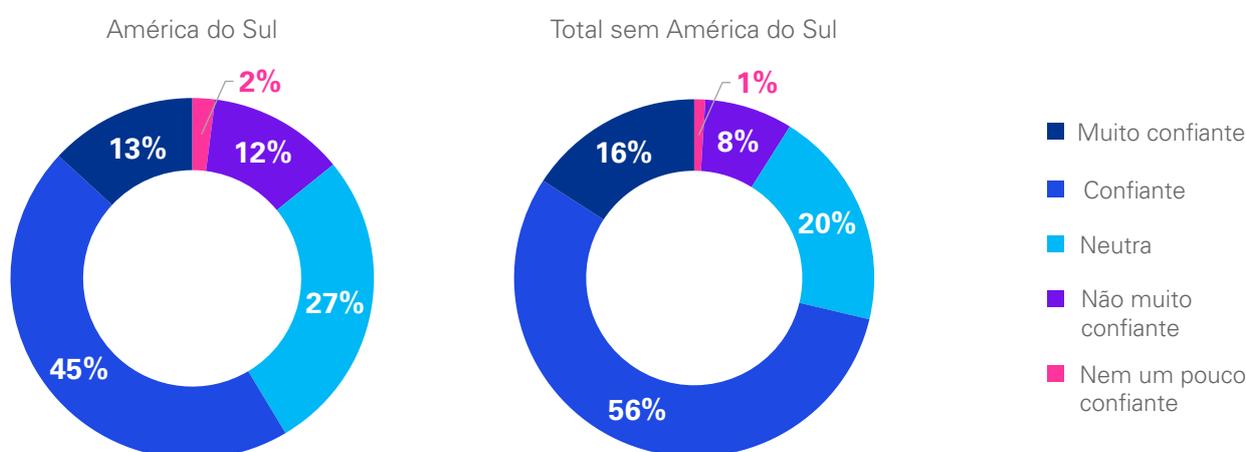
Porcentagens baseadas no total de respostas

## 4.2 Crescimento das empresas

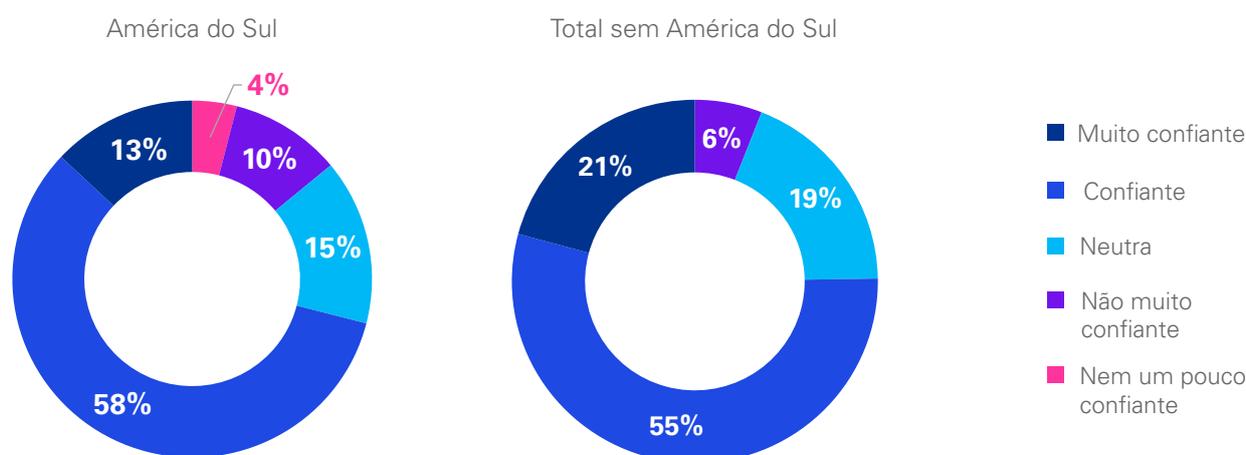
A cautela demonstrada pelas sul-americanas em relação à macroeconomia cede espaço a uma visão mais positiva quando se trata do crescimento do setor de atuação dessas executivas ou das empresas em que elas trabalham: 58% estão confiantes ou muito confiantes de que os seus setores irão crescer nos próximos três anos e 71% demonstram esse otimismo em relação às empresas em que atuam – 27% acreditam que o crescimento das companhias em que atuam ficará entre 5 e 10%.

No levantamento global, as perspectivas parecem ainda mais promissoras: 72% estão confiantes ou muito confiantes no crescimento dos segmentos em que atuam. Entre as entrevistadas, 76% acreditam que suas companhias irão crescer e, quanto ao percentual de crescimento das empresas, 48% estimam que será entre 2,5% e 10% pelos próximos três anos.

### Perspectivas de crescimento para o seu setor



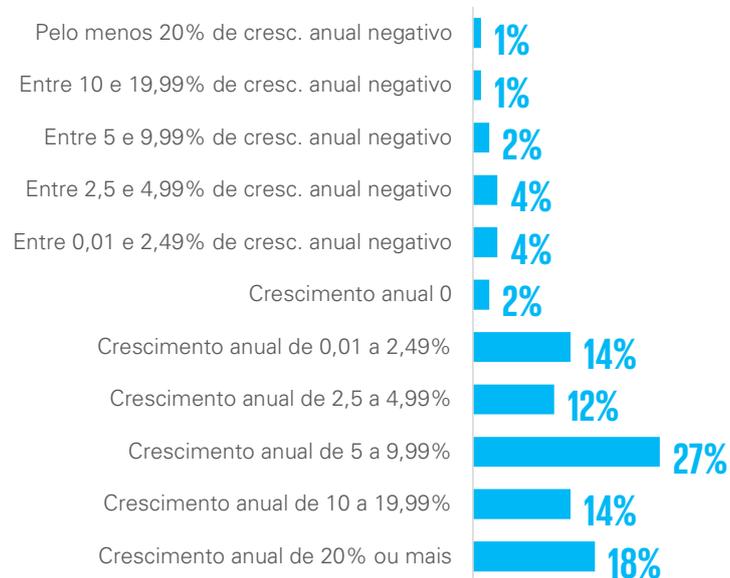
### Perspectivas de crescimento para a sua empresa



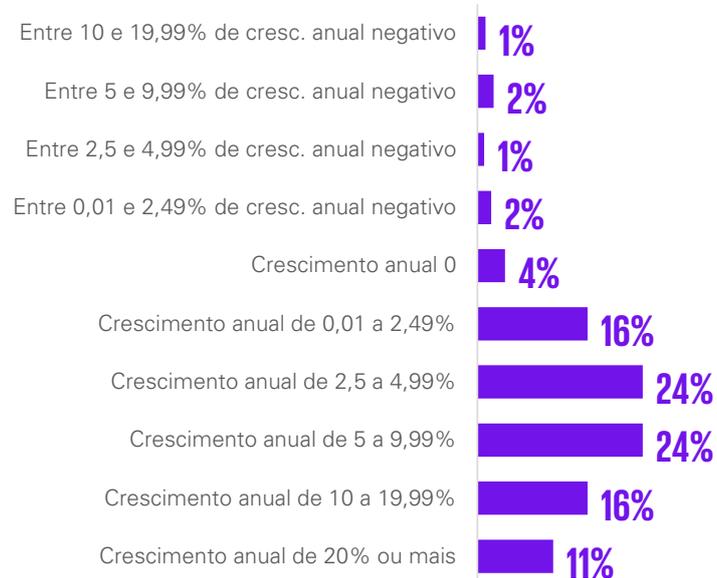
Porcentagens baseadas no total de respostas

## Quais são as perspectivas de ganhos para a sua empresa para os próximos três anos?

### América do Sul



### Total sem América do Sul



Porcentagens baseadas no total de respostas



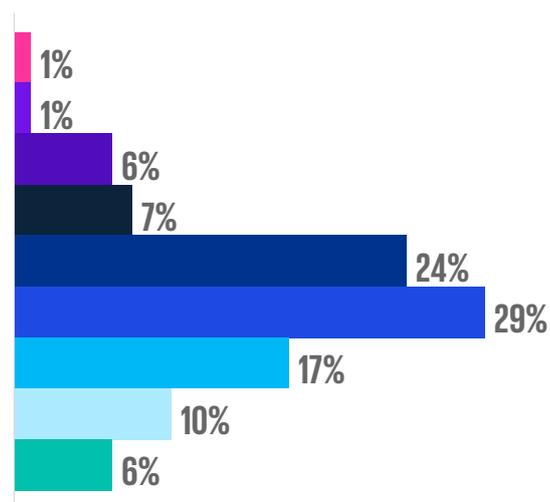


## 4.3 Contratações

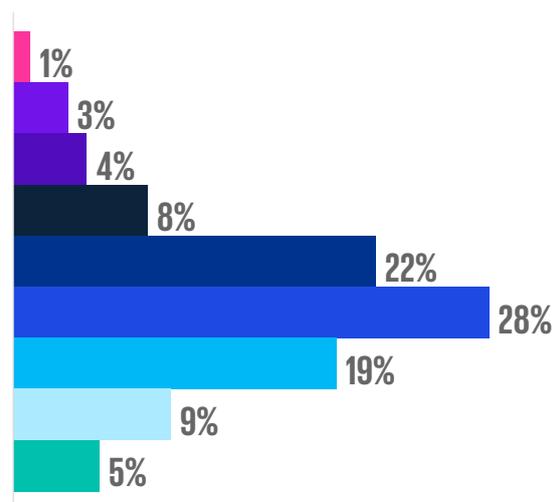
Para as executivas, 62% das sul-americanas e 61% das respondentes globais acreditam que o número de funcionários das empresas nas quais atuam irá crescer nos próximos três anos. Até os percentuais estimados para esses incrementos são semelhantes nos dois grupos.

### Como você espera que o número de funcionários da sua organização mude nos próximos três anos?

América do Sul



Total sem América do Sul



- Decréscimo de mais de 25%
- Decréscimo de 11 a 25%
- Decréscimo de 6 a 10%
- Decréscimo menor que 6%
- Permanecerá o mesmo
- Incremento de até 6%
- Incremento de 6 a 10%
- Incremento entre 11 e 25%
- Incremento acima de 25%

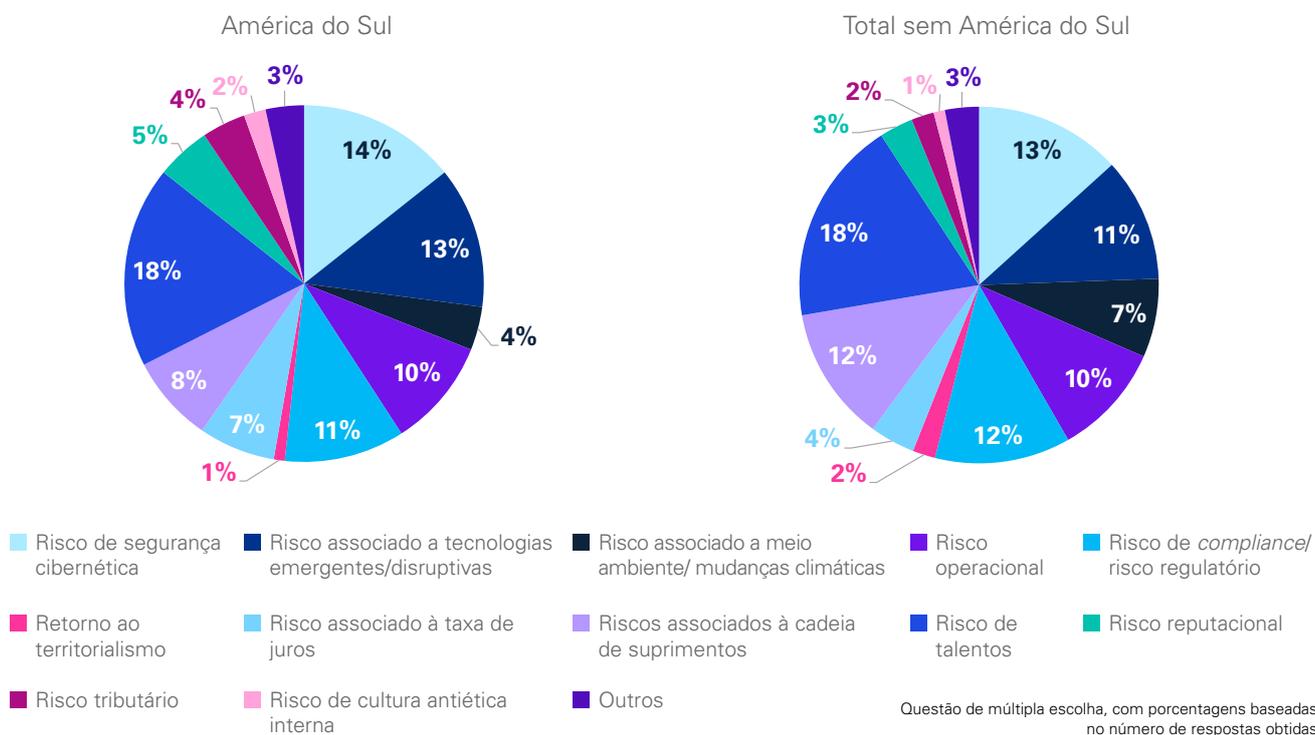
Porcentagens baseadas no total de respostas

## 4.4 Riscos

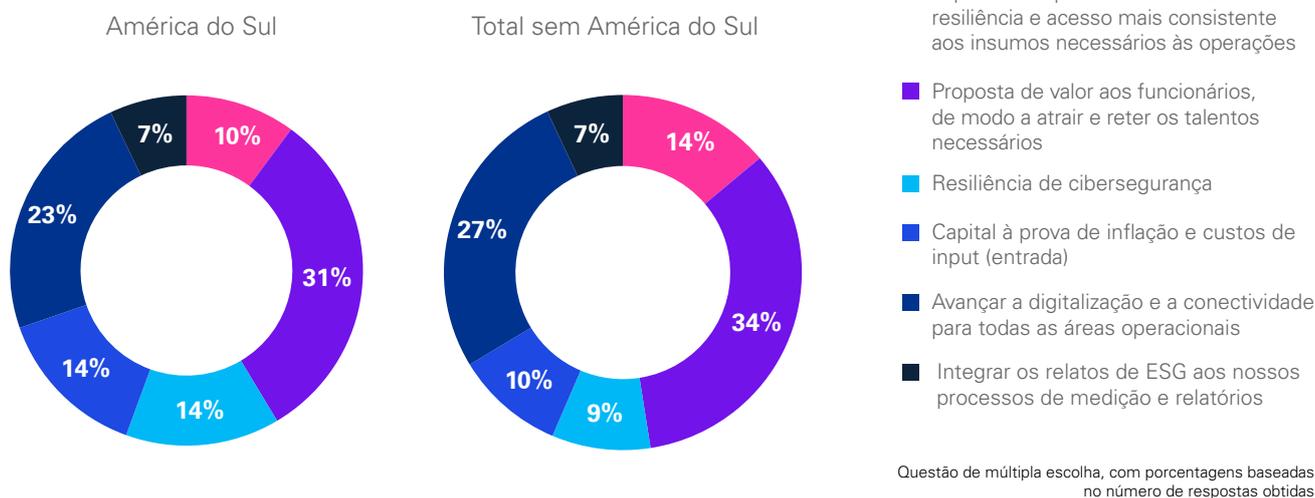
A escassez de talentos é a principal preocupação das executivas: o problema foi mencionado por 18% delas, tanto no levantamento global quanto no recorte sul-americano. O segundo risco mais citado é a segurança cibernética: 13% no estudo global e 14% entre as sul-americanas.

Para enfrentar essas ameaças, as executivas de ambos os grupos pretendem adotar estratégias semelhantes: a geração de valor no que é ofertado aos profissionais, para atrair e reter pessoas, foi mencionada por 31% das sul-americanas e 34% das respondentes globais. A ampliação da digitalização e a conectividade para todas as áreas operacionais aparecem em segundo lugar, com 23% das respostas entre as sul-americanas e 27% no estudo global.

### Quais dos seguintes riscos representam as principais ameaças ao crescimento da sua empresa?



### Prioridades operacionais





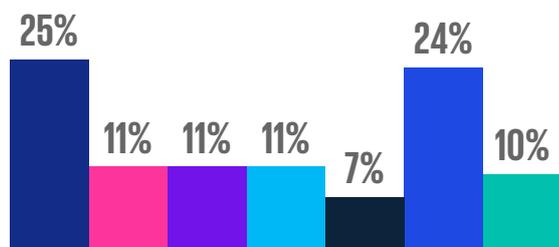
# 5 O novo trabalho pós-covid-19

## 5.1 Impactos da pandemia

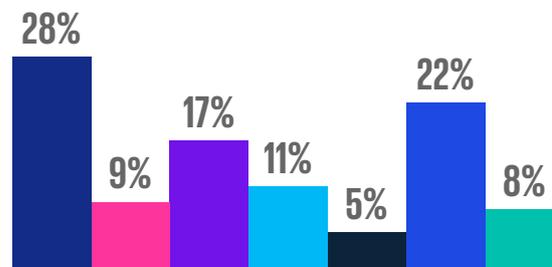
Fomentar uma nova cultura empresarial, com foco em políticas que permitam, aos profissionais, encontrar um melhor equilíbrio entre sua vida pessoal e o trabalho: este é o caminho escolhido por 25% das executivas sul-americanas e 28% das participantes globais para lidar com os desafios e as oportunidades do mundo profissional no cenário pós-pandemia. Quase o mesmo percentual (24% na América do Sul e 22% no estudo global) flexibilizou as normas de trabalho presencial, possibilitando o trabalho remoto duas ou três vezes por semana.

### Impactos da covid-19

América do Sul



Total sem América do Sul



- Nós vamos nos concentrar na promoção de uma cultura e de políticas que proporcionem um melhor equilíbrio entre vida pessoal e trabalho para os nossos funcionários
- Nós pretendemos buscar escritórios compartilhados, para que os funcionários possam trabalhar com maior flexibilidade
- Reduzimos ou vamos reduzir a estrutura física da nossa empresa

- Nós vamos nos assegurar de que uma quantidade significativa de reuniões com as lideranças seniores (por exemplo, conselhos, investidores, gestores) seja conduzida remotamente
- Nós vamos priorizar a contratação de pessoas que trabalham remotamente

- Nós vamos nos assegurar de que a nossa cadeia de suprimentos seja resiliente no caso de um *lockdown* global e/ou de restrições de viagem
- A maioria dos funcionários vai trabalhar remotamente pelo menos duas a três vezes por semana

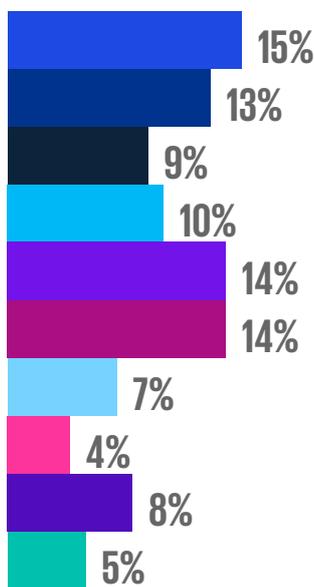
Questão de múltipla escolha, com porcentagens baseadas no número de respostas obtidas

## 5.2 Motivação

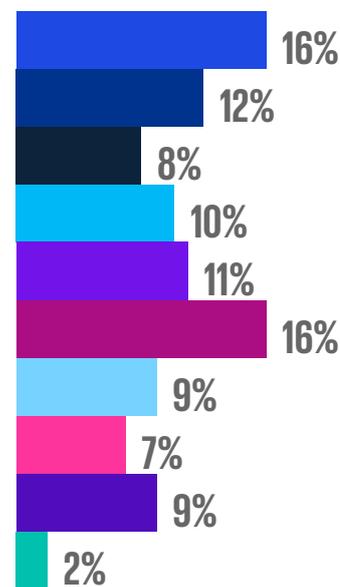
O novo trabalho pós-covid-19 ajudou a colocar em evidência diversos fatores que impulsionam a motivação das equipes. Entre esses fatores, as executivas sul-americanas e globais enfatizam a importância da conexão com os profissionais, demonstrando empatia por eles (15% e 16%, respectivamente) e de criar uma cultura orientada por propósitos e valores, em que os líderes de fato sigam o que preconizam (14% entre as sul-americanas e 16% no levantamento global).

### Motivação para funcionários

América do Sul



Total sem América do Sul



■ Conectar-se com os funcionários e demonstrar empatia

■ Ouvir e acatar ideias, pontos de vista e necessidades dos funcionários

■ Criar uma visão atraente acerca do futuro do trabalho

■ Incorporar inclusão, diversidade e igualdade para que nenhum indivíduo ou grupo se sinta em desvantagem ou desprivilegiado

■ Priorizar a saúde e o bem-estar mental dos funcionários

■ Criar uma cultura orientada por propósitos e valores, em que os líderes efetivamente fazem o que falam

■ Investir em treinamento digital, desenvolvimento e capacitação, para garantir que os funcionários mantenham o foco no futuro

■ Investir nas ferramentas digitais de que os funcionários precisam em um ambiente de trabalho híbrido – por exemplo, ferramentas de colaboração

■ Criar práticas de trabalho flexíveis

■ Ter uma voz forte em questões relevantes, tais como: mudanças climáticas, racismo ou desigualdade crescente

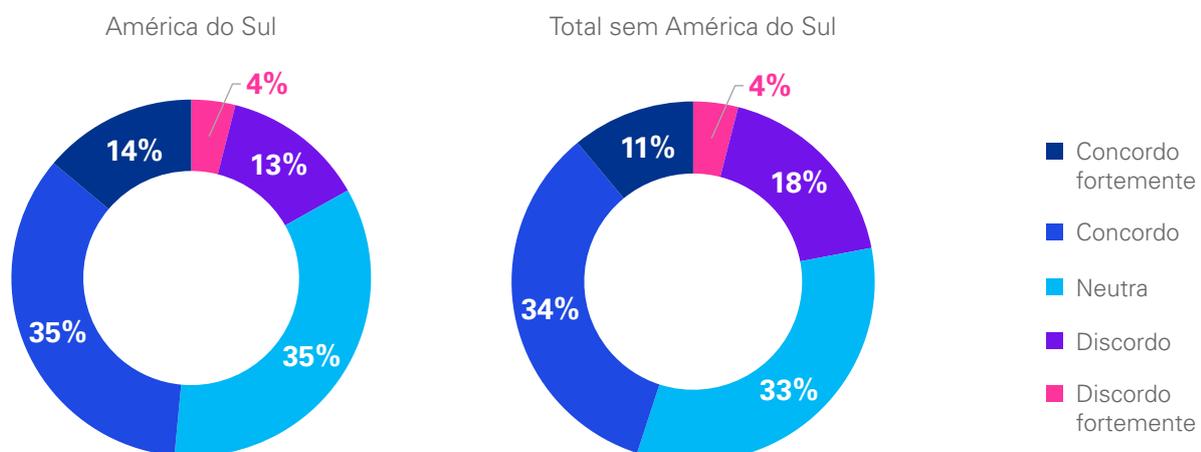
Questão de múltipla escolha, com porcentagens baseadas no número de respostas obtidas

# 6 Digitalização e avanços cibernéticos

## 6.1 Transformação digital

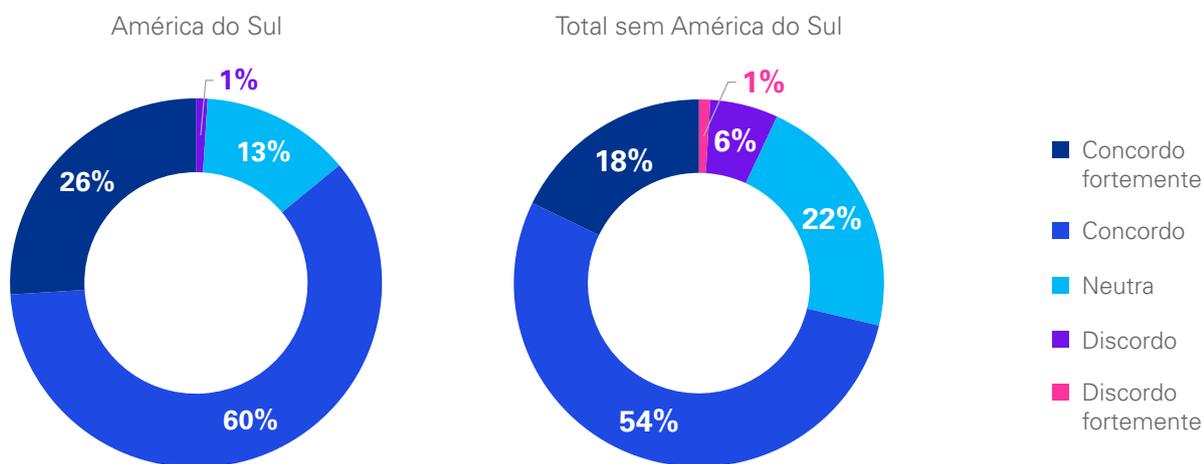
De acordo com 49% das respondentes sul-americanas e 45% das participantes do estudo global, as companhias em que atuam concordam ou concordam fortemente com a estratégia de investir de forma mais incisiva na digitalização. Já 86% das sul-americanas e 72% das respondentes globais concordam ou concordam fortemente em mudar os investimentos para oportunidades digitais, e 65% das executivas da América do Sul e 57% das suas pares globais concordam ou concordam fortemente que houve uma aceleração no ritmo da transformação digital.

### Estratégia de investimento digital agressiva

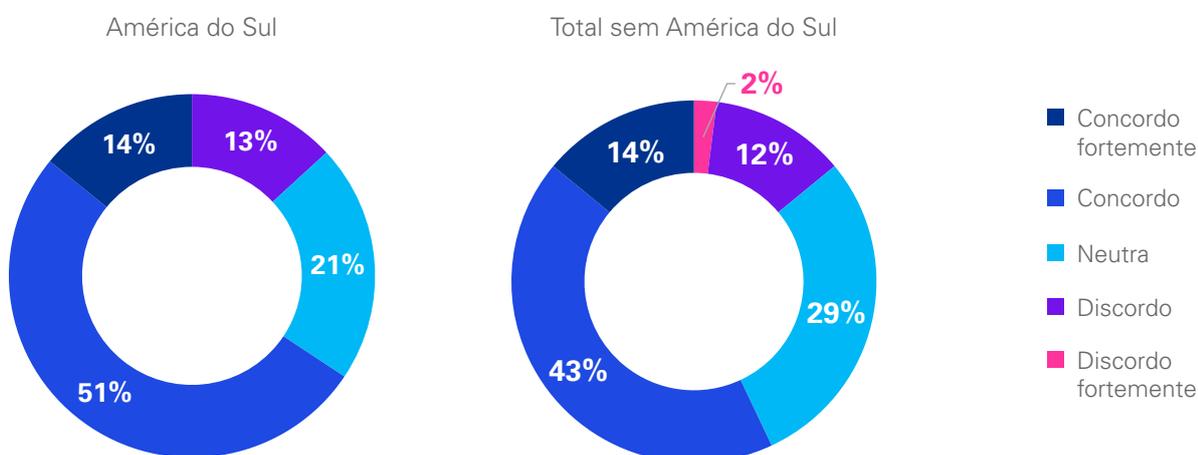


Porcentagens baseadas no total de respostas

## Transferir o investimento para oportunidades digitais



## Acelerar o ritmo da transformação digital



Porcentagens baseadas no total de respostas

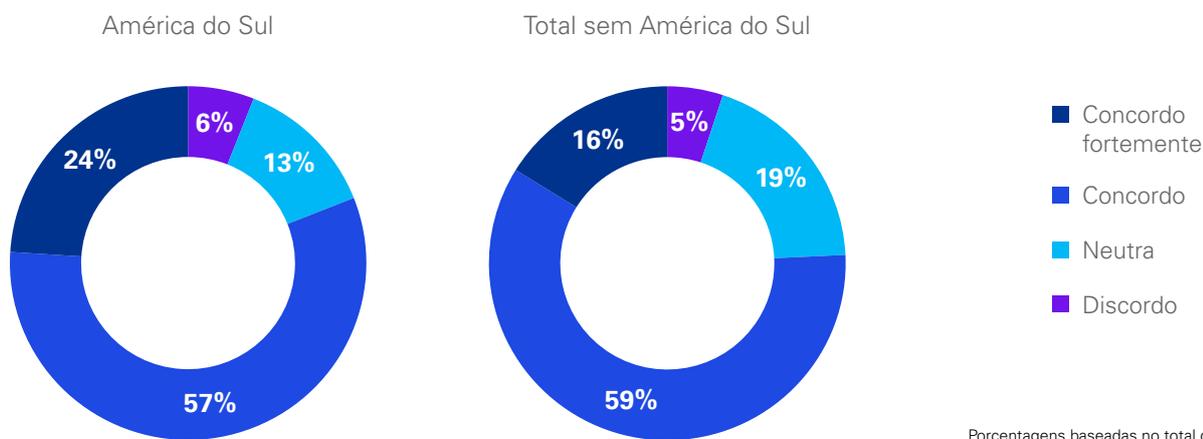
## 6.2 Alianças e desafios

A maior parte das executivas de ambos os grupos (75% no estudo global e 81% entre as sul-americanas) concorda ou concorda fortemente que o estabelecimento de novas alianças é fator crítico para que a transformação digital aconteça no ritmo necessário.

Quanto aos principais desafios enfrentados pelas respondentes na digitalização de suas empresas, 22%

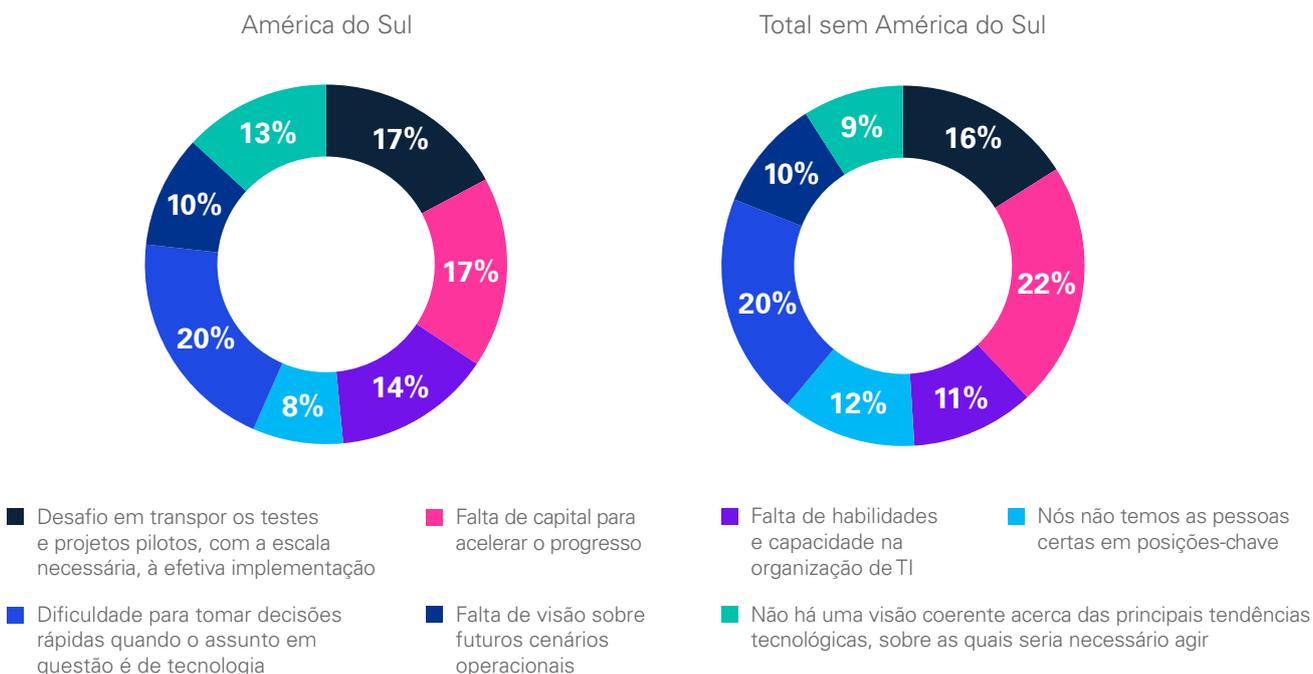
das respondentes globais e 17% das sul-americanas mencionam a dificuldade para tomar decisões rápidas quando o assunto é tecnologia. Em ambos os grupos, 20% das respondentes apontam a necessidade de encontrar profissionais qualificados para desempenhar funções-chave e a falta de habilidades ou capacidades para a organização da área e dos processos de tecnologia da informação.

### Novas parcerias serão críticas para assegurar o ritmo de transformação digital



Porcentagens baseadas no total de respostas

### Quais são os dois principais desafios encarados pela sua empresa no que se refere à aceleração da transformação digital?



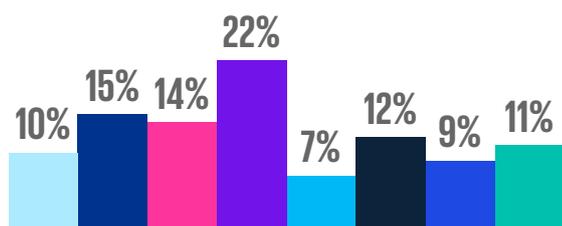
Questão de múltipla escolha, com porcentagens baseadas no número de respostas obtidas

## 6.3 Resiliência digital e crimes cibernéticos

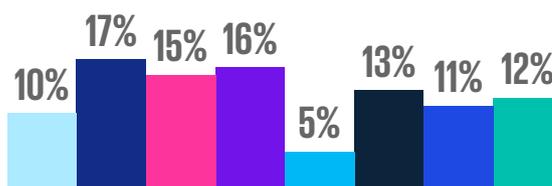
Mediante a necessidade de impulsionar a resiliência digital, 22% das executivas sul-americanas recomendam o estabelecimento de uma cultura digital e de segurança cibernética forte, conduzida pelas lideranças seniores. Caso um ataque cibernético aconteça de fato, 42% das executivas consideram que suas empresas estão preparadas ou muito bem-preparadas para lidar com o desafio.

### Melhorar a resiliência digital

América do Sul



Total sem América do Sul



Incorporar uma abordagem abrangente à ética e privacidade de dados

Foco em melhorar as habilidades em cibersegurança e outras áreas de risco tecnológico

Foco na segurança e resiliência da cadeia e do ecossistema de suprimentos

Adotar a automação para simplificar e otimizar o gerenciamento de riscos de segurança e tecnologia

Investir para desenvolver uma infraestrutura de tecnologia baseada em nuvem que seja segura e resiliente

Estabelecer uma forte cultura de risco digital e cibernético, que seja defendida por líderes seniores

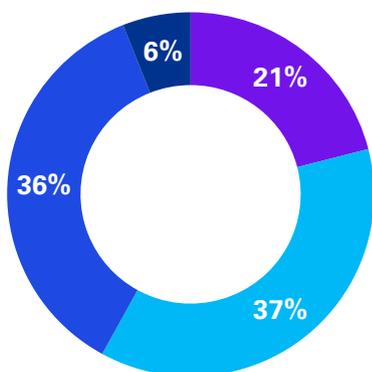
Fortalecer a governança em torno da resiliência operacional e da capacidade de recuperação mediante um incidente grave

Incorporar princípios de segurança e resiliência no design de futuros sistemas e serviços

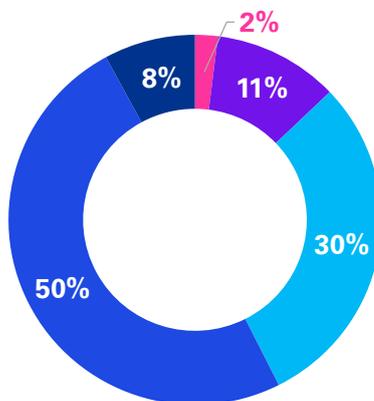
Questão de múltipla escolha, com porcentagens baseadas no número de respostas obtidas

### Preparação para um ataque cibernético

América do Sul



Total sem América do Sul



Altamente bem-preparado

Bem-preparado

Nem despreparado, nem bem-preparado

Despreparado

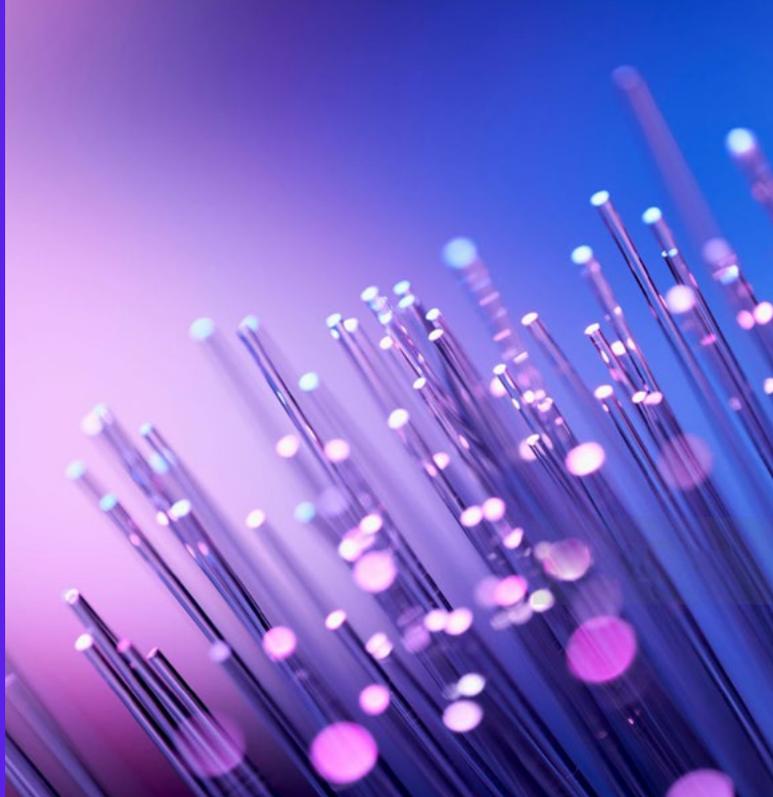
Completamente despreparado

Porcentagens baseadas no total de respostas

# 7 Inovação e tecnologia

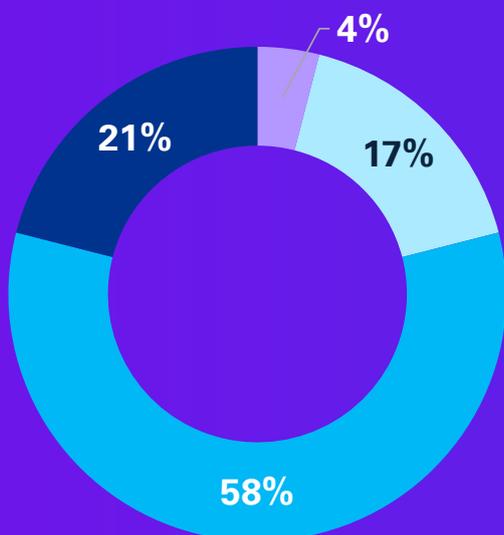
## 7.1 Questão de sobrevivência

Diante da pergunta “até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre inovação?”, 79% das respondentes sul-americanas e 84% das participantes do estudo global concordam ou concordam fortemente que a inovação vai ser o fator mais importante para uma empresa sobreviver neste cenário pós-pandêmico.

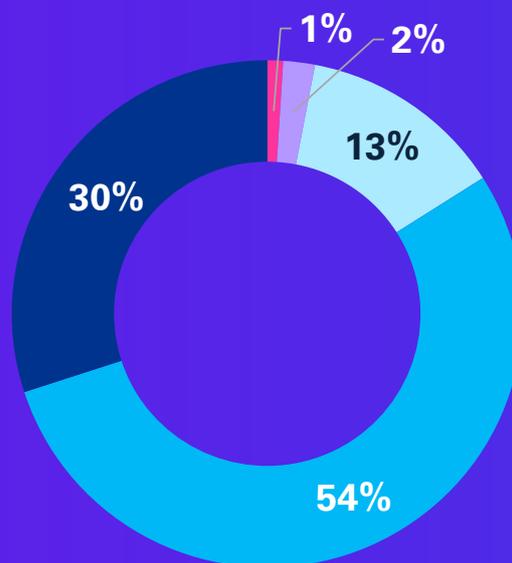


### Inovação vai ser o fator mais importante para as empresas sobreviverem depois da pandemia

América do Sul



Total sem América do Sul



■ Concorde fortemente

■ Concorde

■ Neutra

■ Discordo

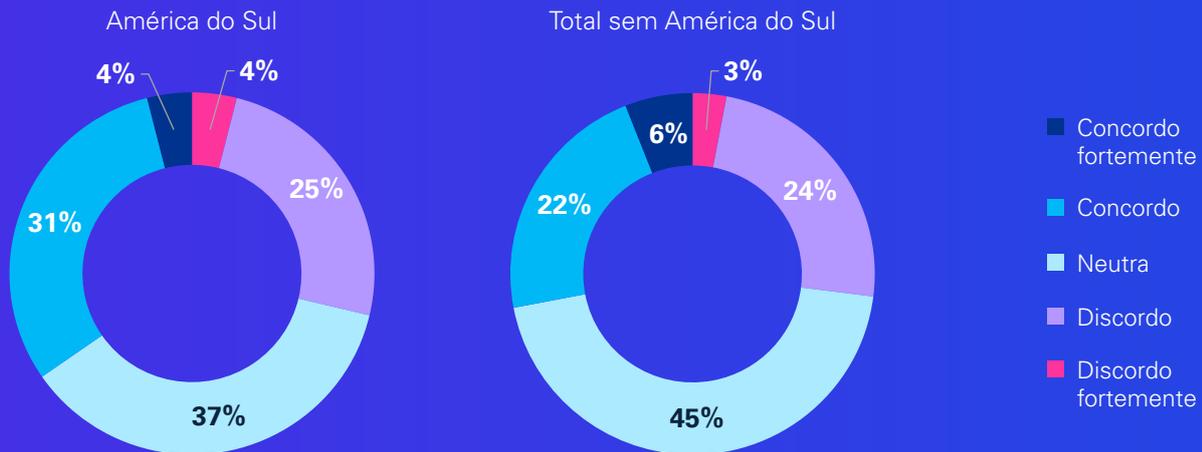
■ Discordo fortemente

Porcentagens baseadas no total de respostas

## 7.2 Fast-failing

O conceito de *fast-failing* é bastante popular em empresas que exploram a inovação digital e empreendem diversos experimentos para ver o que funciona e, claro, descartar o que não dá certo. De acordo com 35% das respondentes sul-americanas e 28% das executivas globais, este é um conceito celebrado nas companhias em que atuam.

### Nossa organização tem uma cultura em que as iniciativas de inovação fast-failing (“falha rápida”) são celebradas

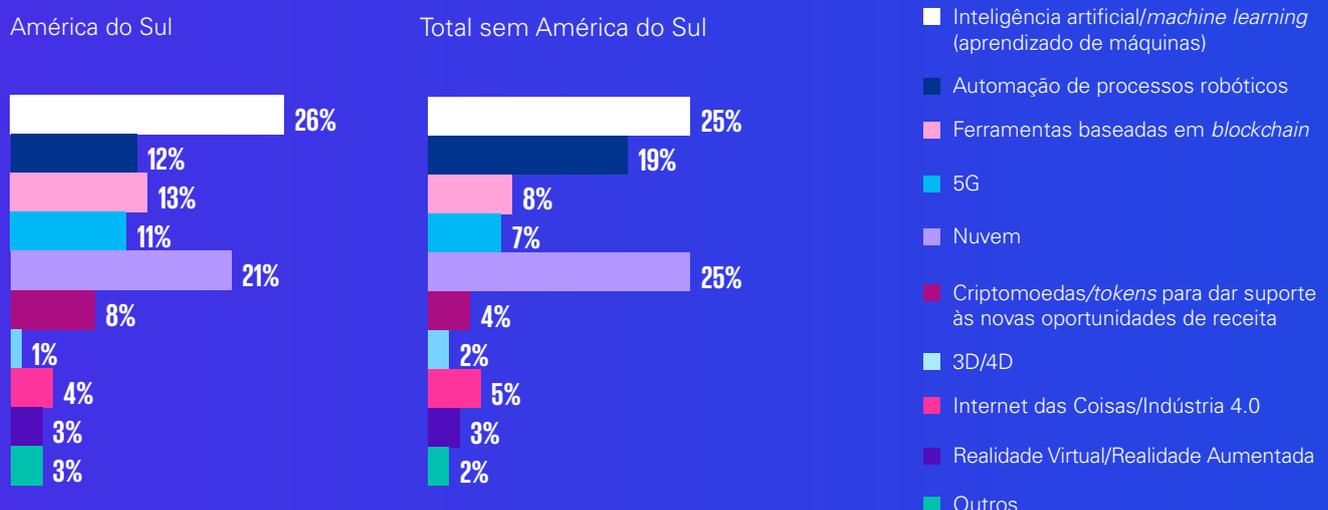


Porcentagens baseadas no total de respostas

## 7.3 Tecnologias prioritárias em três anos

As respondentes de ambos os grupos apontaram as três tecnologias emergentes que deverão se firmar como as mais importantes nas empresas em que atuam pelos próximos três anos. Entre as sul-americanas, os maiores percentuais foram atribuídos ao uso de inteligência artificial/*machine learning* (aprendizado de máquinas), com 26%, e ao uso de nuvens (*clouds*) (21%).

No levantamento global, as respondentes apontaram as mesmas prioridades – inteligência artificial/*machine learning* e uso de nuvens –, atribuindo a ambas o mesmo percentual: 25%.



Questão de múltipla escolha, com porcentagens baseadas no número de respostas obtidas

## 7.4 Objetivos de crescimento e transformação

Quanto aos investimentos que estão realizando para alcançar suas metas em crescimento e transformação, 71% das executivas sul-americanas e 67% das respondentes do estudo global apontaram o desenvolvimento das capacidades e habilidades da força de trabalho. Além disso, 63% das respondentes sul-americanas e 74% de suas pares globais consideram que as empresas têm alguma ou muita responsabilidade pelas pessoas que perderam seus empregos em virtude da automação.

### Objetivos de transformação e crescimento - investimentos prioritários

América do Sul

**29%** Nós estamos investindo mais na compra de novas tecnologias

**71%** Nós estamos investindo mais no desenvolvimento das capacidades e habilidades da nossa força de trabalho

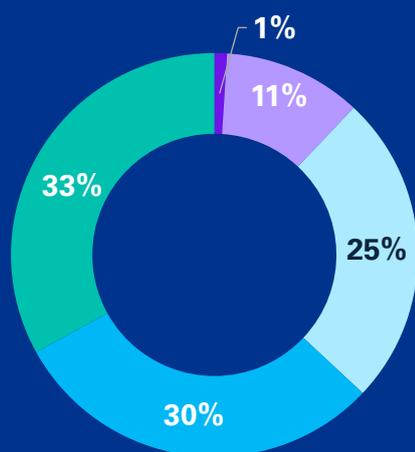
Total sem América do Sul

**33%** Nós estamos investindo mais na compra de novas tecnologias

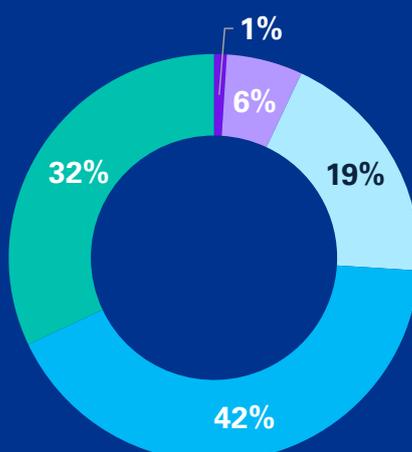
**67%** Nós estamos investindo mais no desenvolvimento das capacidades e habilidades da nossa força de trabalho

### Responsabilidade pelas pessoas que ficaram ociosas em virtude da automação

América do Sul



Total sem América do Sul



- Nenhum tipo de responsabilidade
- Responsabilidade limitada
- Neutra
- Alguma responsabilidade
- Responsabilidade significativa

Porcentagens baseadas no total de respostas

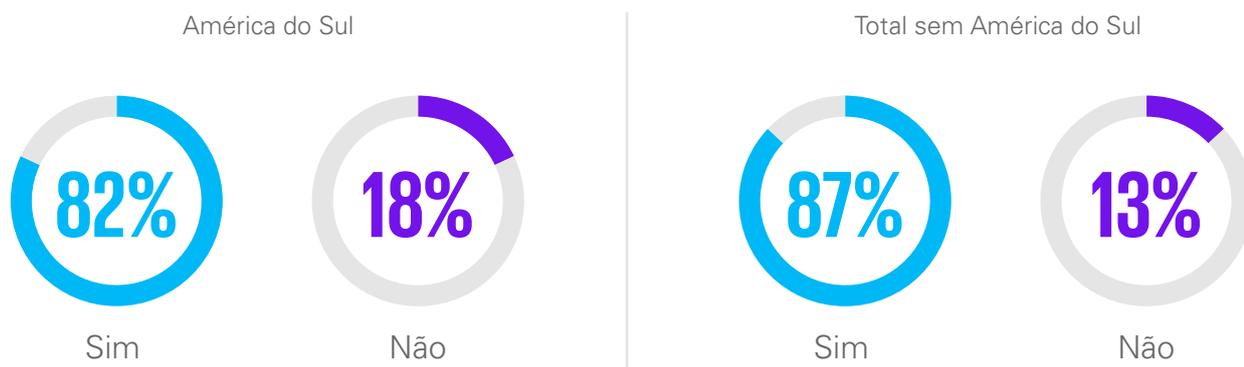
# 8 Propósito e ESG

## 8.1 Propósito definido

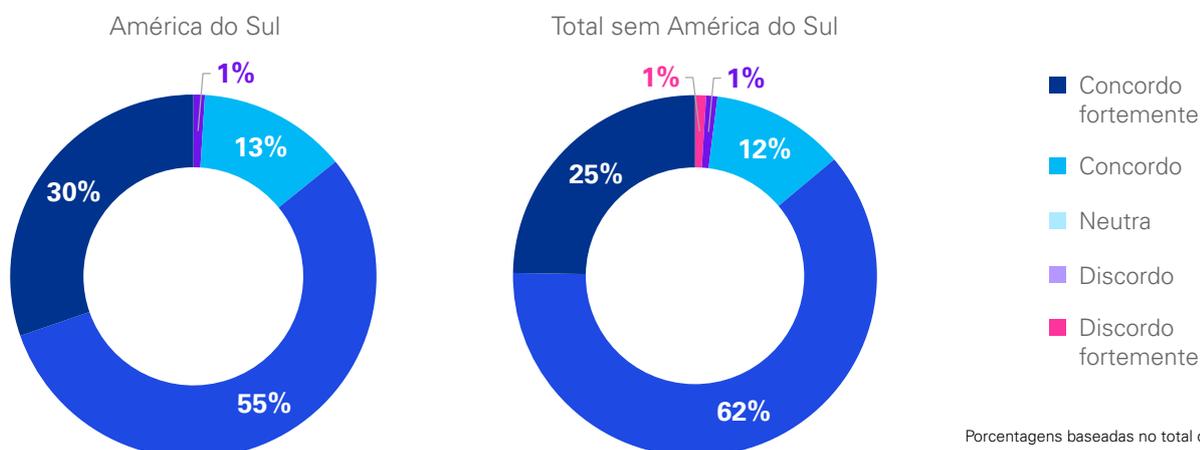
Na opinião de 82% das respondentes sul-americanas e de 87% das participantes do estudo global, as empresas em que atuam têm um propósito claramente definido. Com percentuais semelhantes – 85% das sul-americanas e 87% das respondentes globais –, as executivas dos dois grupos concordam ou concordam fortemente com a afirmação de que esse propósito corporativo está ajudando a impulsionar ações voltadas a atender às necessidades dos *stakeholders*.



### Você vê/entende que existe um propósito claramente definido para a sua empresa?



### O propósito corporativo está ajudando a impulsionar ações voltadas a atender às necessidades dos *stakeholders*



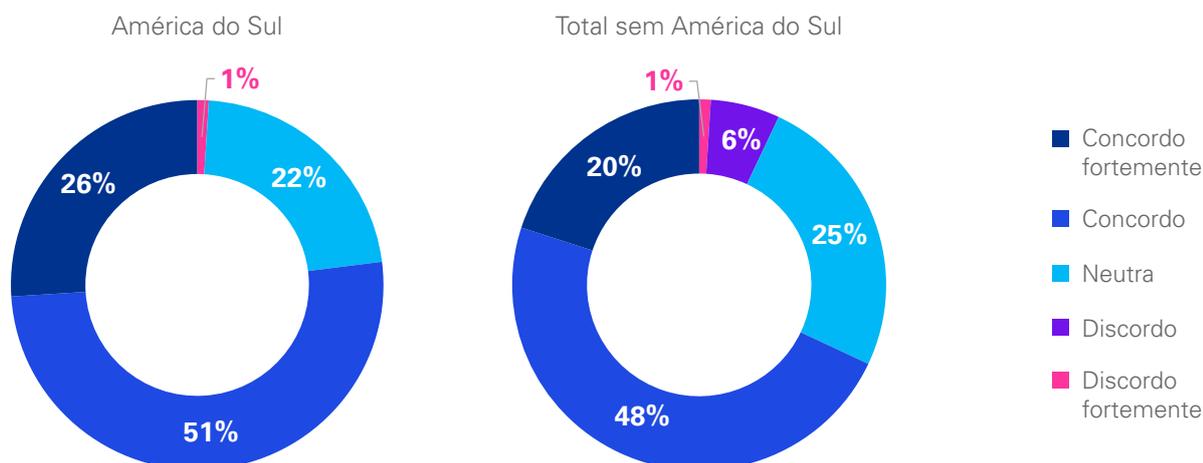
Porcentagens baseadas no total de respostas



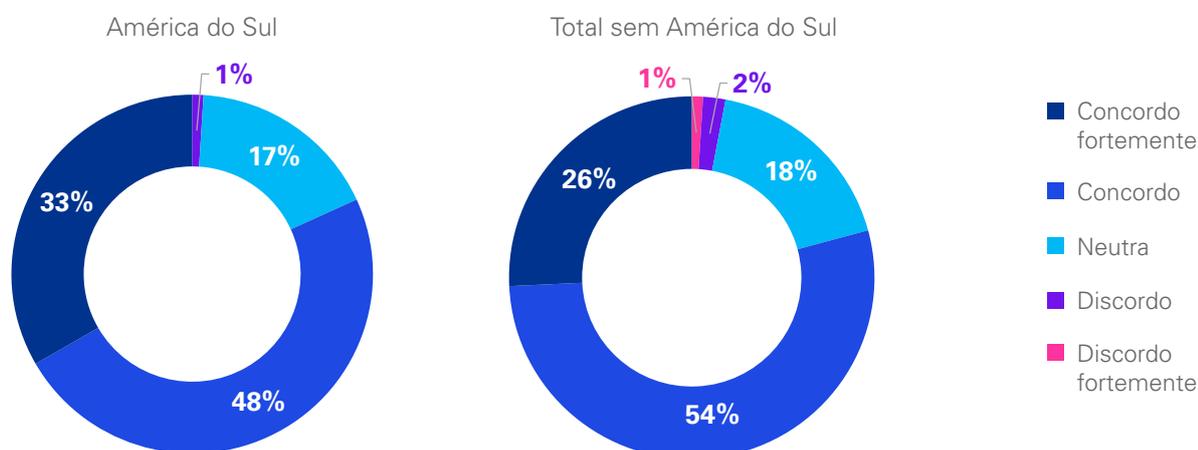
## 8.2 Impactos do propósito

Em relação à tomada de decisões, 77% das executivas sul-americanas e 68% das respondentes do estudo global concordam ou concordam fortemente com a afirmação de que, desde o advento da pandemia, a conexão emocional com o propósito da companhia ficou mais forte. Além disso, 81% das sul-americanas e 80% das respondentes globais concordam ou concordam fortemente que o propósito corporativo é um componente essencial na geração de valor para os funcionários. No dia a dia, o propósito impacta especialmente a construção de relacionamentos com clientes na opinião de 19% das executivas da América do Sul e de 18% das participantes do estudo global.

### Eu sinto uma conexão emocional mais forte com o nosso propósito desde que a crise começou



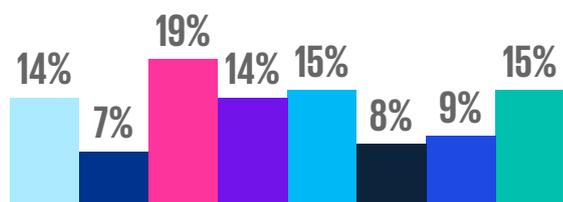
### Nosso propósito é componente-chave para a proposta de valor dos nossos funcionários



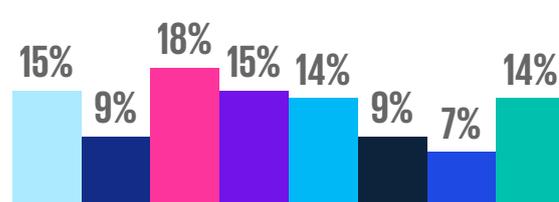
Porcentagens baseadas no total de respostas

## Impacto do propósito nos departamentos da empresa

América do Sul



Total sem América do Sul



Impulsionamento do desempenho financeiro

Impulsiona o retorno para o acionista

Construção do relacionamento com clientes

Construção da reputação da marca

Fortalece o engajamento dos funcionários

Construção da nossa proposta de valor para o funcionário

Molda nossa alocação de capital, parceria, alianças e estratégia de M&A

Impulsiona nossa cultura e nossos comportamentos

Questão de múltipla escolha, com porcentagens baseadas no número de respostas obtidas

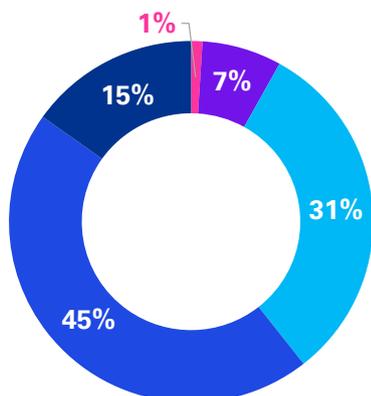
## 8.3 Desafios globais

Líderes modernos estão cada vez mais cientes de que, sem compromissos autênticos com os pilares ESG (sigla para *Environmental, Social and Governance*), empresas perderão relevância e poderão até ter sua sobrevivência comprometida. Em contrapartida, as empresas que atuarem com uma visão transformadora terão mais chances de ganhar competitividade e atrair investimentos e talentos, que são essenciais ao crescimento de qualquer negócio.

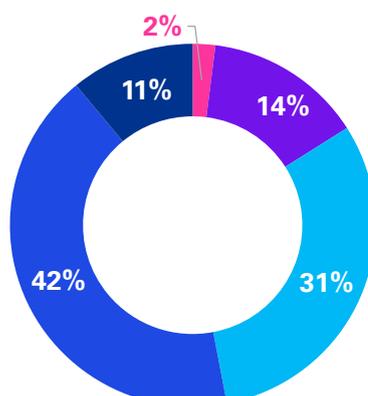
As executivas estão atentas ao tema: 60% das sul-americanas e 53% das respondentes globais concordam que desafios globais, como as mudanças climáticas, podem ser uma ameaça para as empresas em que atuam.

### Os principais desafios globais - desigualdade de renda e mudanças climáticas - são uma ameaça para a nossa empresa

América do Sul



Total sem América do Sul



Concordo fortemente

Concordo

Neutra

Discordo

Discordo fortemente

Porcentagens baseadas no total de respostas

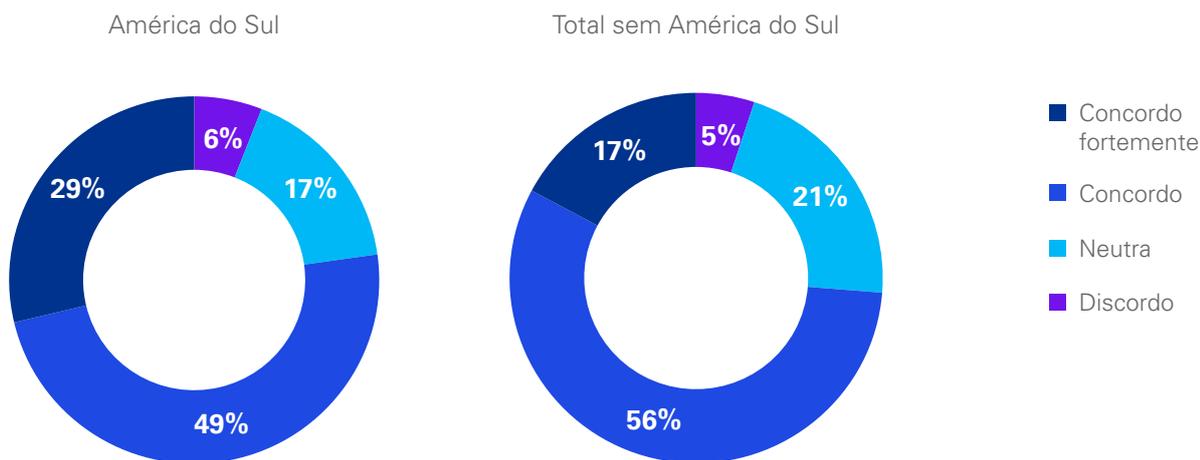


## 8.4 O papel das empresas

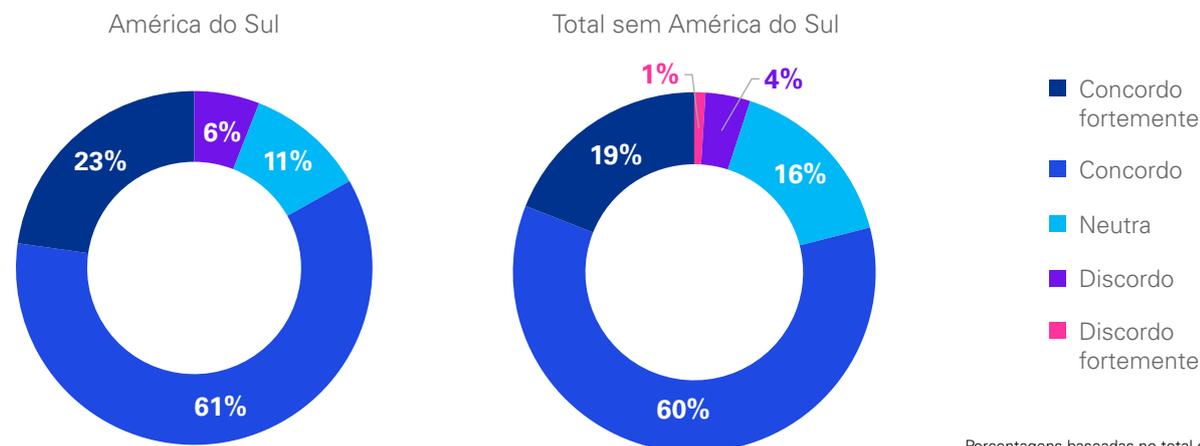
Para 78% das respondentes sul-americanas e 73% das executivas globais, é correto afirmar que, quando a confiança nos governos entra em declínio, o público cria uma expectativa de que a iniciativa privada preencha essas lacunas.

Na opinião de 84% das sul-americanas e de 79% das respondentes do levantamento global, as grandes corporações dispõem dos recursos necessários para ajudar os governos a encontrar soluções para os desafios.

### Conforme a confiabilidade e a credibilidade dos governos entram em declínio, o público começa a olhar para que as empresas ocupem esse espaço



### Grandes corporações têm recursos para ajudar os governos a encontrar soluções



Porcentagens baseadas no total de respostas

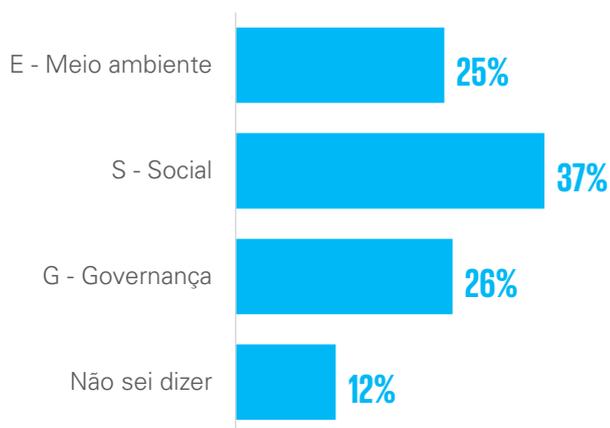
## 8.5 Foco no social

Nos próximos três anos, as executivas sul-americanas acreditam que suas companhias investirão principalmente em iniciativas sociais (37%). No levantamento global, predomina, com 40% das respostas, a expectativa de que os investimentos em ESG se voltem para as questões ambientais.

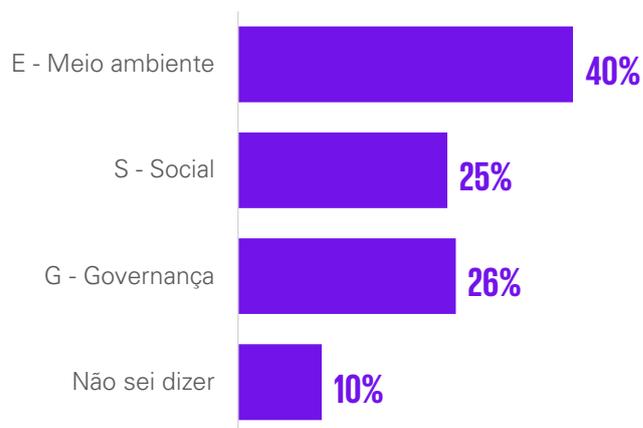
As sul-americanas (80%) e as executivas do estudo global (75%) também concordam com a afirmação de que as questões sociais das empresas, relacionadas, por exemplo, à raça e ao gênero, estão sob análise dos *stakeholders*.

### Em qual dos três componentes ESG a sua empresa colocará mais foco nos próximos três anos?

América do Sul

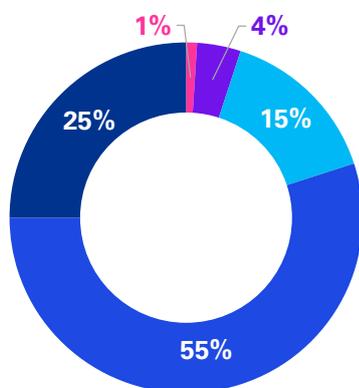


Total sem América do Sul

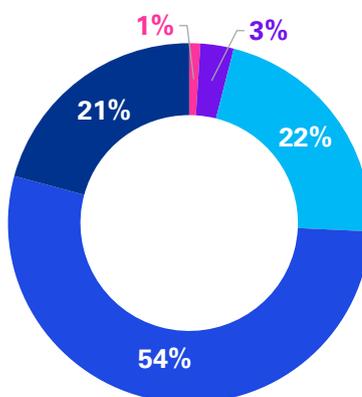


### Há um escrutínio dos *stakeholders* sobre as pautas sociais -- tais como as questões de raça, gênero e etnia

América do Sul



Total sem América do Sul



- Concordo fortemente
- Concordo
- Neutra
- Discordo
- Discordo fortemente

Porcentagens baseadas no total de respostas

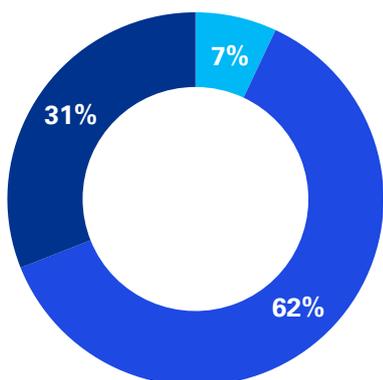


O interesse do público, dos investidores e dos governos em relação a questões de inclusão, diversidade e equidade tem crescido rapidamente, de acordo com 71% das respondentes sul-americanas. No estudo global, essa visão é compartilhada por 50% das respondentes.

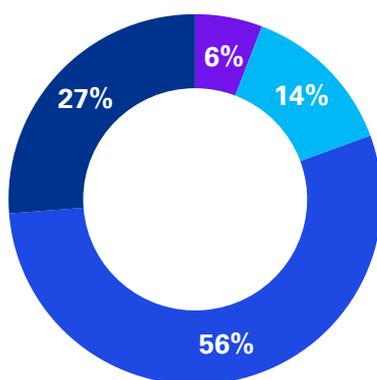
Além disso, 93% das sul-americanas e 83% das participantes do estudo global concordam ou concordam fortemente com a afirmação de que “os CEOs serão cada vez mais pessoalmente responsáveis por impulsionar o progresso na abordagem de problemas sociais”.

## Os CEOs serão cada vez mais pessoalmente responsáveis por impulsionar o progresso na abordagem de problemas sociais

América do Sul



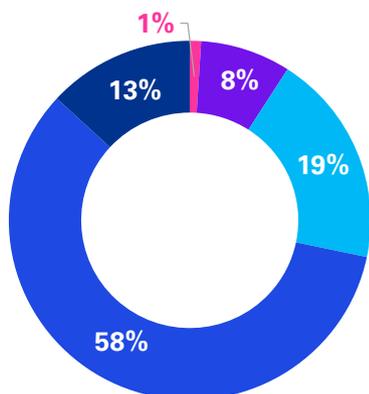
Total sem América do Sul



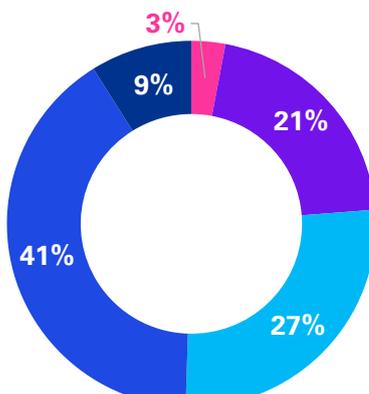
- Concordo fortemente
- Concordo
- Neutra
- Discordo

## Com as expectativas do público, de investidores e de governos, as questões de diversidade, equidade e inclusão crescem rápido

América do Sul



Total sem América do Sul



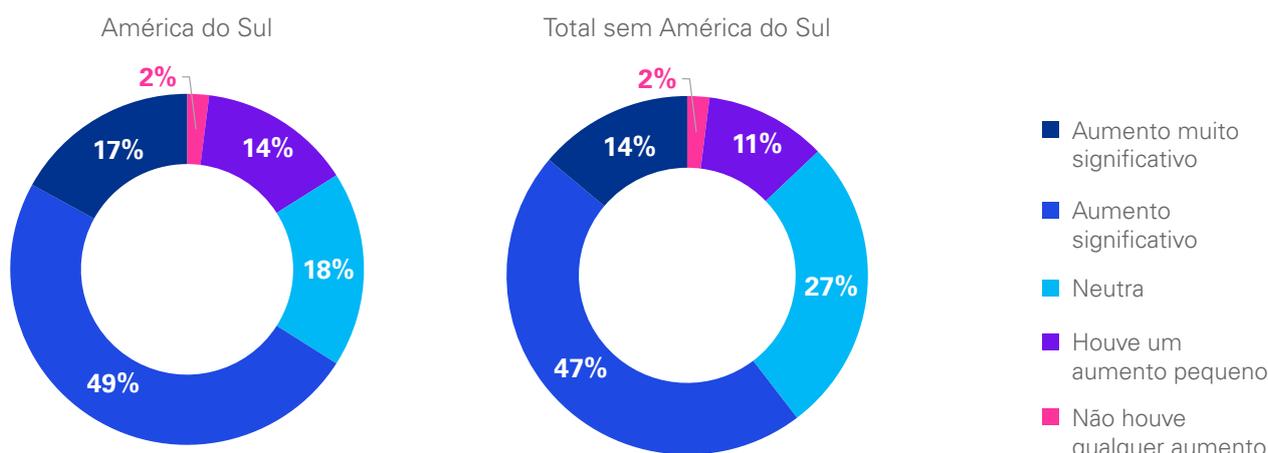
- Concordo fortemente
- Concordo
- Neutra
- Discordo
- Discordo fortemente

Porcentagens baseadas no total de respostas

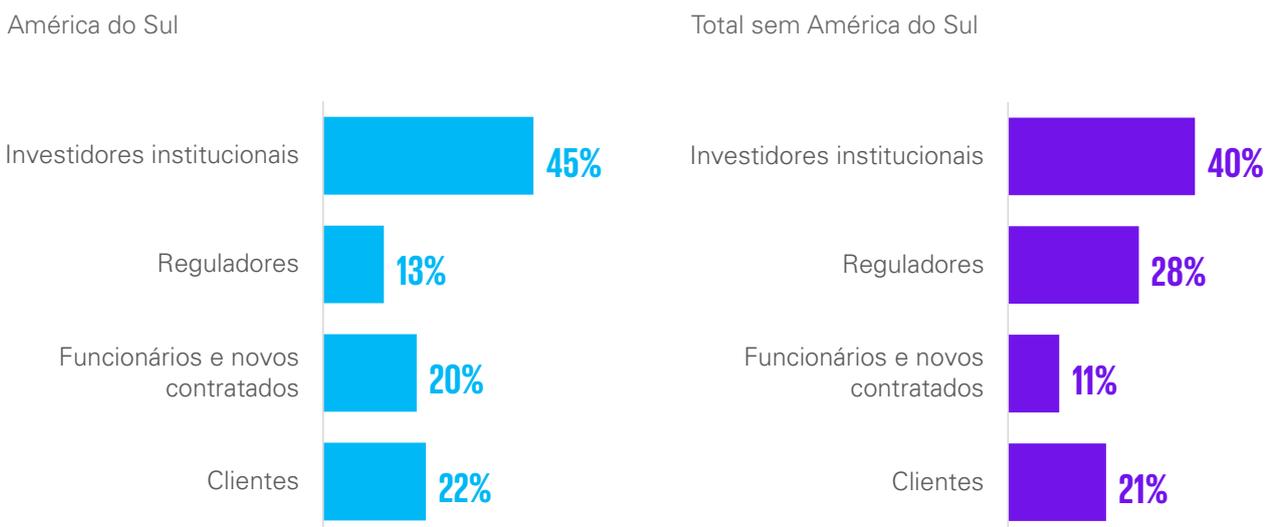
## 8.6 Transparência

Sobre as exigências dos *stakeholders* em relação à transparência e à apresentação de relatórios, 66% das executivas sul-americanas e 61% das respondentes globais concordam ou concordam fortemente com a afirmação de que o assunto ganhou relevância nos últimos anos. E, de acordo com 45% das respondentes sul-americanas e 40% das executivas globais, a demanda por mais transparência sobre ESG parte principalmente dos investidores.

### Até que ponto você está notando um aumento nas exigências dos *stakeholders* em relação à transparência e à apresentação de relatórios?



### Quem está demandando mais transparência e relatórios de ESG?



Porcentagens baseadas no total de respostas

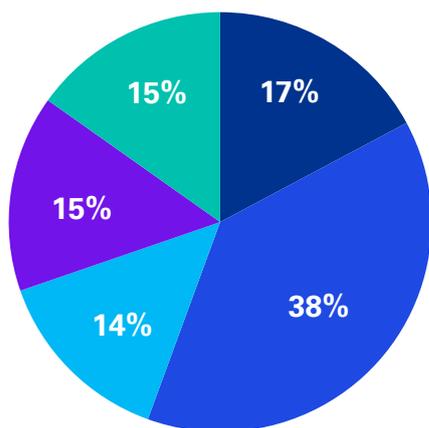


## 8.7 Comunicação da performance em ESG

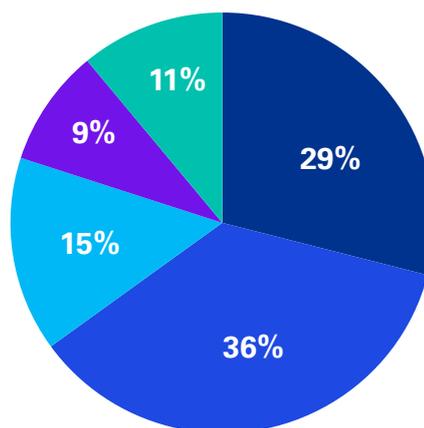
O desafio mais importante para comunicar os assuntos relativos a ESG para os *stakeholders* é que os relatórios de desempenho sobre o tema dentro da própria organização ainda não têm o rigor dos relatórios financeiros, segundo 38% das respondentes sul-americanas e 36% das executivas do estudo global.

### Qual é o desafio-chave para comunicar sua performance ESG aos *stakeholders*?

América do Sul



Total sem América do Sul



■ Falta de um *framework* aceito globalmente para mensurar e divulgar a performance ESG

■ Nós lutamos para convergir as necessidades de relatórios ESG de diferentes investidores e *stakeholders*

■ A empresa ainda não tem, para o relatório de performance ESG, o mesmo rigor que caracteriza os relatórios financeiros

■ O ceticismo dos *stakeholders*, em razão do *green washing* de muitas divulgações de performance ESG

■ Nós temos dificuldade para articular uma história ESG convincente

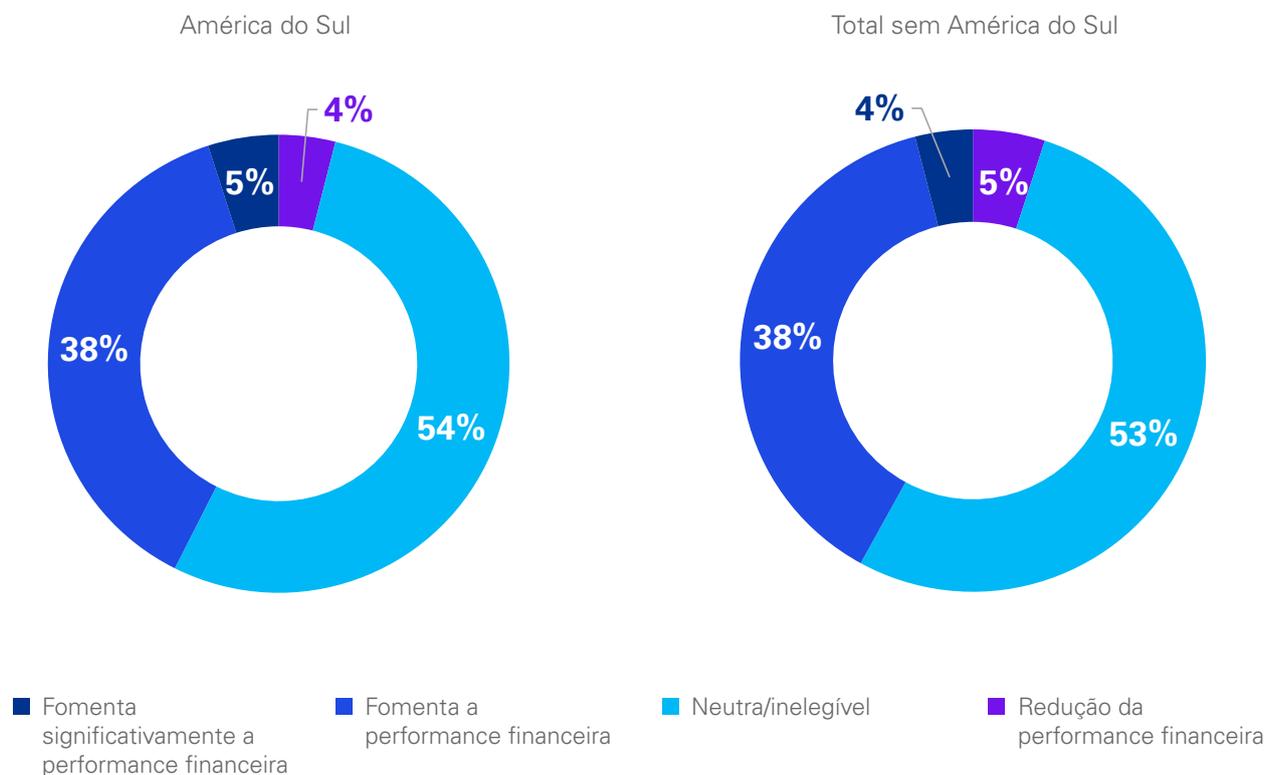
Porcentagens baseadas no total de respostas



## 8.8 Programas de ESG e performance financeira

Mais da metade das executivas consideram que os programas de ESG ainda não exercem qualquer impacto sobre a performance financeira das empresas em que atuam: essa visão é compartilhada por 54% das sul-americanas e 53% das respondentes do estudo global.

**Por favor, avalie o impacto dos programas de ESG da sua empresa sobre a sua performance financeira**



Porcentagens baseadas no total de respostas

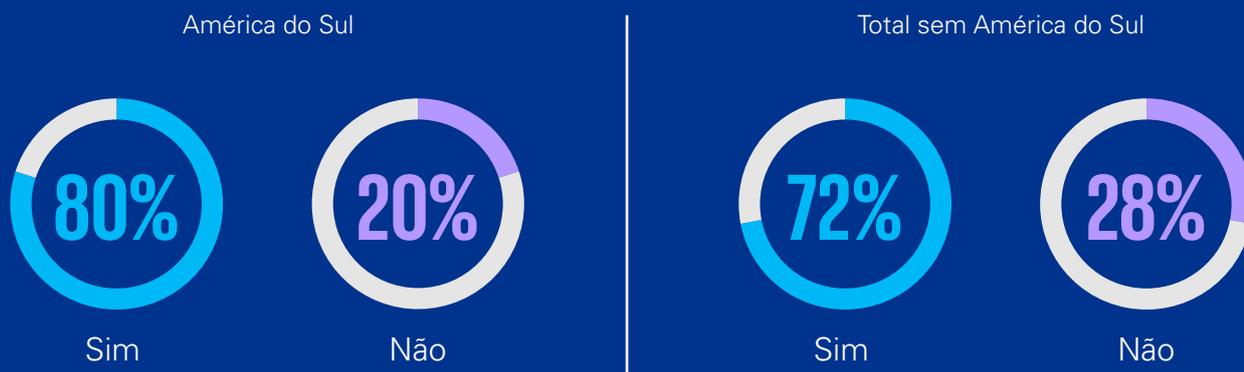
# 9 Motivação e carreira

## 9.1 Planejamento para progredir

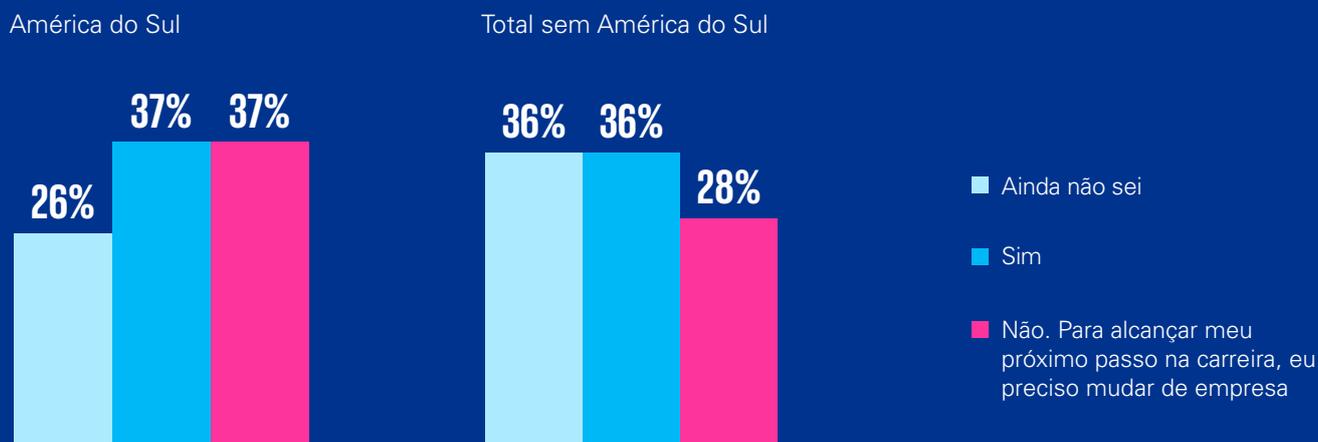
Oito em cada dez executivas sul-americanas e 72% das executivas globais têm um plano estratégico para progredir na carreira. Já 37% das sul-americanas e 36% das respondentes do estudo global esperam ser promovidas na mesma empresa em que atuam.



### Você tem um plano estratégico para progredir na carreira?



### Você espera ser promovida na sua empresa?

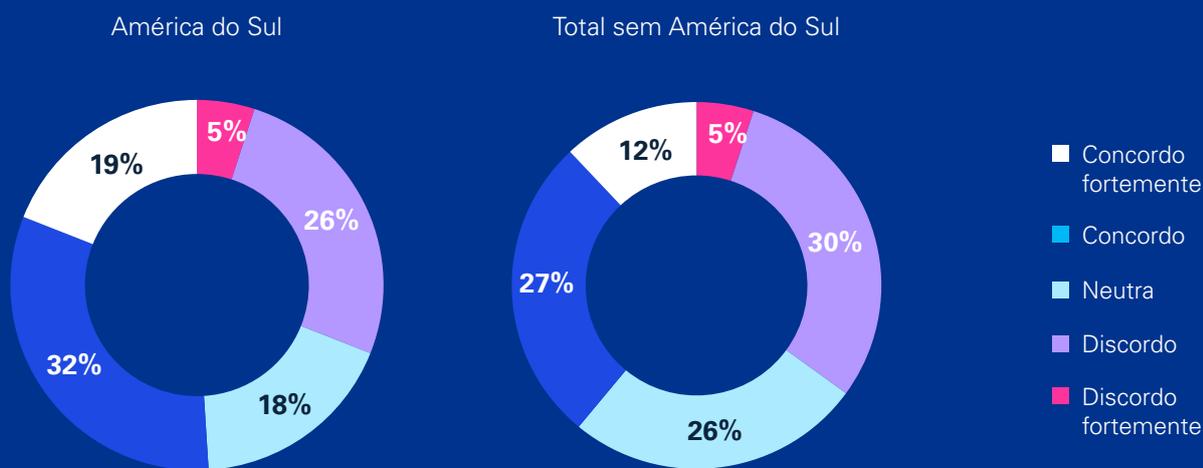


Porcentagens baseadas no total de respostas

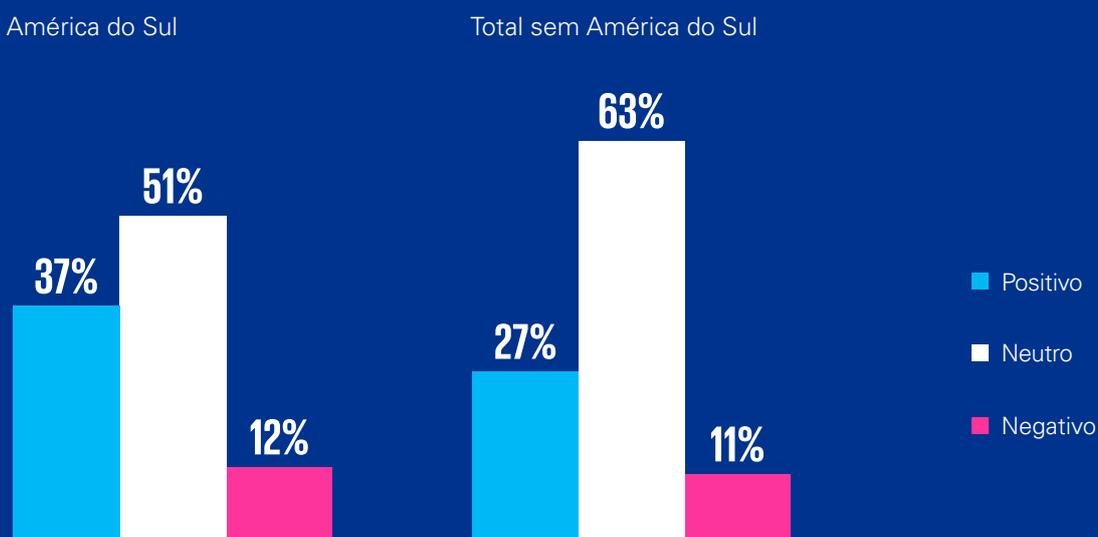
## 9.2 Impactos da covid-19 na trajetória profissional

Para 51% das respondentes sul-americanas, o impacto negativo da pandemia sobre os locais de trabalho atrapalhou suas conquistas. Essa constatação é feita por 39% das executivas do estudo global. Mas 37% das sul-americanas e 27% das respondentes globais acreditam que a pandemia pode ter exercido um efeito benéfico sobre suas trajetórias profissionais.

### O impacto global negativo da pandemia sobre as mulheres dificultou o acesso delas ao mercado de trabalho



### Qual foi o impacto da crise da covid-19 sobre o seu próximo passo na carreira?



Porcentagens baseadas no total de respostas

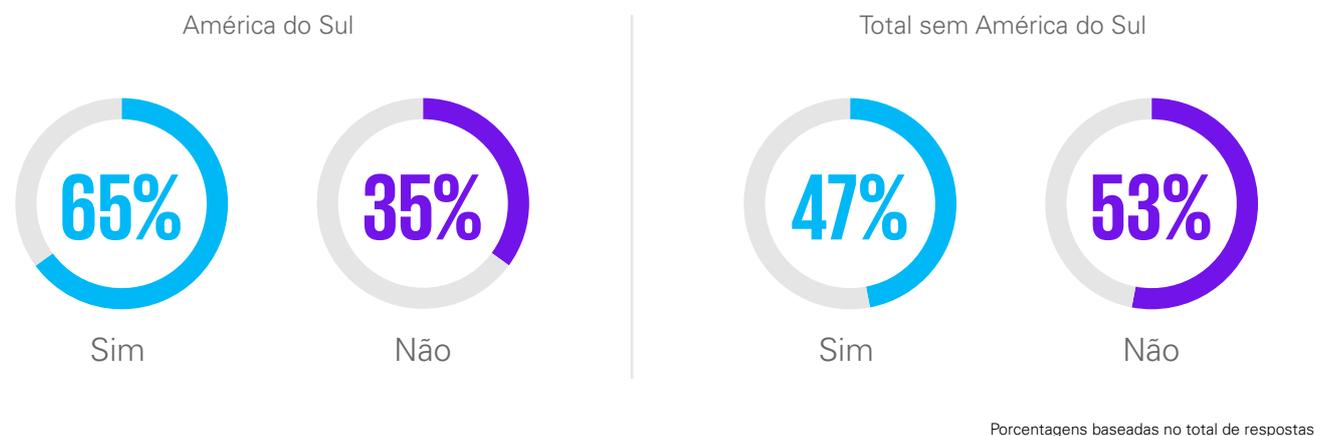
## 9.3 Oportunidades

Para 65% das respondentes, o campo de ESG abre novas possibilidades de carreira, em especial nas áreas de governança (44%) e responsabilidade social (43%).

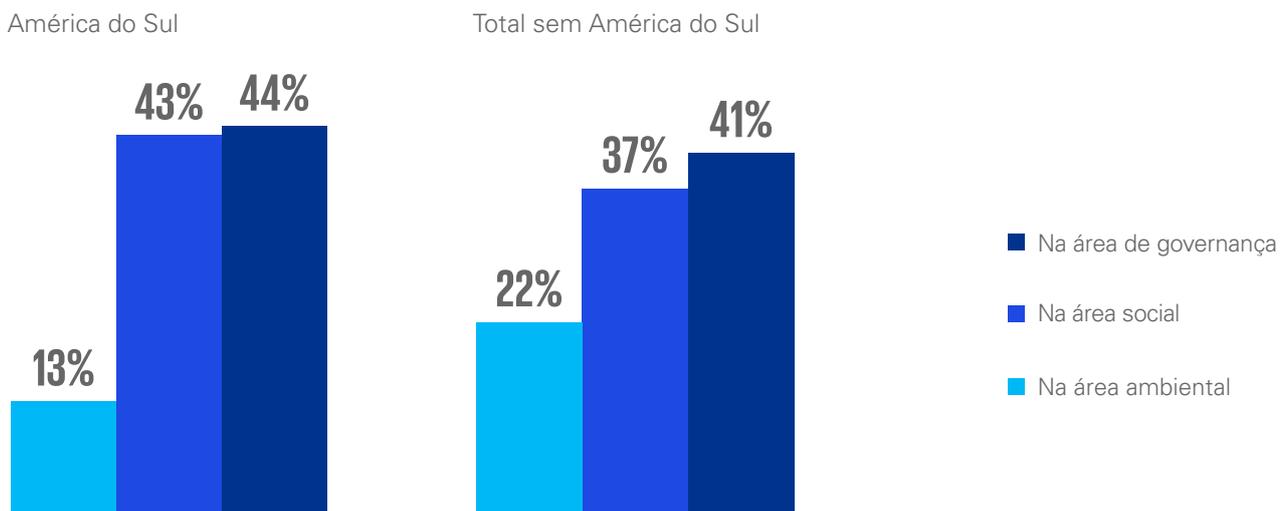
Entre as executivas globais, 53% consideram que o ESG não é um caminho para a ampliação da carreira, mas, caso fosse, elas apostariam principalmente em governança (41%).



### Você tem expectativas de novas possibilidades de carreira no campo de ESG?



### Em qual área de ESG você tem expectativas de novas oportunidades de carreira?



Questão de múltipla escolha, com porcentagens baseadas no número de respostas obtidas

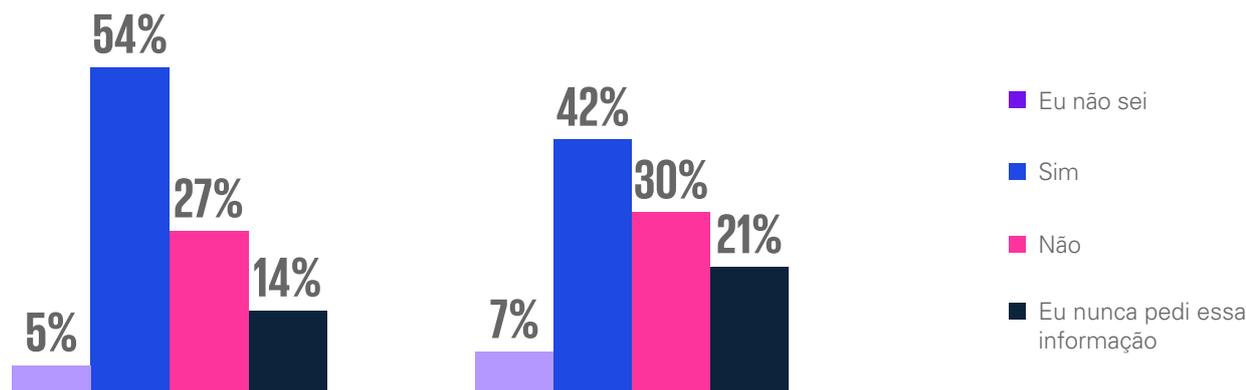
## 9.4 Remuneração

As empresas agem com transparência para resguardar a equidade salarial entre pessoas de gêneros diferentes? De acordo com 54% das executivas sul-americanas, a resposta é sim. Apenas 42% das executivas globais responderam afirmativamente a esta questão.

### Sua empresa é transparente em relação à igualdade de remuneração?

América do Sul

Total sem América do Sul

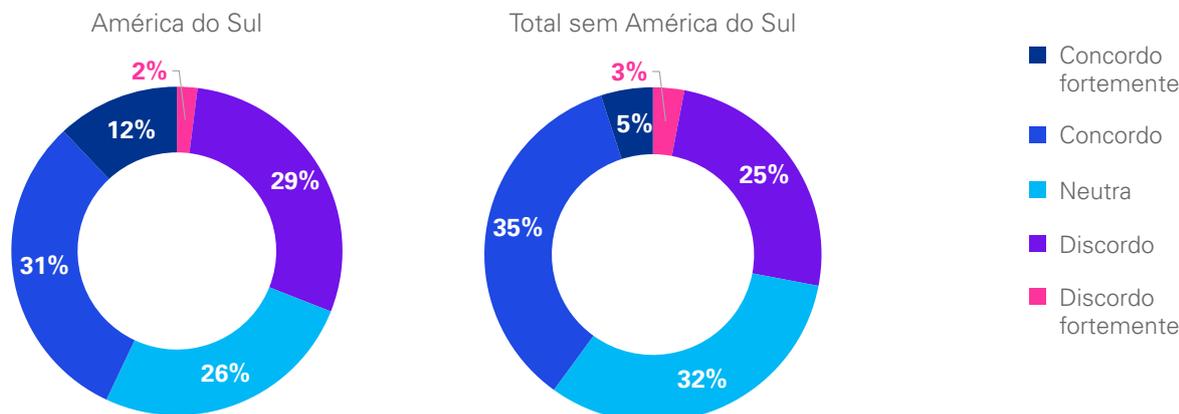


## 9.5 Inclusão

Na opinião de 43% das respondentes sul-americanas e de 40% das executivas globais, os processos de inclusão e diversidade tiveram um ritmo mais lento durante a crise da pandemia. Entre as sul-americanas, 93% concordam ou concordam fortemente que as empresas em que atuam ainda precisam atuar mais fortemente para que a diversidade de gênero seja efetiva nos cargos gerenciais e nas vagas dos conselhos. Essa visão é compartilhada por 85% das respondentes globais.

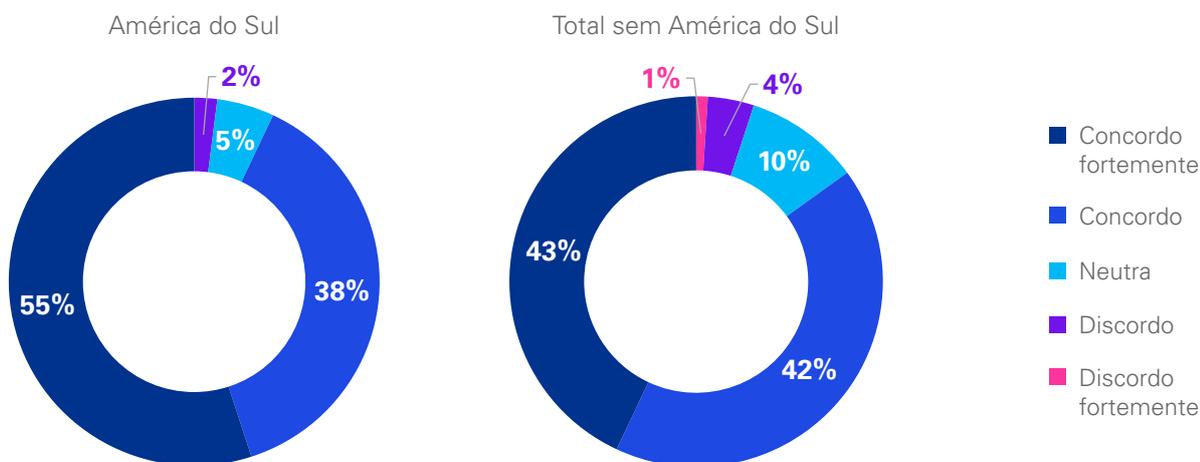
As principais razões para que as mulheres ocupem uma baixa porcentagem de cargos de comando e gerenciamento são, de acordo com as sul-americanas e com as respondentes do estudo global, uma cultura corporativa enfaticamente masculina (31% em ambos os grupos), a prevalência de papéis estereotipados na sociedade em geral (20% no recorte sul-americano) e a dificuldade para conciliar família e carreira (19% das respostas no estudo global).

### O progresso em diversidade e inclusão tem sido mais lento em razão da crise da covid-19



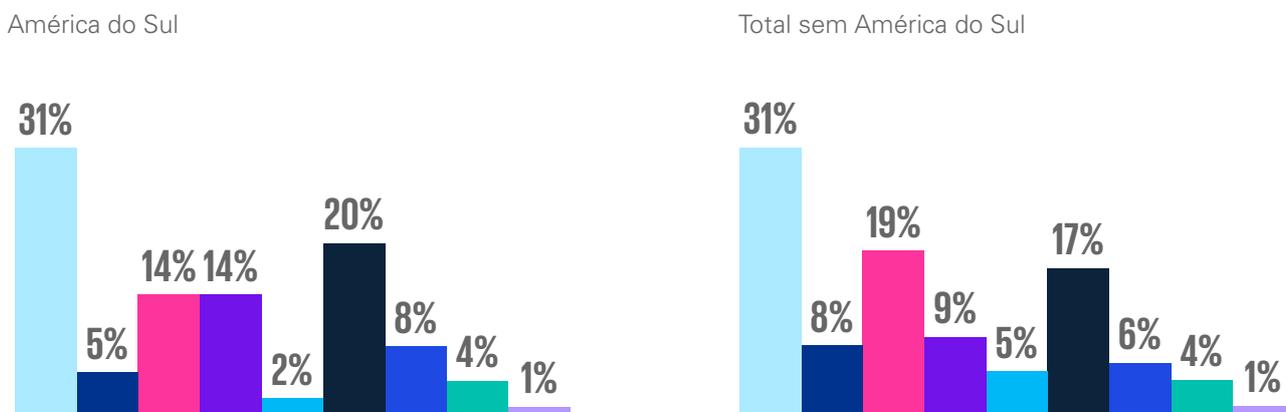
Porcentagens baseadas no total de respostas

## Ainda há muito a ser construído em termos de diversidade de gênero nos níveis de gerência e conselho



Porcentagens baseadas no total de respostas

## Quais são as duas principais razões, pela sua perspectiva, de uma baixa porcentagem de mulheres em cargos de comando e gerenciamento:



- Predominância de uma cultura corporativa masculina
- Estruturas corporativas que ficam no caminho da flexibilização do trabalho
- Problemas para conciliar família e carreira
- Falta de network
- Orientação inferior de carreira
- Prevalência dos estereótipos de papel social
- Falta de políticas de equidade de gênero - por exemplo, na forma de vinculação de cotas
- Percepção de falta de qualificação
- Outras

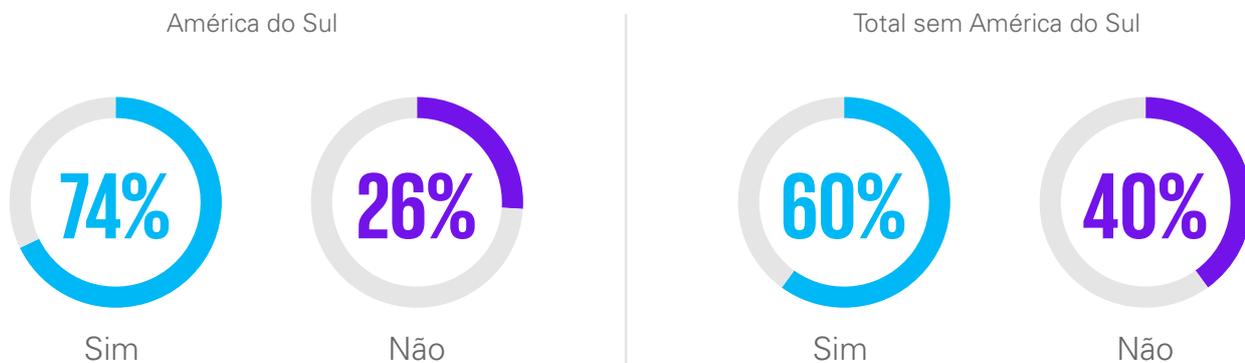
Questão de múltipla escolha, com porcentagens baseadas no número de respostas obtidas

## 9.6 Estereótipos e intolerância

No dia a dia profissional, 74% das executivas sul-americanas e 60% das participantes do estudo global já se depararam com situações de intolerância e estereotipagem, principalmente nos âmbitos do comportamento geral (31% no recorte da América do Sul e 39% no estudo global) e do tratamento diferenciado feito de maneira imprópria (24% entre as sul-americanas e 20% no levantamento global).

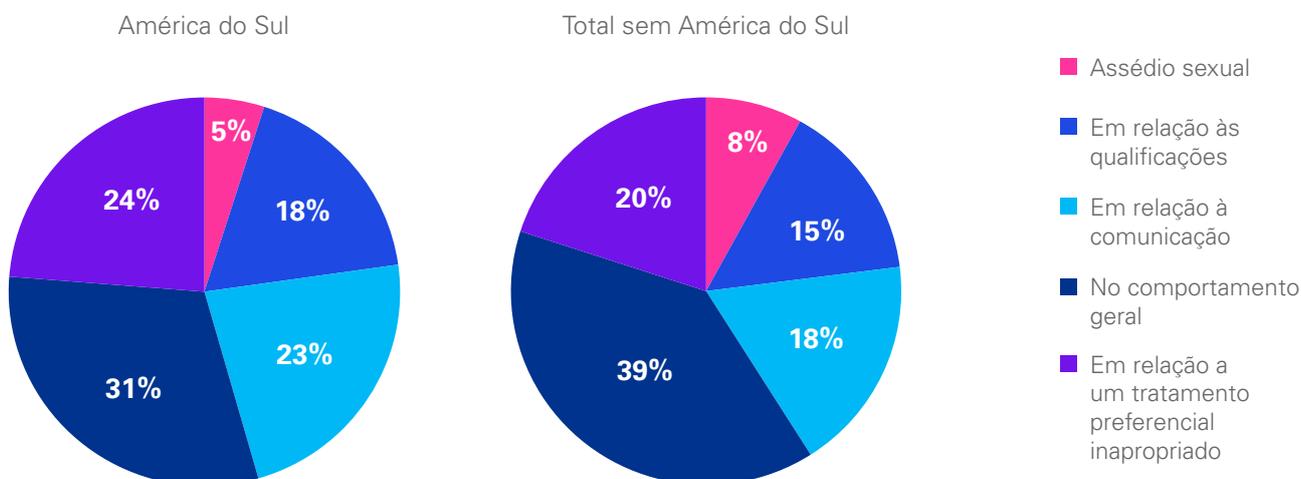


### Você já encontrou situações de estereotipagem e viés no seu dia a dia profissional?



Porcentagens baseadas no total de respostas

### Em quais situações você encontrou estereotipagem ou viés?



Questão de múltipla escolha, com porcentagens baseadas no número de respostas obtidas



# 10 Conclusões

O ponto mais evidente deste estudo comparativo é que, exceto por uma ou outra diferença pontual, as executivas sul-americanas e suas pares globais têm muito em comum: enfrentam desafios semelhantes para lidar com o preconceito no ambiente corporativo, para superar os estereótipos e para se ajustar a um mundo profundamente impactado por crises.

Essas executivas sabem que a atualização sobre as novas tecnologias é essencial para enfrentar desafios e ajustar-se às imposições do mundo corporativo, e estão cientes de que as pautas ambientais, sociais e de governança (ESG) permanecerão centrais para as discussões públicas.

Também reconhecem que as empresas precisam construir estratégias e operações ao torno de eixos centrais e atuar conforme as necessidades dos seus *stakeholders*, além de buscar soluções para lidar mais assertivamente com o mundo em transformação, realizando ajustes internos e reacomodações abrangentes.

As executivas sul-americanas e globais sabem que elas podem e devem apostar em ESG e na transformação digital para o incremento dos negócios e a preservação do seu espaço e da sua relevância no mercado.

Contudo, elas sabem que essa jornada traz desafios – entre eles, a escassez de mão de obra qualificada e a resistência de muitos profissionais na adequação às novas exigências. São aspectos que aprofundam a guerra por talentos – atrair e reter as pessoas certas não é tarefa fácil, seja qual for a região do mundo.

Esperamos que os *insights* reunidos nesse estudo sejam úteis para os seus negócios. Nós estamos à disposição para conversar e aprofundar tudo o que foi abordado aqui.



# Fale com o nosso time

## Patrícia Molino

Sócia de Cultura e Gestão de Mudanças e líder do Comitê de Inclusão, Diversidade e Equidade da KPMG no Brasil e na América do Sul  
[pmolino@kpmg.com.br](mailto:pmolino@kpmg.com.br)

## Janine Goulart

Sócia de Global Mobility/Labor Services e líder do KNOW - KPMG's Network of Women da KPMG no Brasil  
[janinegoulart@kpmg.com.br](mailto:janinegoulart@kpmg.com.br)

[kpmg.com.br](https://kpmg.com.br)



© 2022 KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados.

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG. [MAT221001]

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