



# Global Female Leaders Outlook 2022: Recorte Brasil

Resiliência em uma década de turbulência



Dezembro de 2022

# Sumário

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Perfil das respondentes . . . . .</b>              | <b>4</b>  |
| <b>Perfil das empresas . . . . .</b>                  | <b>9</b>  |
| <b>Principais constatações . . . . .</b>              | <b>11</b> |
| <b>O novo trabalho pós-covid-19 . . . . .</b>         | <b>14</b> |
| <b>Digitalização e avanços cibernéticos . . . . .</b> | <b>16</b> |
| <b>Inovação e tecnologia . . . . .</b>                | <b>20</b> |
| <b>Propósito e ESG . . . . .</b>                      | <b>22</b> |
| <b>Motivação e carreira. . . . .</b>                  | <b>28</b> |
| <b>Conclusões . . . . .</b>                           | <b>33</b> |

# Apresentação

A KPMG conduziu a pesquisa **Global Female Leaders Outlook 2022**, que entrevistou 884 executivas de todo o mundo – parte delas atuantes no Brasil.

É com base nos *insights* fornecidos por estas mulheres que realizamos este recorte brasileiro da pesquisa. Nas próximas páginas, você descobrirá como as executivas que atuam no Brasil enxergam o atual cenário econômico mundial e nacional, como elas planejam as estratégias para progredir na carreira e confiam nas perspectivas de crescimento dos setores e das empresas nas quais trabalham.

O estudo apresenta ainda os desafios e as oportunidades enfrentadas pelas mulheres que a crescente digitalização, as tecnologias disruptivas, a adoção do trabalho remoto e a ascensão das pautas ambientais, sociais e de governança (*Environmental, Social and Governance* - ESG) trazem para o mundo corporativo moderno.

Além disso, os dados demográficos presentes na pesquisa fornecem um retrato relevante das executivas: suas conquistas se baseiam em muitos anos de trajetória profissional, sólida formação acadêmica – 64% das respondentes desempenham funções de liderança há pelo menos 16 anos e têm mestrado – e resiliência diante dos preconceitos relacionados a gênero que ainda perduram no ambiente corporativo: 86% delas já tiveram que lidar com alguma forma de discriminação e estereotipagem.

Trata-se, portanto, de um levantamento rico e abrangente. Esperamos que esta leitura seja inspiradora para você e traga *insights* valiosos para os seus negócios.



## Janine Goulart

Sócia-líder de People Services e líder do KNOW - KPMG's Network of Women da KPMG no Brasil



## Ricardo Santana

Sócio-líder de Data & Analytics e colíder do KNOW - KPMG's Network of Women da KPMG no Brasil

# 1 Perfil das respondentes

## 1.1 Dados demográficos

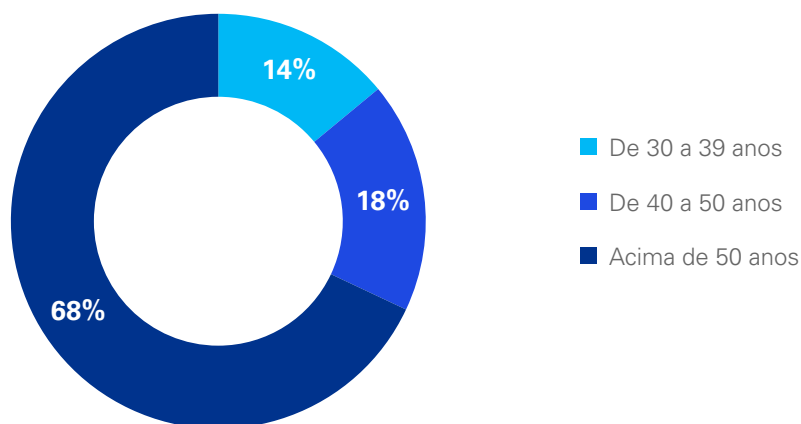
As executivas atuantes no Brasil têm majoritariamente nacionalidade brasileira (95%) e mais de 50 anos (68%).

### Qual é a sua nacionalidade?



## 2.2 Faixa etária

### Quantos anos você tem?

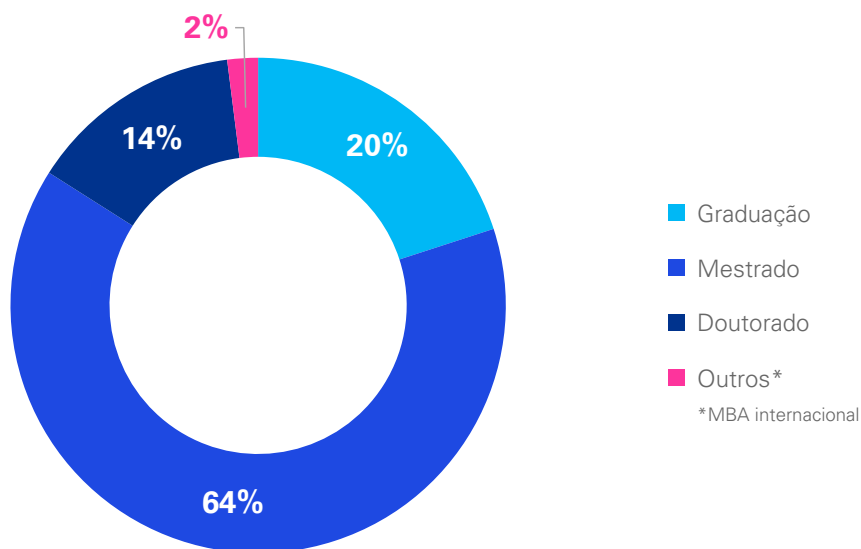


Porcentagens baseadas no total de respostas



## 1.2 Formação acadêmica

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



Porcentagens baseadas no total de respostas

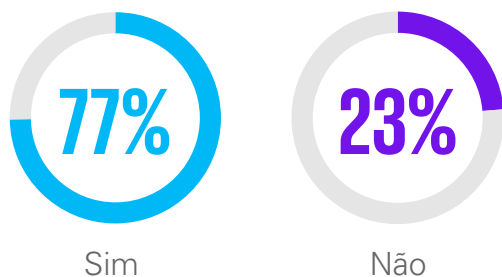


## 1.3 Vida familiar

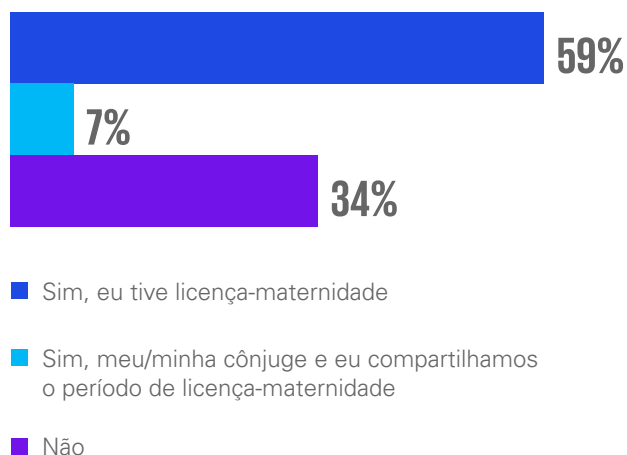
A maior parte das executivas brasileiras tem filhos (77%), já utilizou licença-maternidade (59%) e tem origem em famílias nas quais predominaram uma relativa igualdade entre os gêneros (41%) ou o modelo patriarcal (39%).

Em sua vida familiar atual, essas mulheres priorizam a estrutura equitativa, embora esta ainda seja mais relativa (39%) do que plena/ verdadeira (32%).

### Você tem filhos?



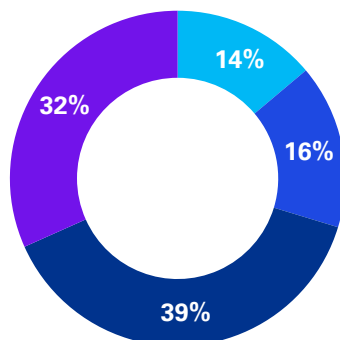
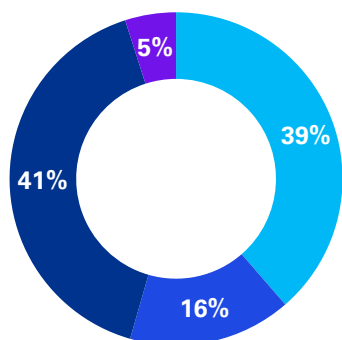
### Você desfrutou de licença-maternidade?



### Com quais modelos você está habituada?

Em relação a seus pais

Em relação à sua própria família

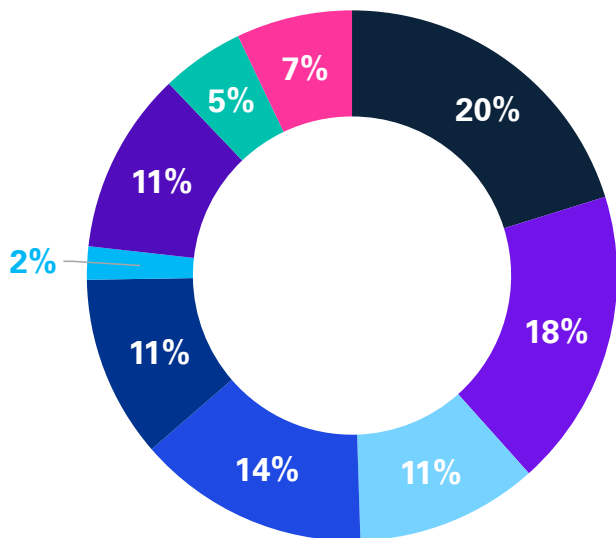


- Foco na estrutura patriarcal
- Foco na estrutura matriarcal
- Estrutura moderadamente igualitária
- Estrutura verdadeiramente igualitária

Porcentagens baseadas no total de respostas

## 1.4 Cargos e atribuições

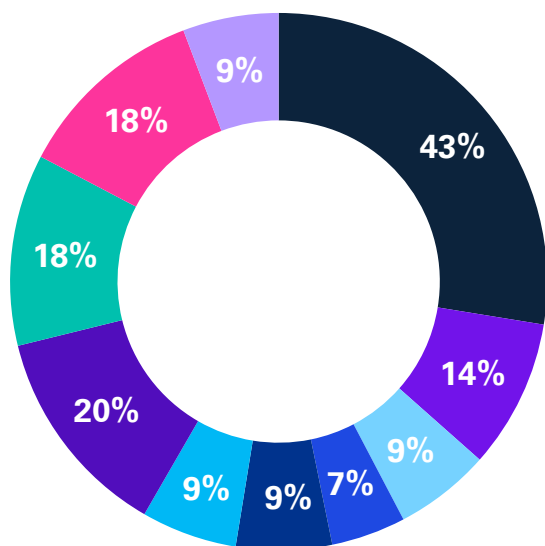
### Qual é o seu cargo?



- 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

Porcentagens baseadas no total de respostas

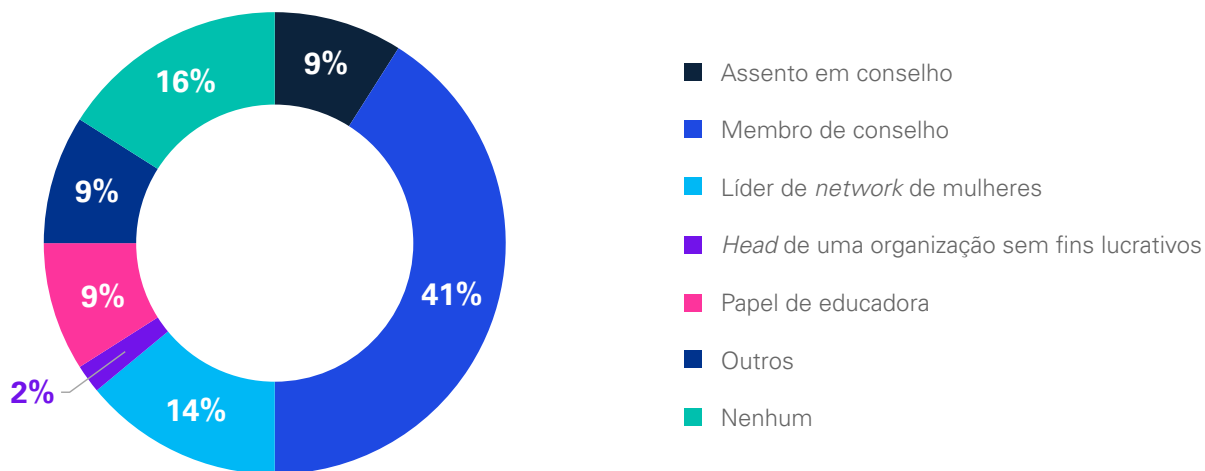
### Qual é, atualmente, sua área de responsabilidade?



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

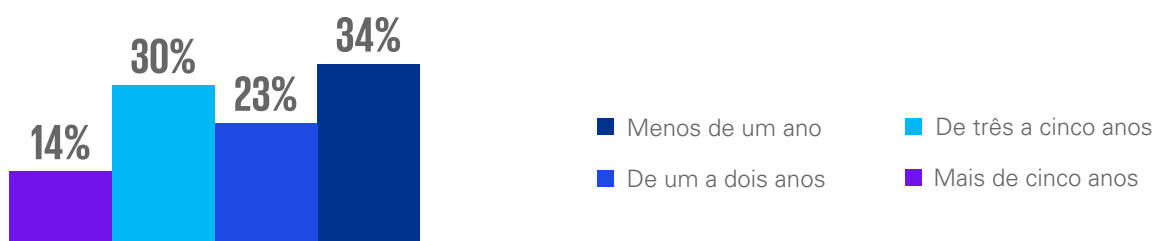
Questão de múltipla escolha, com porcentagens baseadas no número de respostas obtidas

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

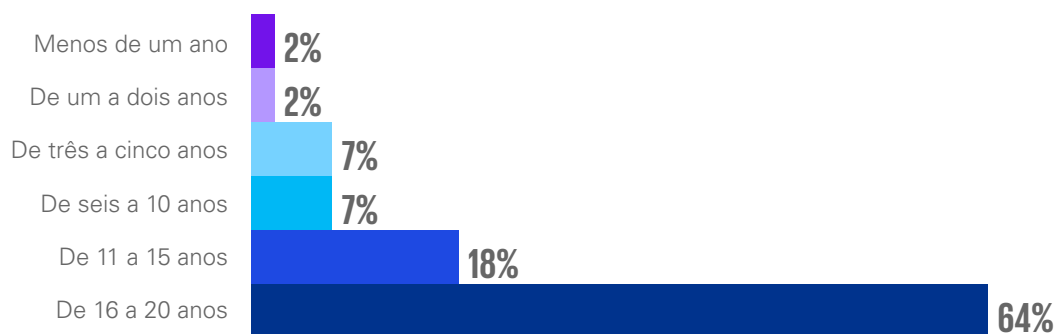


## 1.5 Experiência

### Há quanto tempo você está nessa posição?



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



Porcentagens baseadas no total de respostas

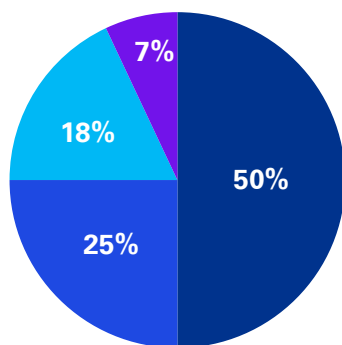


# 2 Perfil das empresas

## 2.1 Receitas

Metade das respondentes atua em empresas que tiveram receita menor que US\$ 500 milhões no último ano fiscal. Para 77% delas, houve acréscimo nas receitas de suas organizações, em comparação com o exercício anterior.

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



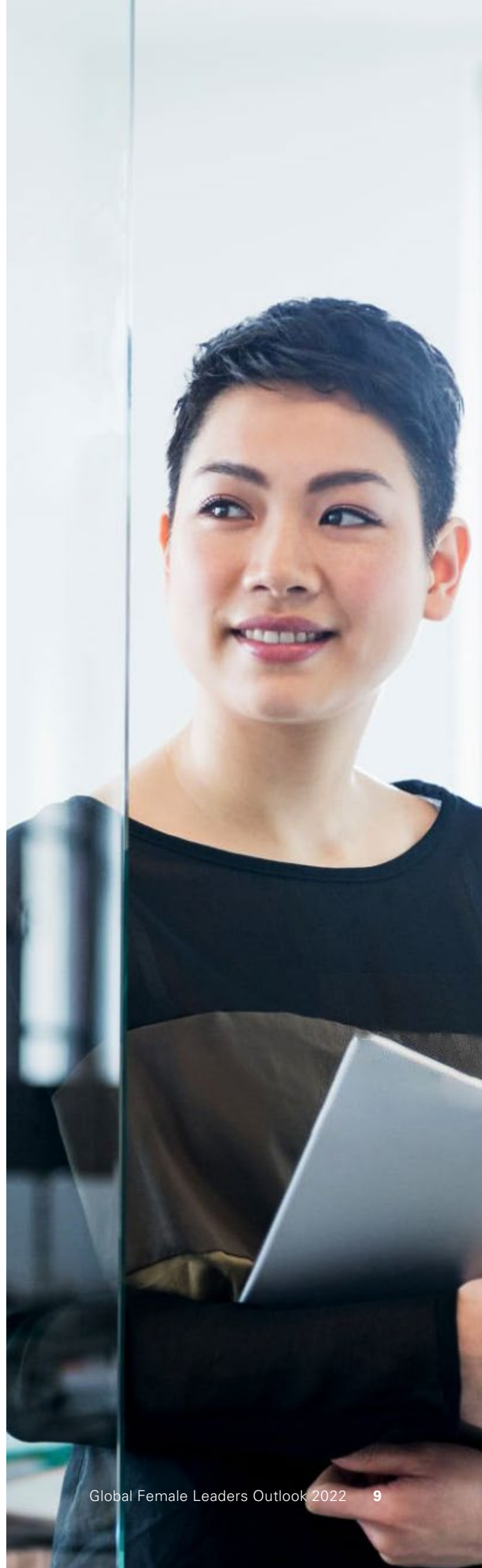
- Menos de US\$ 500 milhões
- De US\$ 500 milhões a US\$ 999 milhões
- De US\$ 1 bilhão a US\$ 9.9 bilhões
- US\$ 10 bilhões ou mais

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



- Decréscimo
- Manteve-se igual
- Incremento

Porcentagens baseadas no total de respostas

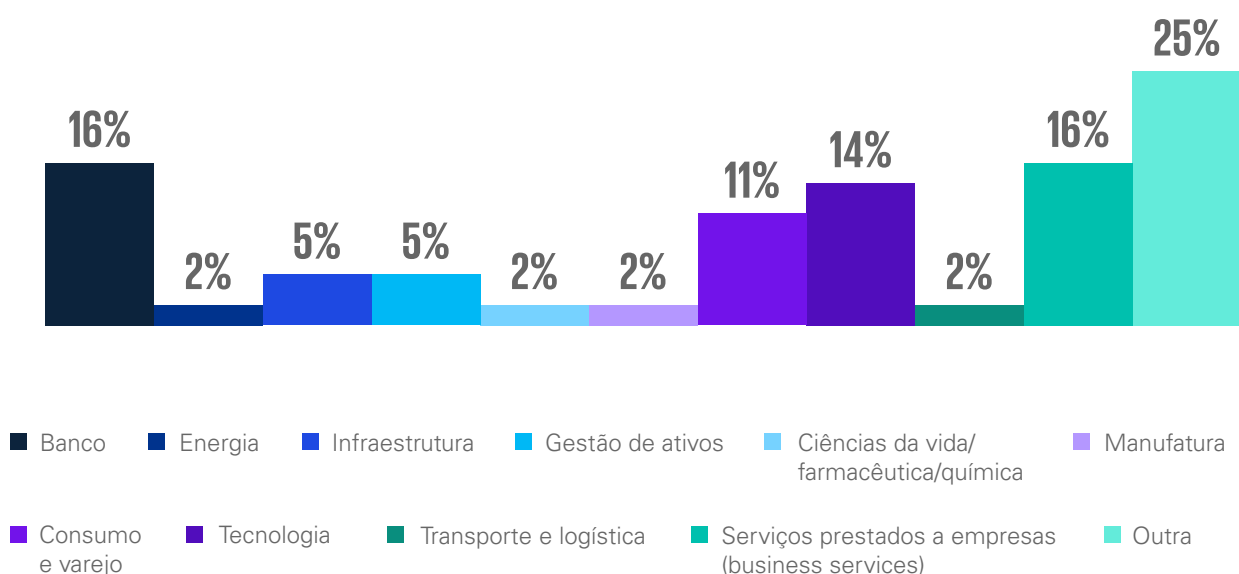




## 2.2 Segmentos de atuação

Entre as respondentes, 16% atuam em bancos, mesmo percentual daquelas que trabalham em empresas de serviços. Já 14% são da área de tecnologia, 11% do setor de consumo e varejo e 25% optaram pela classificação “outros”, o que engloba diversos setores da economia.

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



Porcentagens baseadas no total de respostas

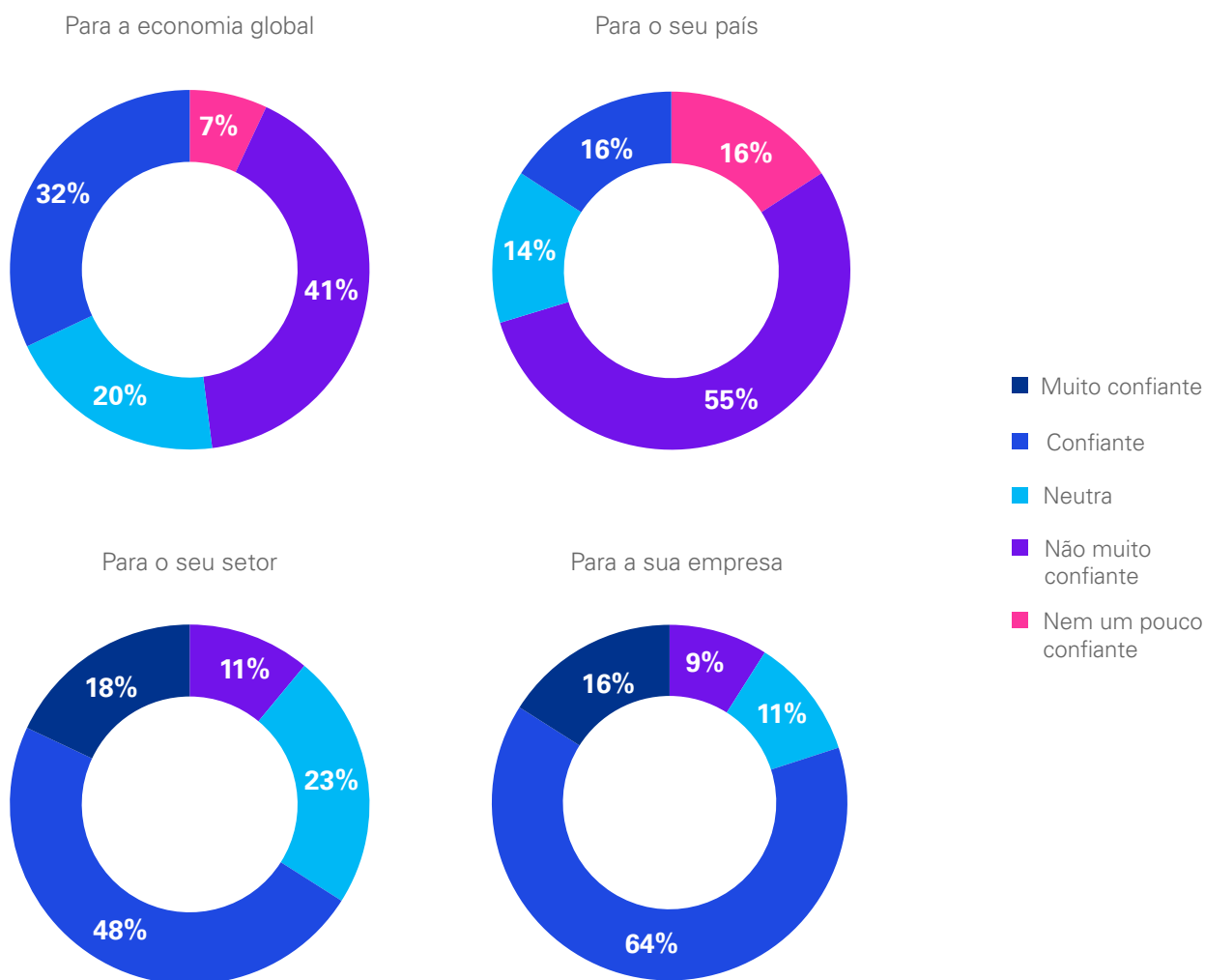
# 3 Principais constatações

## 3.1 Crescimento da economia

Um terço das respondentes brasileiras acredita que a economia global vai crescer nos próximos três anos e somente 16% delas confiam que haverá um crescimento da economia nacional.

Quando são questionadas sobre as perspectivas de crescimento para o setor em que atuam, 48% estão confiantes e 18% muito confiantes. O otimismo é ainda maior quando se trata das organizações nas quais elas trabalham: 80% estão confiantes ou muito confiantes nas perspectivas de crescimento para os próximos três anos.

**Por favor, indique seu grau de confiança nas perspectivas de crescimento para os próximos três anos:**

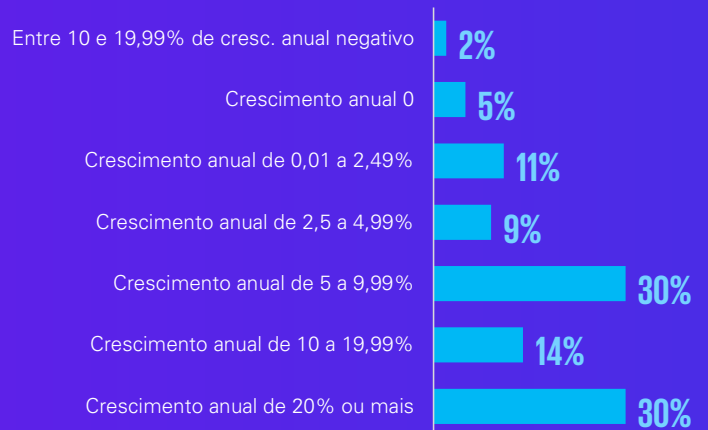


Porcentagens baseadas no total de respostas



## 3.2 Crescimento das empresas

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



Nada menos que 73% das executivas acreditam que o número de colaboradores das empresas nas quais atuam vai crescer nos próximos três anos. Já 32% delas estimam que esse aumento será menor do que 6%.

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



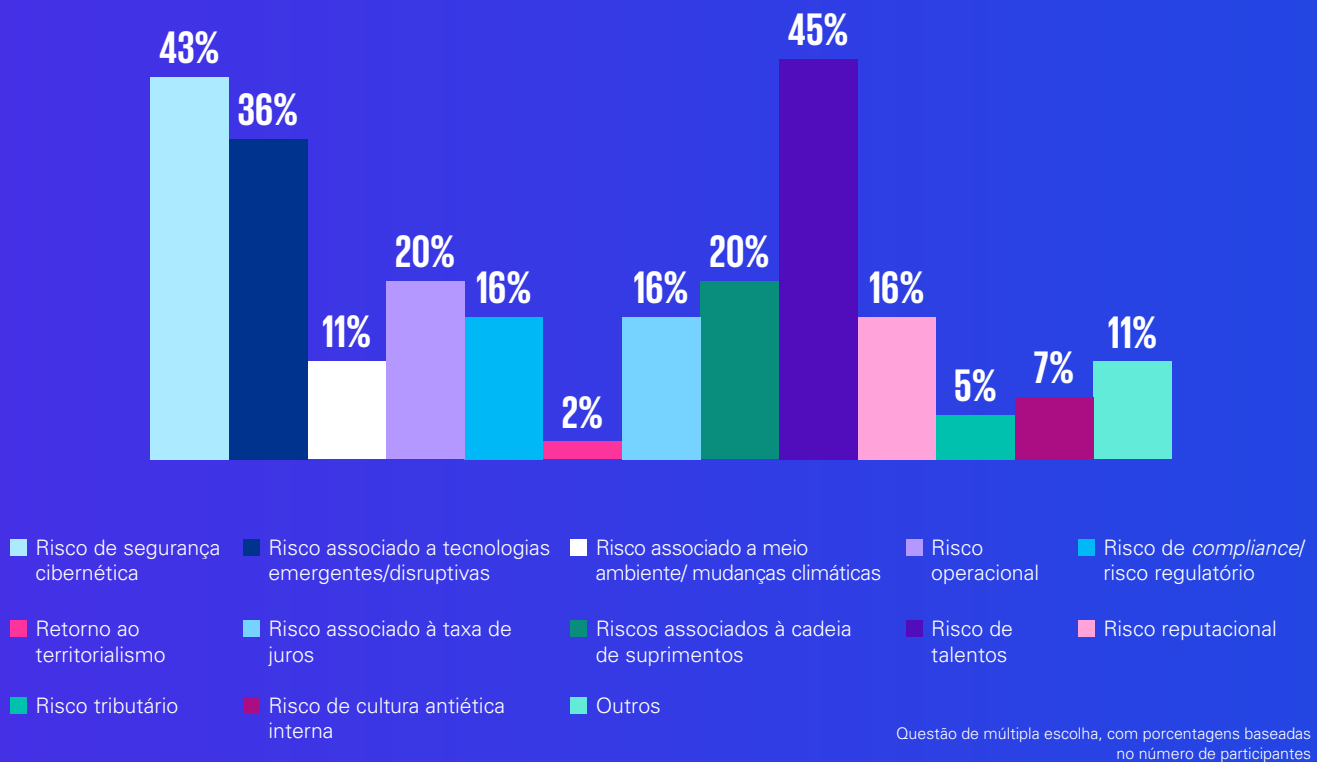
Porcentagens baseadas no total de respostas

### 3.3 Riscos

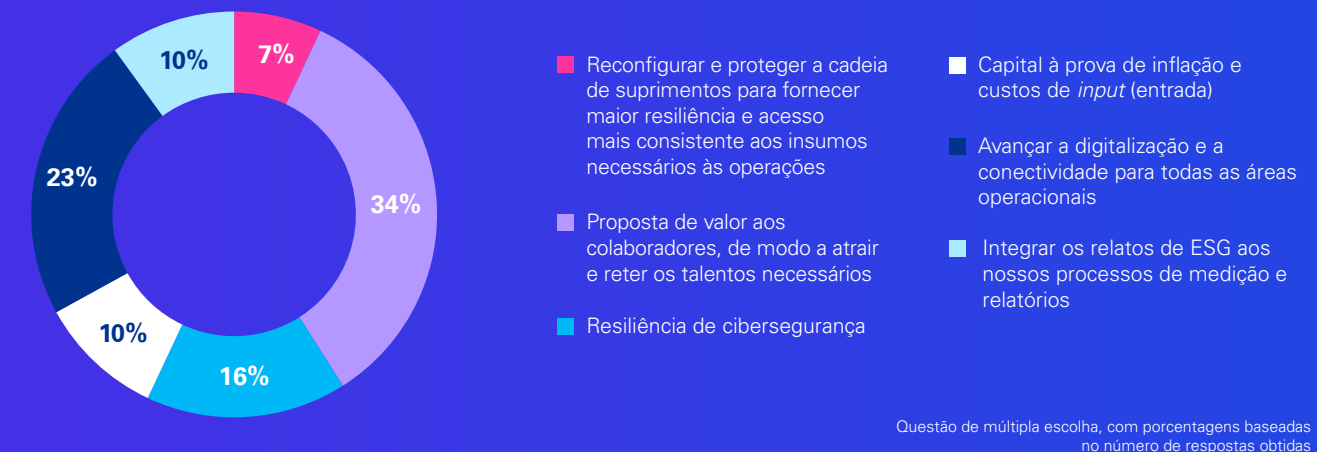
Os riscos associados à atração e retenção de talentos (45%), segurança cibernética (43%) e tecnologias disruptivas lideram o *ranking* de preocupações das executivas.

Para responder a essas ameaças, elas apostam principalmente em estratégias como: agregar valor ao que é ofertado aos profissionais, como atração e retenção de pessoas (34%); expandir a digitalização para todas as áreas operacionais (23%) e aprimorar a resiliência em cibersegurança (16%).

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



#### Prioridades operacionais







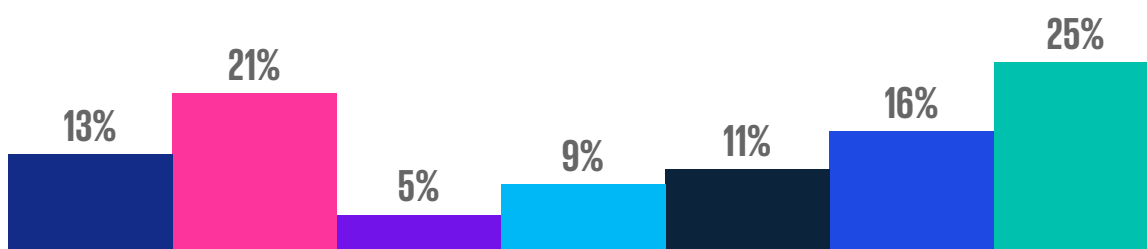
# 4 O novo trabalho pós-covid-19

## 4.1 Impactos da pandemia

As executivas reconhecem que a covid-19 transformou profundamente a economia global, as interações humanas e as relações de trabalho, bem como o modo como os profissionais encaram seu dia a dia. Meses de trabalho remoto não podem ser simplesmente esquecidos, tampouco os investimentos em tecnologia e as transformações culturais que eles introduziram e demandaram no universo corporativo para que não houvesse perda de qualidade, produtividade e eficiência.

Neste mundo do trabalho pós-covid-19, 25% das executivas brasileiras priorizam a adoção de uma nova cultura empresarial, com políticas que permitam, aos profissionais, encontrar um melhor equilíbrio entre sua vida pessoal e o trabalho. E, provando que a atuação remota é uma tendência que não desapareceu com o fim da pandemia, 21% delas acreditam que a maior parte de seus colaboradores irão trabalhar de forma não presencial de duas a três vezes por semana.

### Impactos da covid-19



■ 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

■ Nós pretendemos buscar escritórios compartilhados, para que os colaboradores 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 maioria dos colaboradores vai trabalhar remotamente pelo menos duas a três vezes por semana

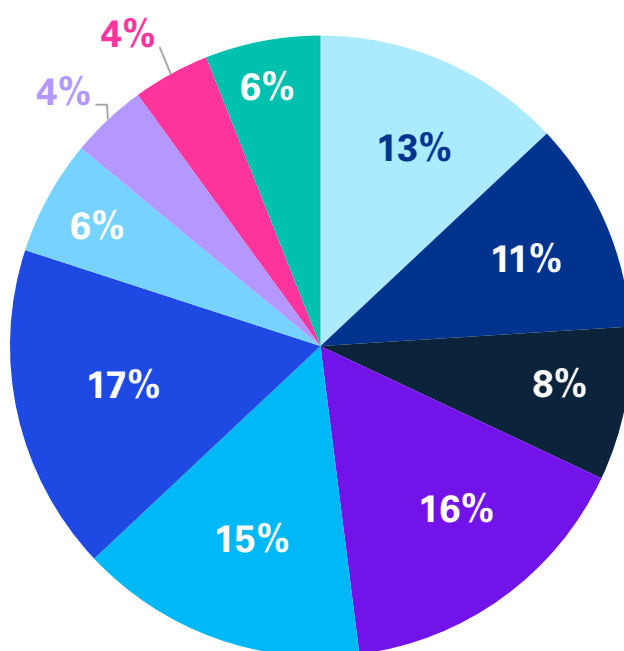
■ A maioria dos colaboradores vai trabalhar remotamente pelo menos duas a três vezes por semana

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

## 4.2 Motivação

O salário e a cesta de benefícios são importantes para atrair profissionais e mantê-los motivados. No entanto, o novo trabalho pós-covid-19 ajudou a colocar em evidência outros fatores que impulsionam o engajamento profissional. Nesse sentido, as executivas brasileiras enfatizam a criação de uma cultura orientada por propósitos e valores, em que os líderes de fato seguem o que preconizam (17%); a incorporação de inclusão, diversidade e igualdade, para que nenhum indivíduo ou grupo se sinta em desvantagem ou desprivilegiado (16%); e a priorização do bem-estar e da saúde mental dos colaboradores (15%).

### Motivação para colaboradores



- Conectar-se com os colaboradores e demonstrar empatia
- Ouvir e acatar ideias, pontos de vista e necessidades dos colaboradores
- 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 colaboradores
- 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 colaboradores mantenham o foco no futuro
- Investir nas ferramentas digitais de que os colaboradores 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

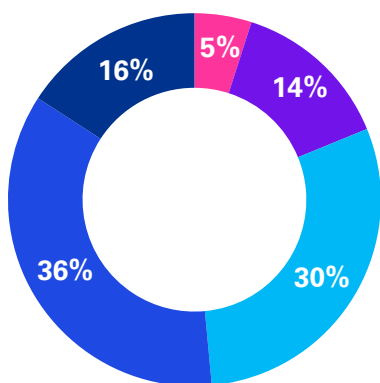
# 5 Digitalização e avanços cibernéticos

## 5.1 Transformação digital

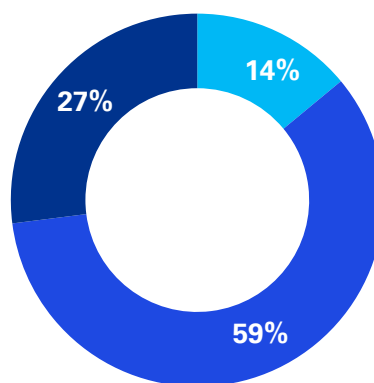
No âmbito da transformação digital, a maioria das respondentes (86%) deslocou investimentos para oportunidades digitais; 82% concordam ou concordam fortemente com a afirmação de que novos aliados serão fundamentais para prosseguir com a transformação digital no ritmo necessário; e 66% aceleraram o ritmo da transformação digital em suas empresas.

### Declaração sobre transformação digital

Estratégia de investimento digital agressiva



Transferir o investimento para oportunidades digitais



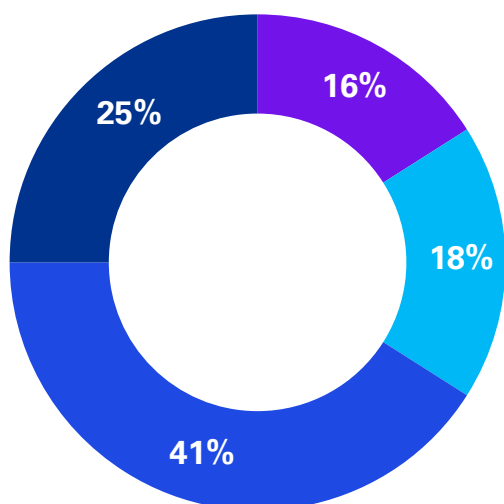
- Concordo fortemente
- Concordo
- Neutra
- Discordo
- Discordo fortemente

Porcentagens baseadas no total de respostas

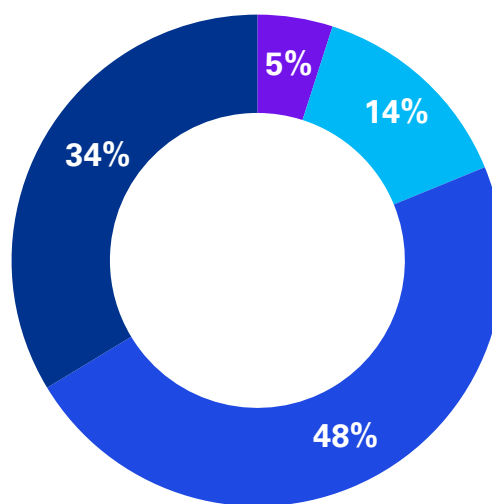


## Declaração sobre transformação digital

Acelerar o ritmo da transformação digital



Novas parcerias serão críticas para assegurar o ritmo de transformação digital



■ Concordo fortemente   ■ Concordo   ■ Neutra   ■ Discordo

Porcentagens baseadas no total de respostas

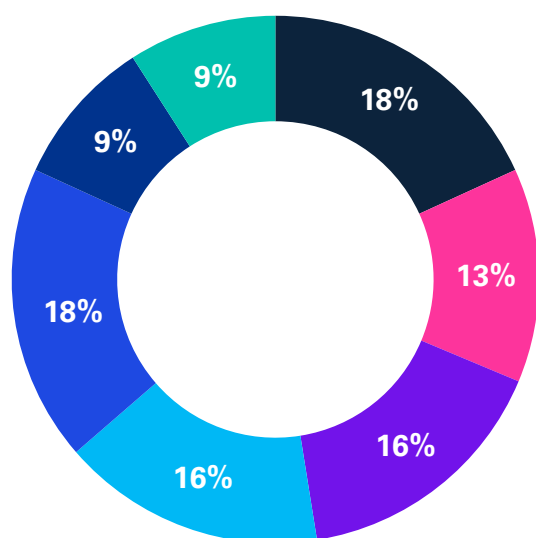


## 5.2 Desafios

Os principais desafios enfrentados pelas respondentes na digitalização de suas empresas estão associados à dificuldade em tomar decisões rápidas quando se trata de tecnologia (18%) e em fazer a efetiva implementação, com a escala necessária, dos testes e projetos pilotos (18%).

Com percentuais um pouco menores (16% cada), foram mencionadas a falta de pessoas preparadas para desempenhar funções-chave e a falta de habilidade/capacidade para a organização da área e processos de tecnologia da informação (TI).

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



- Desafio em transpor os testes e projetos pilotos, com a escala necessária, à efetiva implementação
- Falta de capital para acelerar o progresso
- Falta de habilidades e capacidade na organização de TI
- Nós não temos as pessoas certas em posições-chave
- Dificuldade para tomar decisões rápidas quando o assunto em questão é de tecnologia
- Falta de visão sobre futuros cenários operacionais
- Não há uma visão coerente acerca das principais tendências tecnológicas, sobre as quais seria necessário agir

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

## 5.3 Resiliência digital e crimes cibernéticos

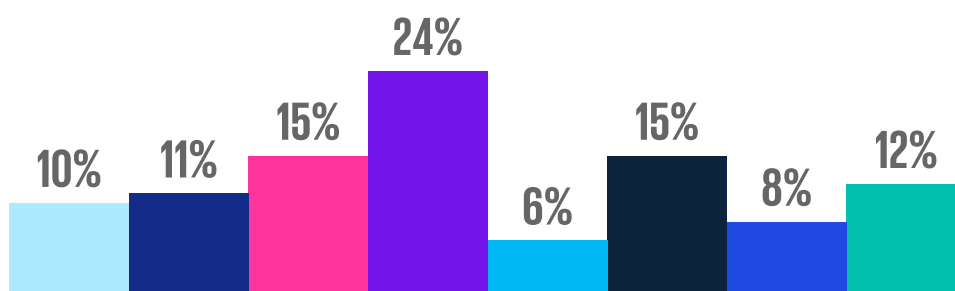
É necessário melhorar a resiliência digital, reconhecem as executivas brasileiras. Para chegar a esse objetivo, 24% delas optam pelo estabelecimento de uma cultura digital e de cibersegurança forte, capitaneada pelas lideranças seniores.

Outras executivas (15%) acreditam que o caminho seja fortalecer a governança em torno da resiliência e da habilidade em se recuperar de um incidente grave,

mesmo percentual daquelas que priorizam melhorar as habilidades em segurança cibernética e outras áreas de risco tecnológico.

E se ocorrer um ataque cibernético? Menos da metade (37%) das respondentes consideram que suas organizações estejam bem ou muito bem-preparadas para lidar com esse desafio.

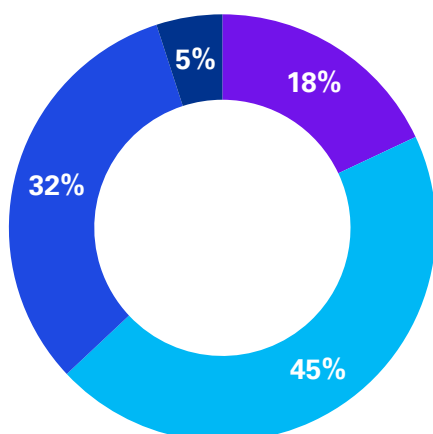
### Melhorar a resiliência digital



- Incorporar uma abordagem abrangente à ética e privacidade de dados
- Investir para desenvolver uma infraestrutura de tecnologia baseada em nuvem que seja segura e resiliente
- Foco em melhorar as habilidades em cibersegurança e outras áreas de risco tecnológico
- Estabelecer uma forte cultura de risco digital e cibernético, que seja defendida por líderes seniores
- Foco na segurança e resiliência da cadeia e do ecossistema de suprimentos
- Fortalecer a governança em torno da resiliência operacional e da capacidade de recuperação mediante um incidente grave
- Adotar a automação para simplificar e otimizar o gerenciamento de riscos de segurança e tecnologia
- 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



- Altamente bem-preparado
- Bem-preparado
- Nem despreparado, nem bem-preparado
- Despreparado

Porcentagens baseadas no total de respostas

# 6 Inovação e tecnologia

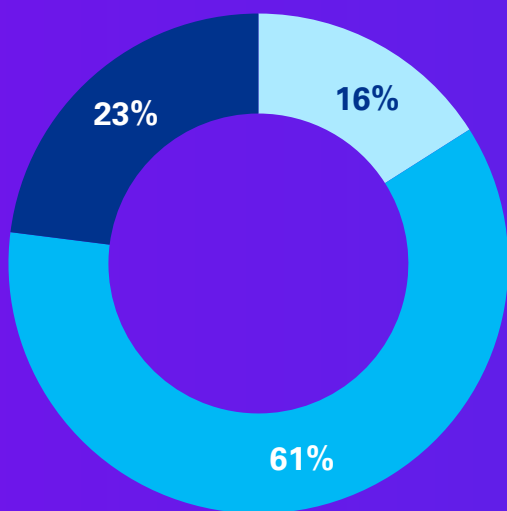
## 6.1 Questão de sobrevivência

Diante da pergunta “até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre inovação?”, 84% das respondentes concordaram ou concordaram fortemente que a inovação vai ser o fator mais importante para que uma empresa sobreviva neste cenário pós-pandêmico.

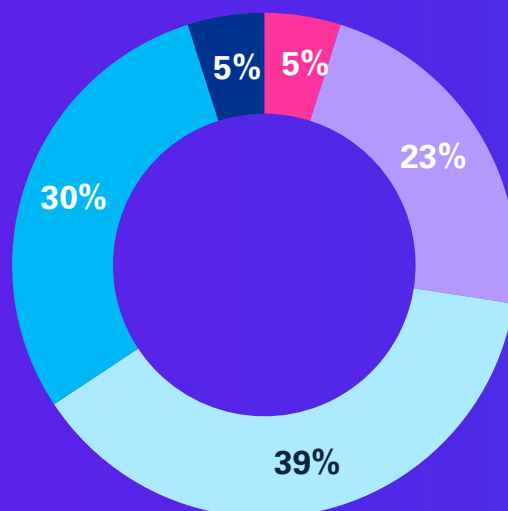


### Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre inovação:

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



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



■ Concordo fortemente

■ Concordo

■ Neutra

■ Discordo

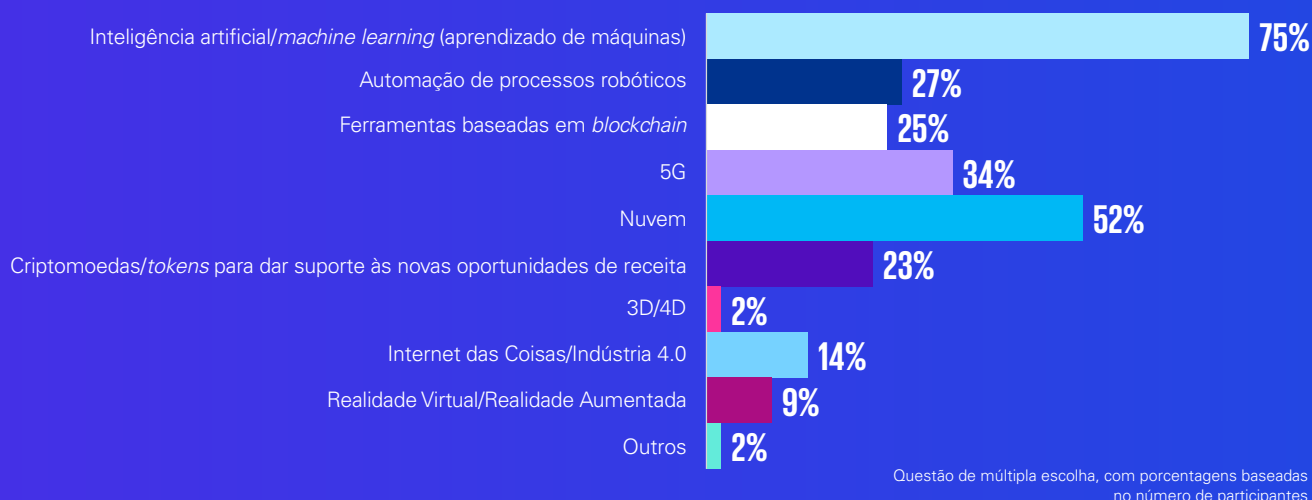
■ Discordo fortemente

Porcentagens baseadas no total de respostas

## 6.2 Inteligência artificial e *machine learning*

Na visão de 75% das respondentes, a inteligência artificial e o uso de *machine learning* estão no topo das tecnologias que serão mais importantes para suas respectivas empresas pelos próximos três anos. Em segundo lugar (52%), foi mencionado o uso de nuvens e, em terceiro, com 34%, o 5G.

### Quais das seguintes tecnologias serão as mais importantes para a sua empresa nos próximos três anos?



## 6.3 Objetivos de crescimento e transformação

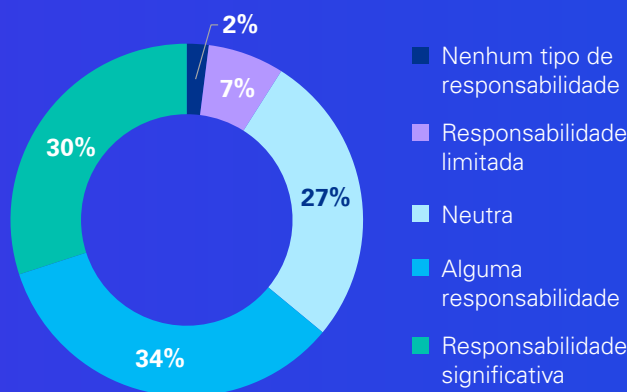
Quanto aos investimentos que estão realizando para alcançar suas metas de crescimento e transformação, as executivas destacaram o desenvolvimento das capacidades e habilidades da força de trabalho (68%). E 64% das respondentes consideram que têm alguma ou muita responsabilidade pelas pessoas que perderam seus empregos em virtude da automação.

### Objetivos de transformação e crescimento - investimentos prioritários

**32%** Nós estamos investindo mais na compra de novas tecnologias

**68%** 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



Porcentagens baseadas no total de respostas





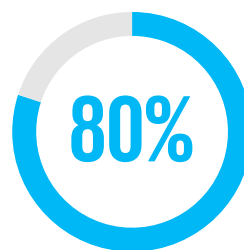
# 7 Propósito e ESG

## 7.1 Propósito definido

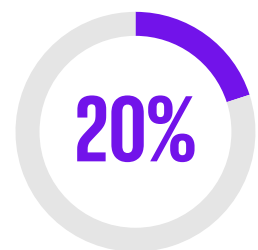
Trabalhar com propósito, promover a diversidade e a inclusão e crescer de maneira ética – tudo isso ganhou importância ainda maior no mundo pós-covid-19. Líderes modernos estão cada vez mais cientes de que, sem compromissos autênticos com os pilares ESG (sigla para *Environmental, Social and Governance*), empresas perderão relevância e poderão até ter sua sobrevivência comprometida. Em contrapartida, as organizações 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.

Para 80% das executivas brasileiras, as empresas em que atuam têm um propósito claramente definido e 83% 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?



Sim

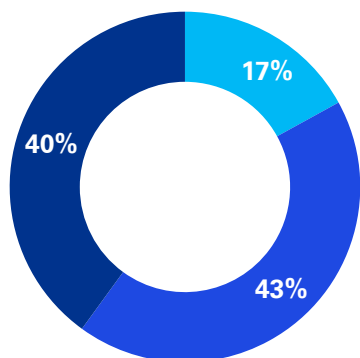


Não

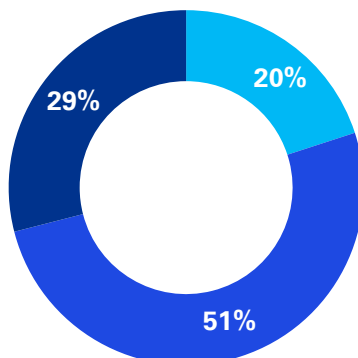
Porcentagens baseadas no total de respostas

## Impacto do propósito na tomada de decisões

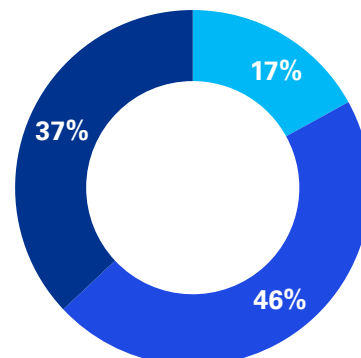
O propósito corporativo está ajudando a impulsionar ações voltadas a atender às necessidades dos *stakeholders*



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 colaboradores



■ Concordo fortemente ■ Concordo ■ Neutra

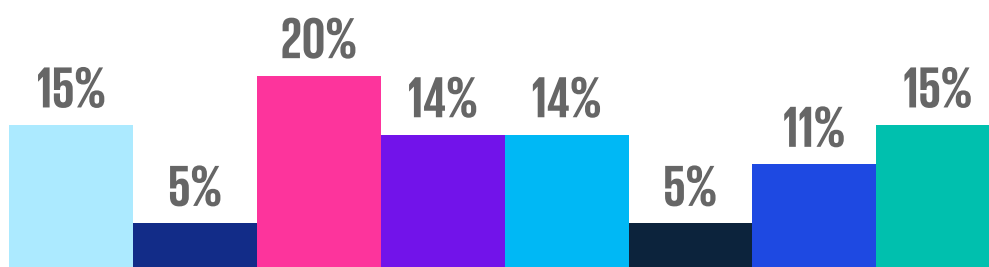
Porcentagens baseadas no total de respostas

## 7.2 Impacto do propósito sobre os departamentos

O relacionamento com o cliente é a área da companhia mais impactada pelo propósito corporativo, na avaliação de 20% das respondentes. Já 15% consideram que o propósito impulsiona o desempenho financeiro, mesmo percentual das executivas que o enxergam como impulsionador de cultura e de comportamentos.

Com 14% cada, foram mencionadas a construção da reputação da marca e a intensificação do engajamento dos colaboradores.

### Impacto do propósito nos departamentos da empresa



■ Impulsionamento do desempenho financeiro ■ Impulsiona o retorno para o acionista ■ Construção do relacionamento com clientes  
 ■ Construção da reputação da marca ■ Fortalece o engajamento dos colaboradores ■ 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

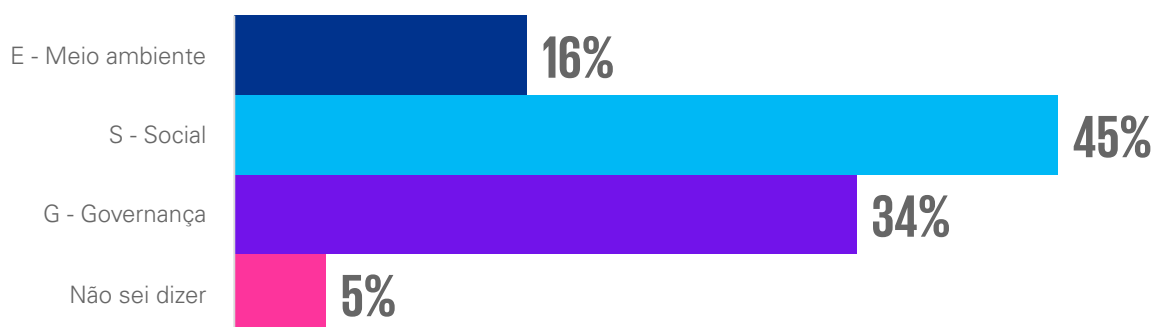
Questão de múltipla escolha, com porcentagens baseadas no número de respostas obtidas

## 7.3 Foco no social

Em relação a qual dos pilares ESG receberá mais investimentos das empresas em que atuam, 45% das executivas brasileiras enfatizaram a letra S (de social); em seguida, vem a letra G, de governança, com 34%.

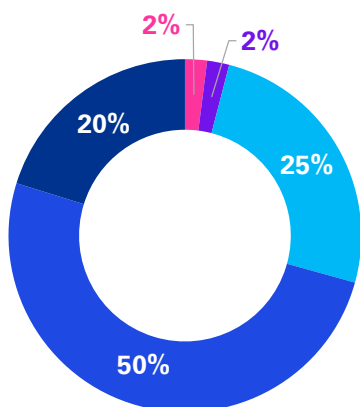
Além disso, 98% das respondentes concordam ou concordam fortemente com a afirmação de que “os CEOs serão cada vez mais pessoalmente responsáveis por impulsionar o progresso na abordagem de problemas sociais”.

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

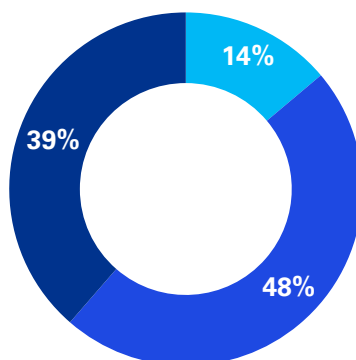


### Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações:

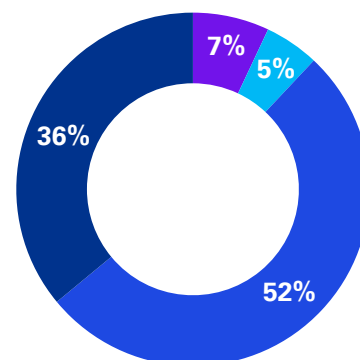
Os principais desafios globais - desigualdade de renda e mudanças climáticas - são uma ameaça para a nossa empresa



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



■ Concordo fortemente   ■ Concordo   ■ Neutra   ■ Discordo   ■ Discordo fortemente

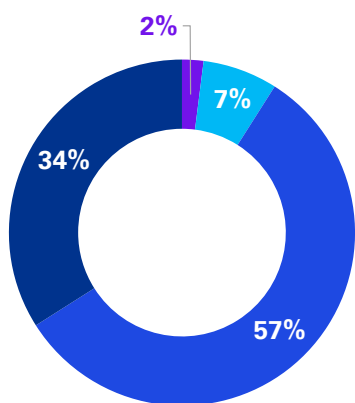
Porcentagens baseadas no total de respostas



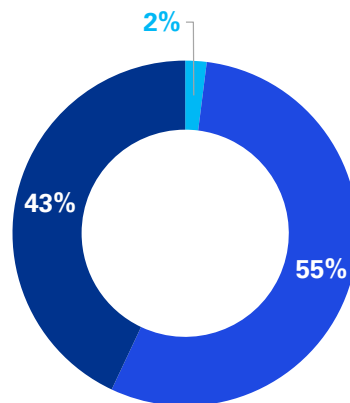


## Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações:

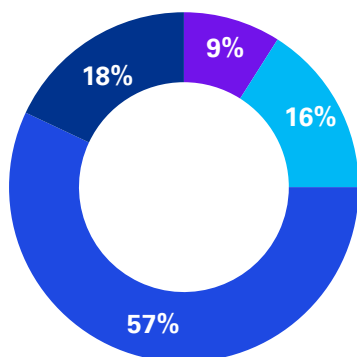
Há um escrutínio dos *stakeholders* sobre as pautas sociais – tais como as questões de raça, gênero e etnia



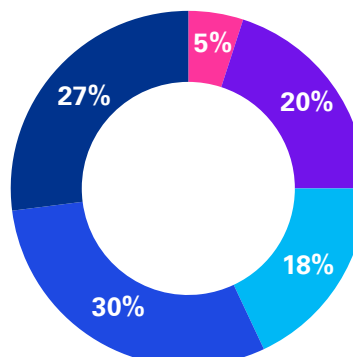
Os CEOs serão cada vez mais pessoalmente responsáveis por impulsionar o progresso na abordagem de problemas sociais



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



A pandemia exerceu impacto negativo sobre o lugar das mulheres no mercado de trabalho



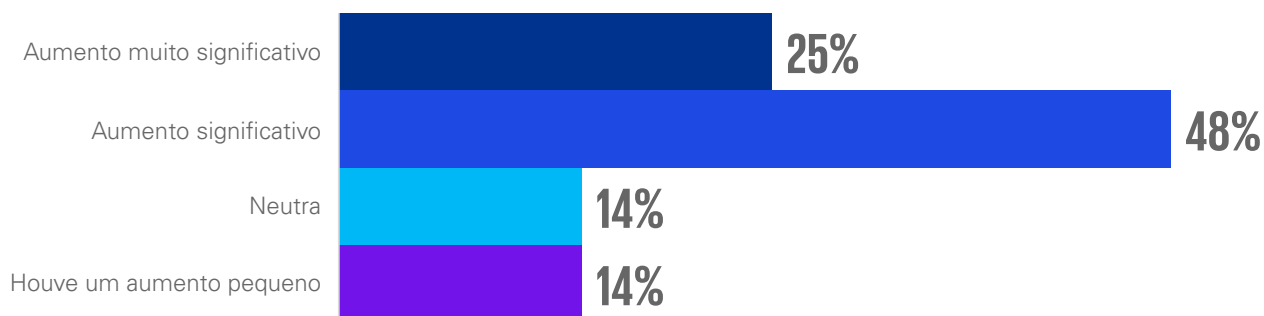
■ Concordo fortemente   ■ Concordo   ■ Neutra   ■ Discordo   ■ Discordo fortemente

Porcentagens baseadas no total de respostas

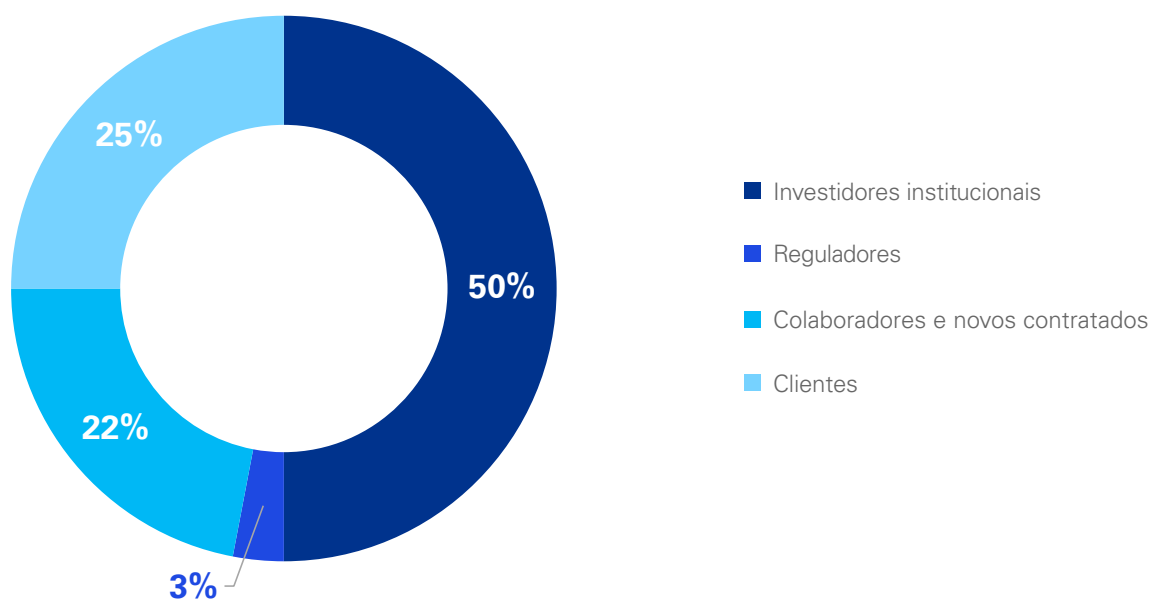
## 7.4 Transparência

Houve um aumento significativo nas exigências dos *stakeholders* em relação à transparência e à apresentação de relatórios, afirmam 48% das executivas brasileiras. Contudo, 25% delas vão além, e assinalam que essas exigências tiveram um aumento muito significativo. A demanda por mais transparência sobre ESG parte principalmente dos investidores (50%).

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



### Você mencionou que está notando uma demanda significativa por mais transparência e relatórios de ESG:



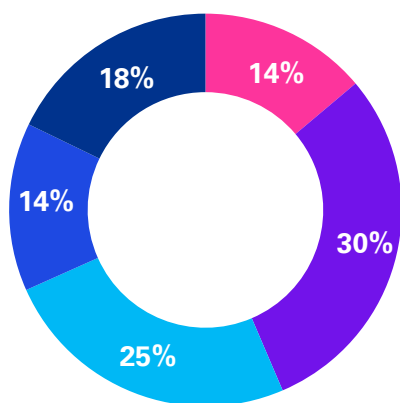
Porcentagens baseadas no total de respostas

## 7.5 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 ESG dentro da própria organização ainda não têm o rigor dos relatórios financeiros, segundo 30% das respondentes. Para 25% das entrevistadas, há dificuldade em articular uma história de ESG convincente.



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

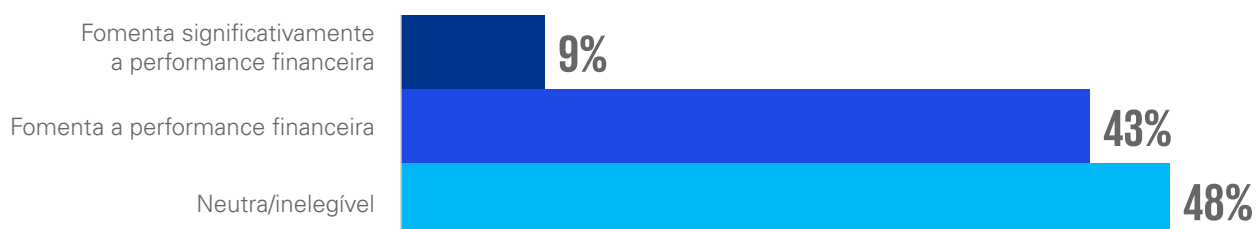


- Falta de um *framework* aceito globalmente para mensurar e divulgar a performance ESG
- A empresa ainda não tem, para o relatório de performance ESG, o mesmo rigor que caracteriza os relatórios financeiros
- Nós temos dificuldade para articular uma história ESG convincente
- Nós lutamos para convergir as necessidades de relatórios ESG de diferentes investidores e *stakeholders*
- O ceticismo dos *stakeholders*, em razão do *greenwashing* de muitas divulgações de performance ESG

## 7.6 Impacto dos programas ESG

Por enquanto, o impacto dos programas de ESG sobre a performance financeira é neutro na opinião de 48% das executivas. Entretanto, um percentual bem próximo (45%) afirma que existe um impulsionamento da performance financeira com essas iniciativas.

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



Porcentagens baseadas no total de respostas



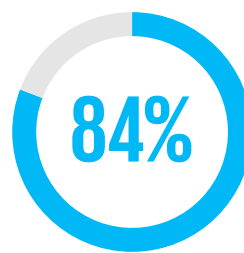
# 8 Motivação e carreira

## 8.1 Planejamento para progredir

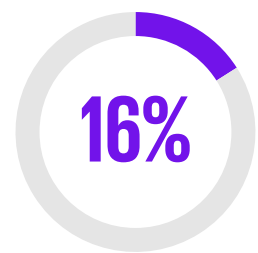
A maioria (84%) das respondentes tem um plano estratégico para progredir na carreira e 30% acreditam que a crise desencadeada pela covid-19 afetou seus próximos passos na jornada profissional. Porém, segundo 55% das respondentes, o impacto da pandemia foi nulo.

Aquelas que sentiram o impacto da pandemia indicaram transformações advindas de fatores como a possibilidade de participar de outros *boards*, graças às facilidades trazidas pelo trabalho remoto, e o fortalecimento de pautas como a diversidade de gênero nos cargos de lideranças das empresas. Entre os aspectos negativos, algumas executivas apontaram o prejuízo às redes de relacionamento profissional, com a falta de interação presencial, e o agravamento do cenário recessivo.

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



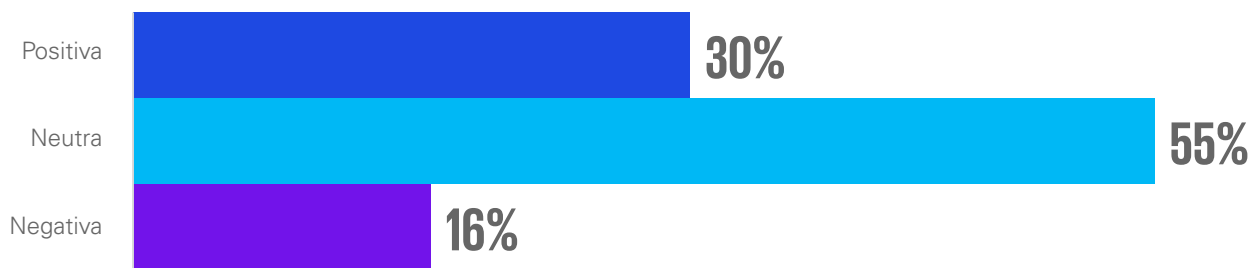
Sim



Não

Porcentagens baseadas no total de respostas

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

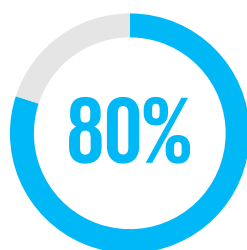


Porcentagens baseadas no total de respostas

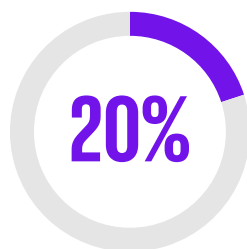
## 8.2 Oportunidades

Para 80% das respondentes, as iniciativas em ESG podem proporcionar novas oportunidades de atuação. Essas oportunidades estariam principalmente nas áreas de governança (44%) e de responsabilidade social (42%).

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



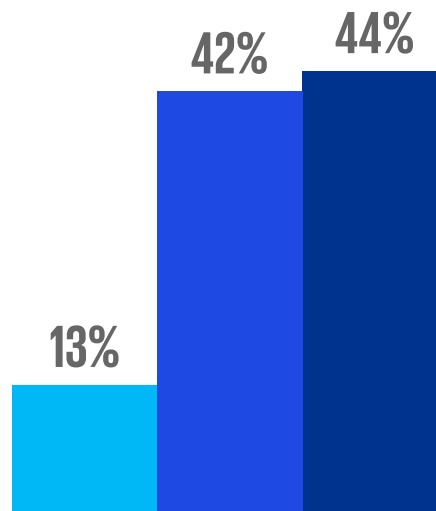
Sim



Não

Porcentagens baseadas no total de respostas

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



■ Na área ambiental

■ Na área social

■ Na área de governança

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



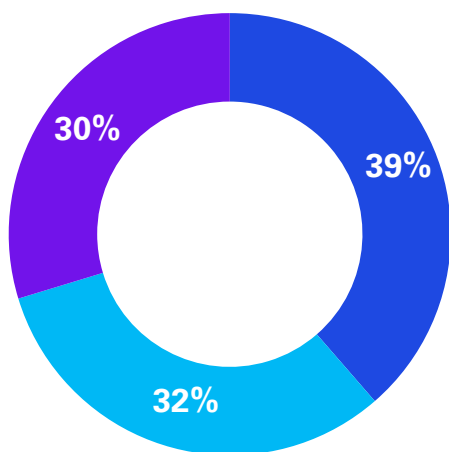


## 8.3 Promoção e remuneração

Quanto às expectativas de promoção, 39% esperam ser promovidas, 32% acham que só conseguirão dar um passo à frente na carreira profissional se mudarem de empresa e 30% não esperam nenhum tipo de promoção, ao menos por enquanto.

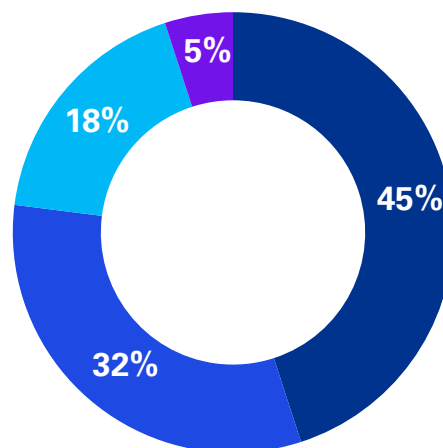
Em relação à equidade de salários entre os diferentes gêneros, 45% dizem que suas companhias são transparentes em relação ao tema, mas 32% não consideram a empresa transparente.

### Você espera ser promovida na sua empresa?



- Sim
- Não. Para alcançar meu próximo passo na carreira, eu preciso mudar de empresa
- Ainda não sei

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



- Sim
- Não
- Eu nunca pedi essa informação
- Não sei

Porcentagens baseadas no total de respostas

## 8.4 Inclusão

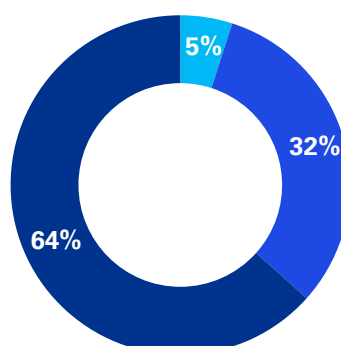
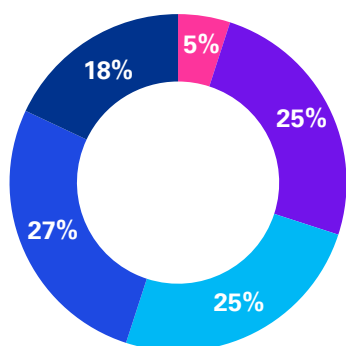
No quesito inclusão, 96% das respondentes concordam ou concordam fortemente que as empresas em que atuam ainda têm muito a realizar para que a diversidade de gênero seja efetiva nos cargos gerenciais e nas vagas dos conselhos.

As duas principais razões para que as mulheres ocupem uma baixa porcentagem de cargos de comando e gerenciamento são, de acordo com as respondentes, uma cultura corporativa enfaticamente masculina (33%) e o fato de a sociedade permanecer atrelada a modelos estereotipados (27%).

### Até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações (diversidade e inclusão):

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

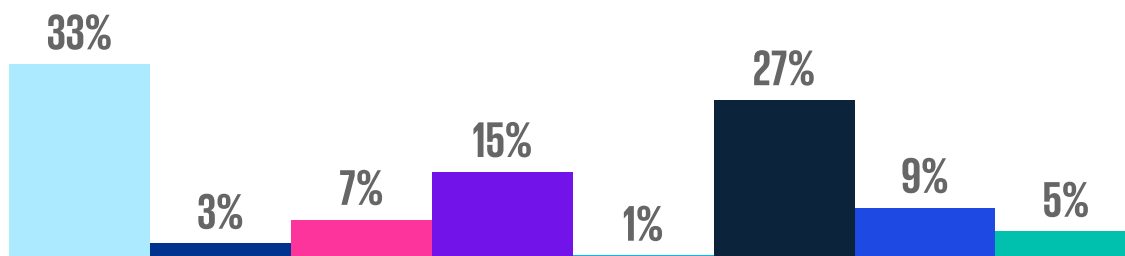
Ainda há muito a ser construído em termos de diversidade de gênero nos níveis de gerência e conselho



■ Concordo fortemente ■ Concordo ■ Neutra ■ Discordo ■ Discordo fortemente

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

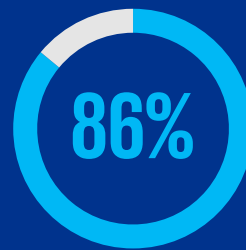
Questão de múltipla escolha, com porcentagens baseadas no número de respostas obtidas



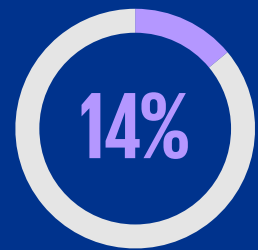
## 8.5 Estereótipos e intolerância

No dia a dia profissional, 86% das executivas já se depararam com situações de intolerância e estereotipagem. Esses fatos ocorrem principalmente na comunicação (24%), nas relações pessoais, com demonstrações de favoritismos (24%) e, sobretudo, no comportamento geral (32%).

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



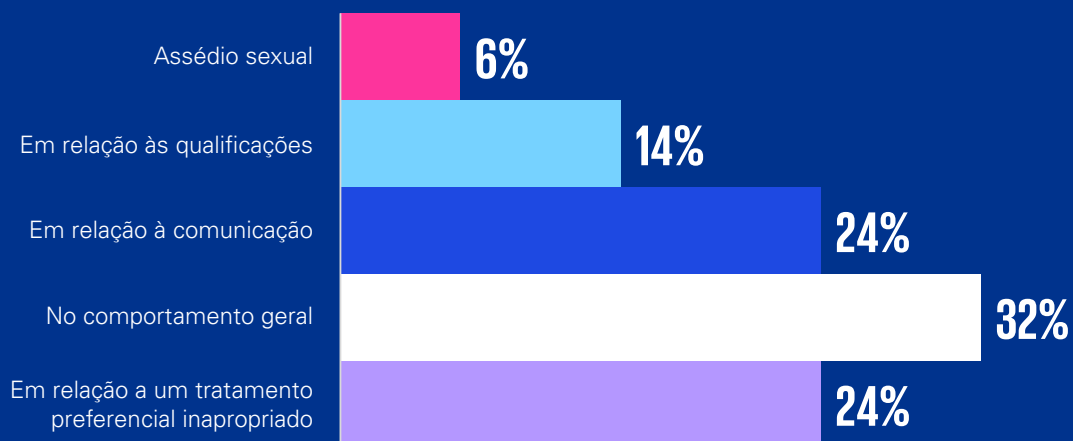
Sim



Não

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



# 9 Conclusões

A executiva brasileira é experiente e graduada. Ela está presente nos mais diversos segmentos de negócios, principalmente nos setores de serviços, no setor financeiro, empresas de tecnologia e varejo, entre outros negócios.

O que não lhe falta é vivência em liderança: 64% das executivas que participaram desta pesquisa desempenham funções de chefia há mais de 16 anos. Mais de um terço ocupam a mesma posição há pelo menos cinco anos, 44% assumiram o cargo atual há menos de dois anos e 84% têm um plano estratégico traçado para progredir na carreira.

Na vida pessoal, as executivas geralmente têm filhos (77%) e vivem em um lar em que as funções dos homens e das mulheres são razoavelmente (39%) ou totalmente (32%) pautadas pela igualdade.

Essa executiva é cautelosa quanto às perspectivas econômicas globais e nacionais: 32% das respondentes acreditam que, nos próximos três anos, a economia mundial crescerá. Quando o assunto é a economia brasileira, a prudência é ainda mais nítida, com apenas 16% delas olhando com otimismo para o futuro próximo.

Quando se trata de discutir as perspectivas de ganhos das organizações em que atuam, a leitura dessas executivas é muito mais promissora: para os próximos três anos, um terço delas espera um incremento de pelo menos 5%, e 30% delas apostam em crescimento de 20% ou mais.

Entre as estratégias para crescer, está o incremento da proposta de valor aos profissionais, porque atrair e reter talentos é cada vez mais importante. Elas também pretendem avançar com a digitalização e a conectividade, principalmente nas áreas operacionais.

As práticas ESG estão no radar dessas mulheres, que desempenham principalmente funções estratégicas (43%), tendem a priorizar as questões sociais (45%) e de governança (34%) e concordam majoritariamente (98%) com a afirmação de que “os CEOs serão cada vez mais pessoalmente responsáveis por impulsionar o progresso na abordagem de problemas sociais.”

Esperamos que as diversas constatações esmiuçadas neste estudo forneçam *insights* valiosos para os seus negócios e nos colocamos à disposição para conversar e aprofundar esse conteúdo.





# Fale com o nosso time

## Janine Goulart

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

## Ricardo Santana

Sócio-líder de Data & Analytics e colíder do KNOW - KPMG's  
Network of Women da KPMG no Brasil  
[santana@kpmg.com.br](mailto:santana@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. [MAT221103]

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.