



WOMEN IN BUSINESS

LÍDERES EXECUTIVAS
NA IBEROAMÉRICA

A diversidade de gênero encontra-se na agenda da grande maioria das empresas, mas há ainda um longo caminho a percorrer antes de alcançar o equilíbrio tão desejado pelas sociedades atuais.

A Kingsley Gate Partners (“KGP”) tem procurado assessorar muitas organizações a atingir esse objetivo, no entanto, os progressos são lentos e ainda longe daquilo que as sociedades atuais exigem.

Este estudo foi realizado com o objetivo de conhecer o perfil de algumas das mais destacadas líderes executivas na Iberoamérica. Como alcançaram seu sucesso profissional? Quais as competências de gestão e de liderança que lhes permitiram alcançar posições como as de Conselheira, CEO ou outras funções de Alta Direção?

Fala-se muito sobre diversidade, mas como acontece em muitas organizações, uma coisa é falar sobre Diversidade e outra totalmente diferente é como praticar a Diversidade. Para aprofundarmos a discussão e compreendermos a Diversidade de

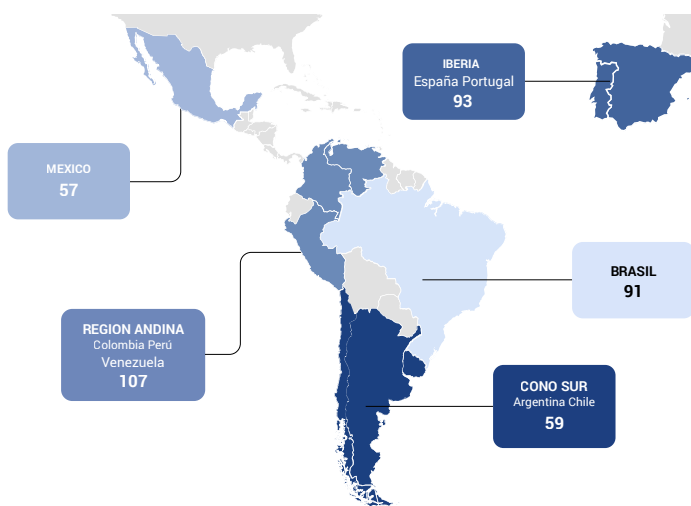
Gênero e seus impactos, conversámos com um importante número de destacadas líderes em seus respectivos países, para aprender com elas; saber o que as motivou para seguir uma determinada direção profissional; quais as dificuldades que tiveram de enfrentar ao longo do caminho; e que conselhos ou recomendações poderiam transmitir para futuras líderes.

Quisemos também comparar seus perfis com aqueles que as empresas de hoje exigem para posições de Alta Direção. Identificámos quais as competências de gestão e de liderança que as empresa de hoje exigem a seus executivos e, a partir dessa comparação, que caminhos as executivas de hoje, que ambicionam alcançar posições de Alta Direção, poderão ou deverão seguir. Entre os meses de abril e novembro de 2020, nossos consultores conduziram entrevistas estruturadas com mais de 400 Líderes de referência de 10 países Ibero-Americanos. Foram eles: Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, Espanha, México, Peru, Portugal, Venezuela e Uruguai.

🗨️ **Temos mais de 2.000 colaboradores, sendo que 47% são mulheres. No entanto, no Comitê Executivo, somente 15% de seus membros são mulheres. Nosso principal problema encontra-se no fato de que nossas executivas mais jovens não estão dispostas, para alcançar essas posições de liderança na nossa empresa, a fazer os sacrifícios pessoais e profissionais que nossas atuais líderes mulheres tiveram de fazer.** 🗨️

CHRO de uma Empresa Multinacional de Serviços Profissionais

5 Grupos de Países / 407 Executivas Líderes



Metodologia Aplicada

- Identificação das competências de Gestão e de Liderança habitualmente exigidas pelas grandes empresas para sua alta Direção.

- Entrevistas estruturadas com o objetivo de mapear as principais competências de gestão das executivas participantes.
- Durante as entrevistas procurámos recolher o máximo de informações, como, historias de vida, desafios pessoais e profissionais e como todos esses elementos acabaram por influenciar suas carreiras de uma forma ou de outra.
- Aplicámos nossa solução proprietária Athena™ a todas as participantes com o objetivo de identificar seus principais motivadores de carreira, bem como para saber quais os ambientes culturais em que estas executivas melhor se sentem e performam. Através da aplicação Athena™ pudemos entender o racional de cada executiva por detrás de suas competências de Liderança.
- Procedemos a uma análise quantitativa e qualitativa de toda a informação recolhida ao longo do processo e que de seguida passamos a descrever.

ANÁLISE GERAL

Este estudo foi conduzido em 10 países em simultâneo agrupados em 5 zonas geográficas. Cada entrevista foi realizada em conformidade com a posição que cada uma dessas líderes ocupa e o setor de atividade em que exercem suas funções.

Continuar a ler →

ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

As competências de gestão representam o entendimento e a capacidade de executar certa atividade e o conhecimento especializado e a capacidade analítica que cada executiva entrevistada apresenta no desempenho de suas funções. Analisámos 8 grupos de habilidades: Visão Estratégica, Gestão de Crise e Conflitos; Inovação; Gestão e Liderança de Equipes, Conhecimento Organizacional, Entendimento do Negócio, Criação de Valor, e Organização.

Continuar a ler →

MOTIVADORES

A partir de toda a informação obtida junto de grandes organizações, considerámos as 7 competências de Liderança mais procuradas pelas empresas para seus executivos de Alta Direção e comparámos essas competências com uma análise do ambiente cultural preferido pelas líderes de referência entrevistadas neste projeto.

Continuar a ler →

PARA ALÉM DOS NÚMEROS

Um dos maiores aprendizados deste projeto foi o poder conhecer em profundidade as líderes de referência que nele participaram. Entender suas origens, suas experiências pessoais de vida, suas ambições e motivações e o porquê de terem escolhido determinado caminho. Enfim, conhecê-las de uma forma mais intimista e, a partir daí, ouvir atentamente seus conselhos e suas recomendações para as futuras gerações de líderes.

Continuar a ler →

NOVOS CAMINHOS PARA A LIDERANÇA

Quais são as Competências de Gestão e as de Liderança que podem ajudar no desenvolvimento de futuras líderes? A resposta encontra-se aqui e é sustentada nos conhecimentos e na experiência de mais de 400 líderes de referência em seus respectivos mercados.

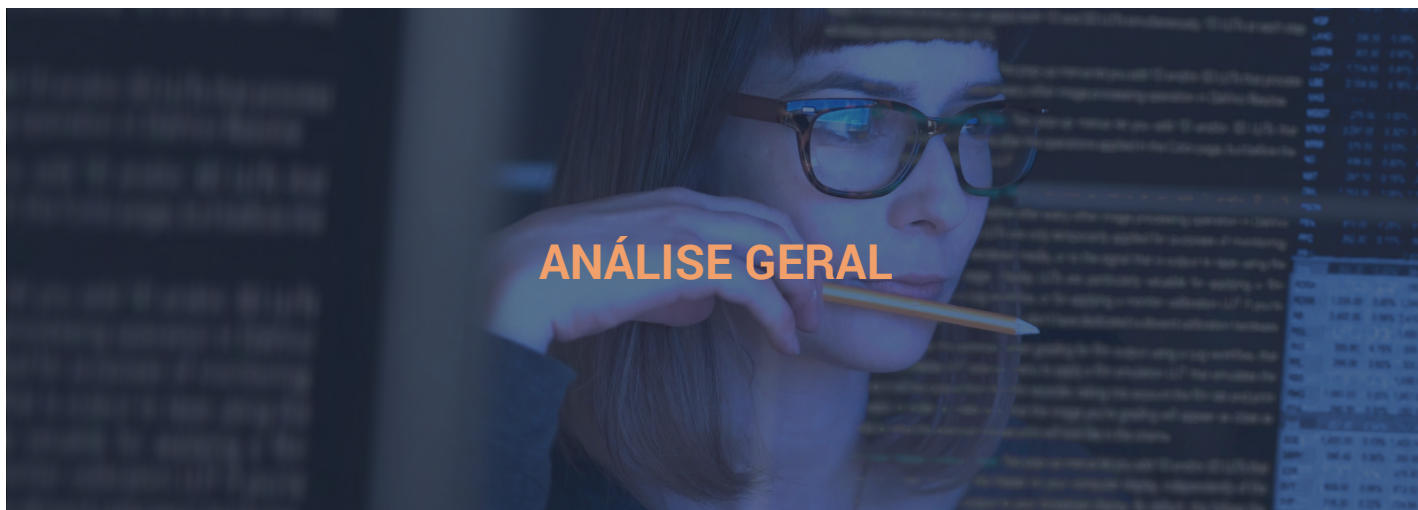
Continuar a ler →

COMO CONSTRUIR ORGANIZAÇÕES COM MAIOR DIVERSIDADE DE GÊNERO?

Este é o grande desafio para a grande maioria das empresas no contexto atual. Não existe uma resposta clara para esta pergunta, mas existem ferramentas e soluções que poderão ajudar a encontrar o caminho e acelerar o processo.

De uma coisa estamos certos, não existirá Diversidade sem ações concretas.

Continuar a ler →

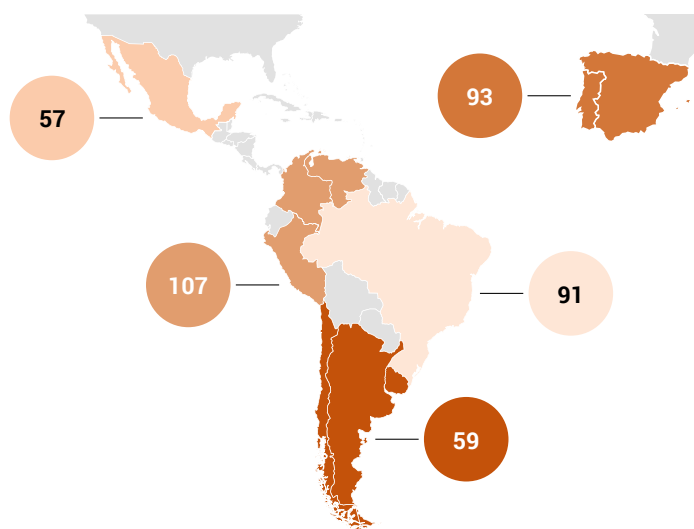


ANÁLISE GERAL

O projeto “Women in Business” foi realizado em 10 países de língua oficial portuguesa e espanhola e contou com a valiosa participação de 407 destacadas líderes executivas em cada um desses países. Esses países foram os seguintes: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Espanha, México, Peru, Portugal, Uruguai e Venezuela.

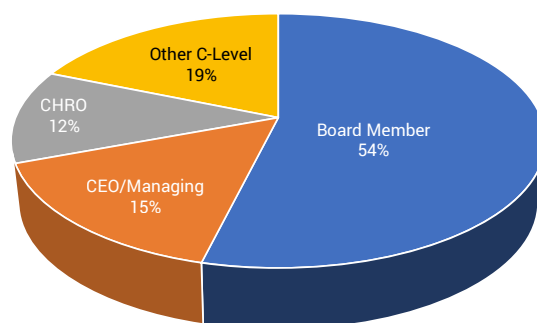
Para efeitos de análise e tratamento da informação agrupámos as participantes por zonas geográficas tendo em consideração a “afinidade” cultural, econômica e de negócios entre as regiões.

O Brasil e o México, pela sua dimensão, constituíram-se num grupo próprio; Espanha e Portugal ficaram na região Ibérica; Colômbia, Peru e Venezuela foram agrupados na Região Andina e, no Cone Sul, encontraremos a Argentina e o Chile.



Cada entrevista foi realizada em conformidade com a posição que cada uma dessas líderes ocupa e o setor de atividade em que exercem suas funções.

Funções Analisadas no Brasil



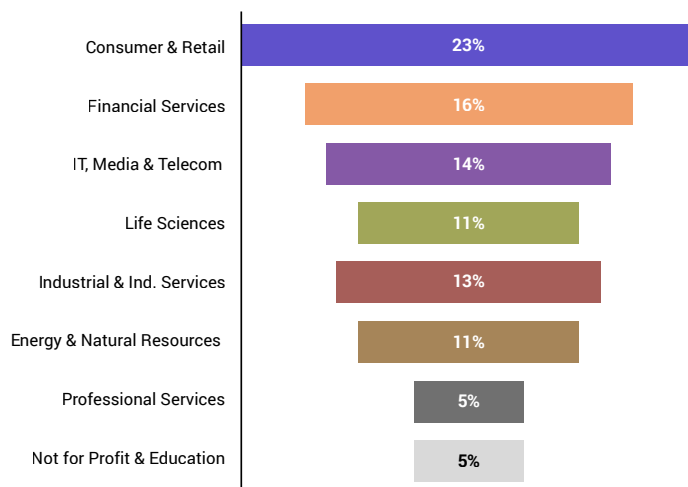
Das 407 Líderes entrevistadas, 171 (42%) são membros de Conselho e, desses 42%, 13% exercem essa função como atividade principal. Devemos ainda destacar que dessas 407 executivas, 169 assumem a posição de CEO ou de Direção Geral de suas respectivas empresas, o que representa 42% do total das líderes entrevistadas.

Trata-se de uma amostra bem relevante de executivas de Alta Direção exercendo posições de liderança em suas organizações. Neste estudo, temos 221 líderes (54%) ocupando cargos de Conselheira, CEO ou Managing Director.

No gráfico poderão ver a representação das executivas entrevistadas por setor de atividade.

Os mercados ou indústrias onde as executivas entrevistadas desempenham suas funções refletem bem a distribuição por setores de atividade considerados para este estudo. O setor de Consumo & Varejo é o mais representado seguido pelo mercado Financeiro, Tecnologia e Telecomunicações. Foram também incluídos outros setores de menor dimensão, como educação e organizações sem fins lucrativos.

Setores Industriais - Brasil



🗨️ **O melhor conselho profissional que alguma vez me deram e que quero compartilhar com todas as mulheres foi: "criar e desenvolver uma boa network de contatos é fundamental para o sucesso profissional."** 🗨️



ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

As competências de gestão representam o entendimento e a capacidade de executar certa atividade e o conhecimento especializado e a capacidade analítica que cada executiva entrevistada apresenta no desempenho de suas funções. Como resultado de nossa experiência em processos de busca e seleção de executivos, agrupamos estas competências em oito habilidades principais:

Planejamento Estratégico

- Estabelece metas de longo-prazo com relativa facilidade.
- Identifica riscos e estabelece planos de ação
- Define estratégias vencedoras.

Gestão de Crise e Conflitos

- Enfrenta situações críticas e conflitos com impacto direto no negócio.
- Gerencia apropriadamente situações complexas.

Gestão de Relações na Organização

- Possui experiências de sucesso em organizações complexas e diversas.
- Posiciona-se na organização exercendo sua influência e gerenciando relações a todos os níveis.
- Trabalha em equipes coesas, rompendo silos e estabelecendo alianças.

Entendimento do Negócio

- Conhece bem o negócio, seu papel e seus principais drivers de negócio.
- Sabe como se constrói o P&L.
- Conhece as políticas, as tendências, a tecnologia e a informação que podem impactar o futuro da organização.

Inovação

- É uma agente de mudança ativa e proativa
- Contribui sustentadamente para o resultado do negócio através de iniciativas de impacto positivo.

Criação de Valor

- Preparada para tomar decisões complexas e de qualidade, criando valor para o acionista.
- Reconhece tendências que podem afetar o negócio.
- Realiza benchmarks permanentes para identificar melhores práticas.

Liderança de Equipes

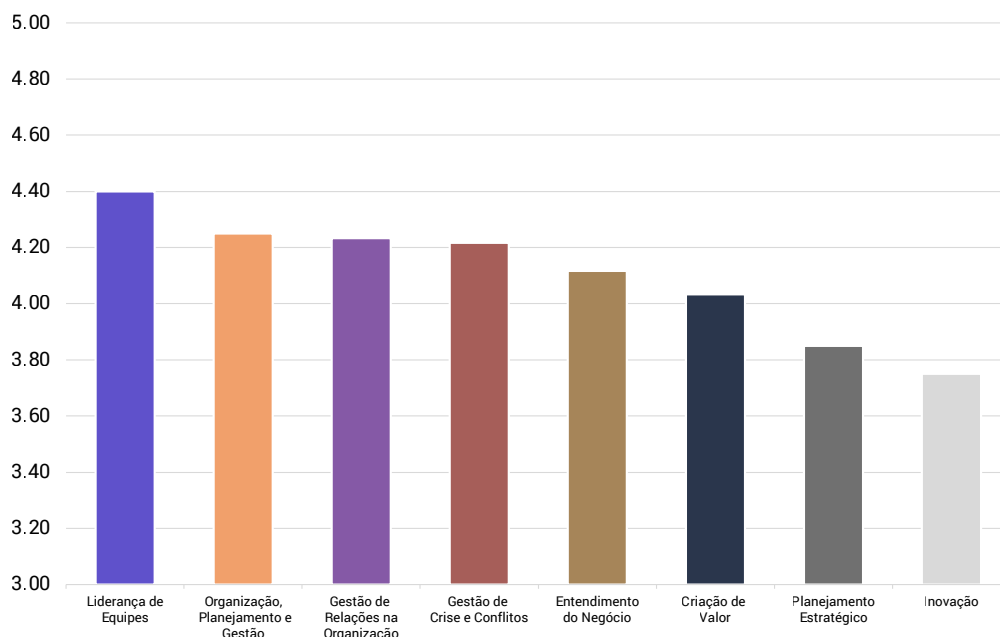
- Conduziu, atraiu, desenvolveu, reteve e gerenciou talento com as competências e as habilidades necessárias para a criação de valor.
- Cria, comunica e se compromete com uma visão clara para o futuro do negócio.

Organização, Planejamento e Gestão

- Através da liderança da organização e seus processos foi capaz de maximizar resultados.
- Conduz análises qualitativas e quantitativas bem como avaliações oportunas sobre os fatores chave e seu impacto na organização.

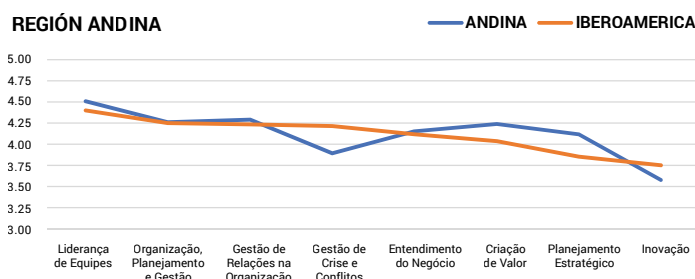
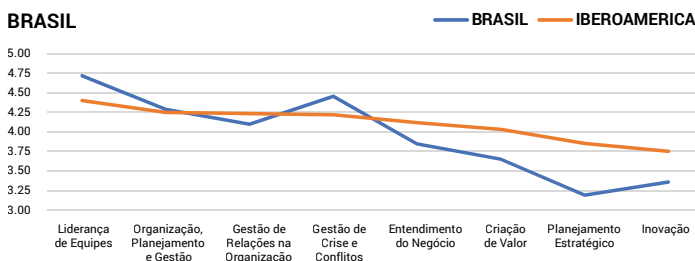
O resultado deste estudo mostra-nos que as competências de gestão diferem de uma região para outra, muito provavelmente influenciadas pela realidade de cada país. No entanto, na análise final dos resultados, a competência “Liderança de Equipes” é aquela que mais se destaca, obtendo a avaliação mais alta quando comparada com todas as outras competências analisadas.

PESO COMPARATIVO DAS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO NA IBEROAMÉRICA



Em seguida podemos destacar, em importância, a “Organização, Planejamento e Gestão; a Gestão de Crise e Conflitos; e, finalmente, “Gestão de Relações na Organização”.

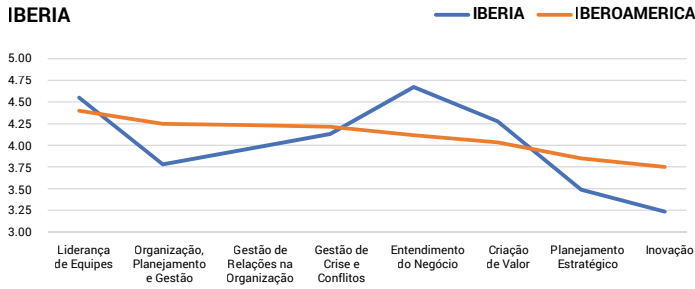
Planejem suas carreiras e assumam essa responsabilidade. Não deixem que outros façam isso por vocês. Cuidado com chefes tóxicos. Se tiverem um chefe tóxico, procurem mudar rapidamente.



Ao analisar individualmente as diferentes zonas geográficas, podemos verificar que as competências de gestão variam bastante.

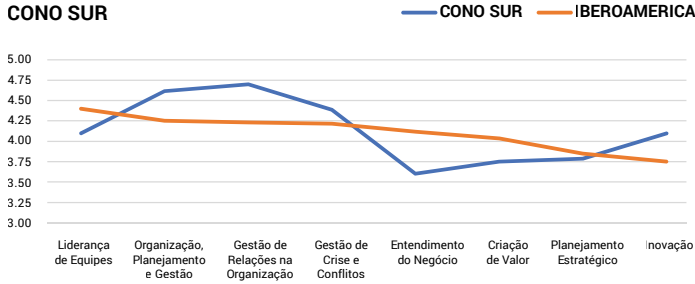
Por exemplo, no Brasil e na Região Andina, a habilidade que mais se destaca é a “Liderança de Equipes, algo que não acontece nas demais regiões. Mas, ainda assim, esta habilidade sempre aparece como muito bem avaliada, situando-se sempre no terço superior da média de todas as habilidades analisadas.

IBERIA



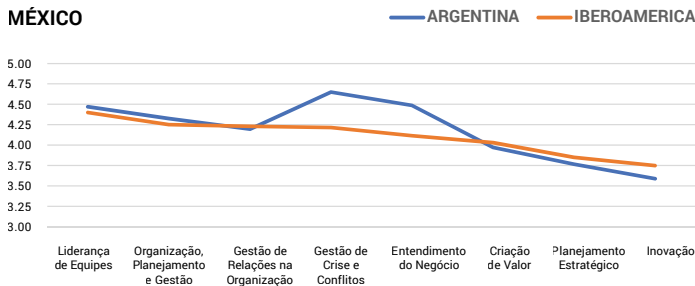
Já na Região Ibérica, a habilidade que mais se destaca dentro das competências de gestão é o “Entendimento do Negócio”, ou seja, a capacidade para reconhecer o ambiente, as tendências e demais fatores que impactam o negócio. Na Região Ibérica podemos também destacar a “Liderança de Equipes” como uma das habilidades melhor avaliada.

CONO SUR



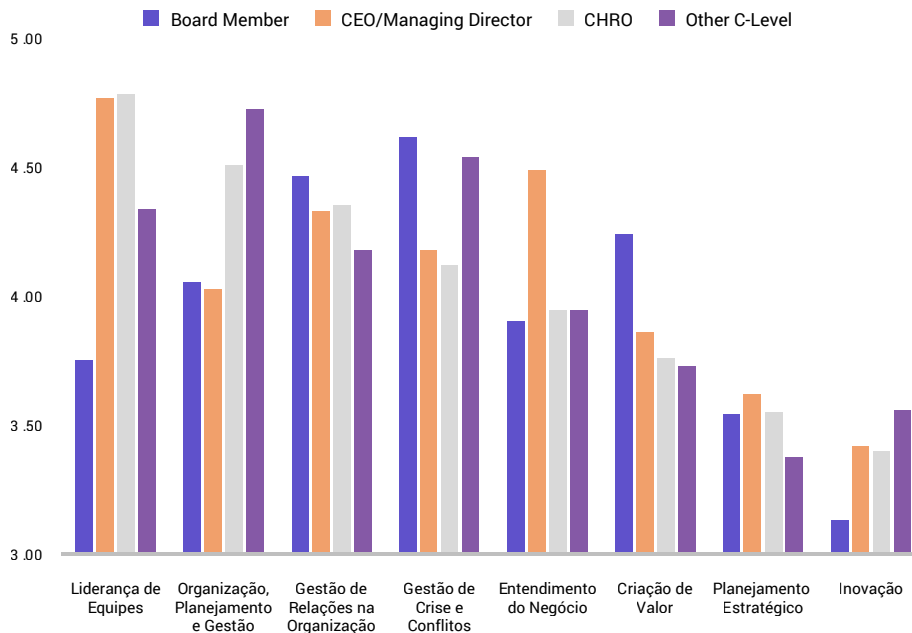
Já na região do Cone Sul, a “Gestão de Relações na Organização” é a habilidade que mais se destaca, sendo que esta se relaciona muito com o trabalho em equipe e com a capacidade de criar laços para além do negócio.

MÉXICO



No México, a “Gestão de Crise e de Conflitos” tem o maior destaque, muito provavelmente pelo ambiente difícil e de enorme complexidade que as executivas mexicanas tiveram de enfrentar e vivenciar nos últimos anos. No México podemos destacar ainda a “Liderança de Equipes” e a “Organização, Planejamento e Gestão” como habilidades bem avaliadas.

PESO DAS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO POR FUNÇÃO



De destacar ainda a enorme oportunidade de desenvolvimento que habilidades como “Inovação”, “Planejamento Estratégico” e “Criação de Valor” representam para a região da Iberoamérica. Mais do que debilidades, são pontos de desenvolvimento para a maioria das executivas, especialmente se compararmos os resultados com o que acontece no resto do mundo, onde os temas relacionados com Transformação se encontram na agenda das grandes organizações. Mas insistimos, mais do que considerar uma debilidade o menor desenvolvimento dessas habilidades de gestão, entendemos que seja uma oportunidade. O contexto de negócios que a grande maioria destas executivas teve de enfrentar e liderar, inclusive para

a sua própria afirmação enquanto líderes, fizeram que outras habilidades igualmente importantes ganhassem destaque. Habilidades como “Liderança de Equipes”, “Entendimento do Negócio”, ou ainda “Organização, Planejamento e Gestão” são um muito bom exemplo dessa afirmação.

Ao analisarmos os resultados por função destacamos a “Gestão de Crise e de Conflitos”, a “Criação de Valor” e a “Gestão de Relações” como aquelas mais bem avaliadas pelas Conselheiras; e a “Liderança de Equipes” e o “Entendimento do Negócio” como aquelas que mais se destacam nas CEO e Diretoras Gerais.

●● Não existe um teto de cristal, o limite somos nós que o colocamos a nós próprias; temos que atrever-nos e avançar. Façam um mapa estratégico das suas carreiras; planejem suas carreiras. ●●

A análise das competências de gestão não ficaria completa sem uma observação mais detalhada por setores de atividade.

	Liderança de Equipes	Organização, Planejamento e Gestão	Gestão de Relações na Organização	Gestão de Crise e Conflitos
Consumer & Retail				
Financial Services				
IT, Media & Telecom				
Life Sciences				
Industrial & Ind. Services				
Energy & Natural Resources				
Professional Services				
Not for Profit & Education				

Existe, como anteriormente mencionado, uma maior concentração do resultado “Alto” nas habilidades “Liderança de Equipes” e “Gestão e Organização” quando comparados a “Inovação”, “Planejamento Estratégico” e “Criação de Valor.”

Assim, é legítimo afirmar que o valor agregado das executivas por nós entrevistadas encontra-se, sobretudo, na formação, gestão e liderança de equipes de alta performance, na criação de processos, no planejamento e na organização em geral. Estes resultados são transversais a todos os setores de atividade e representam uma enorme oportunidade para as gerações futuras de executivas.

●● Não temos que fazer as coisas só por fazer. Temos de ser sérias em analisar e questionar as coisas sob todos os ângulos. ●●



MOTIVADORES

Fruto de nossa experiência na busca e seleção de executivos a nível internacional, a Kingsley Gate Partners identificou as sete competências de liderança mais demandadas pelas grandes organizações na região Ibero-Americana.

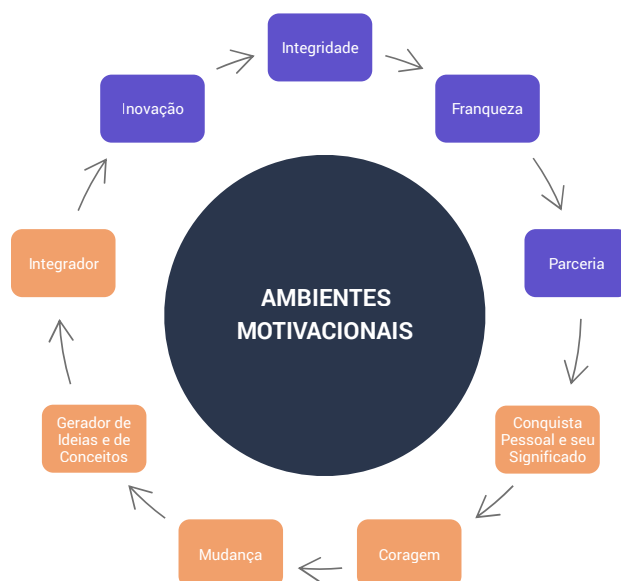
O sucesso de uma líder não resulta única e exclusivamente das suas habilidades naturais de liderança, mas também e principalmente de um conjunto de outros fatores como por exemplo, um ambiente favorável para que essas mesmas habilidades se desenvolvam e se fortaleçam.



A cultura organizacional apropriada para o estilo de gestão de uma Executiva será determinante para seu sucesso profissional e para seu desenvolvimento como líder.

Para cada uma dessas competências de liderança existem diferentes tipos de motivadores que, por sua vez, se manifestam em diferentes intensidades.

Observa-se uma preferência direta por parte das executivas entrevistadas, no que se refere a cultura organizacional, por alguns dos 9 Ambientes Motivacionais indicados no gráfico e que se repetem quando são analisados os resultados do nosso teste Athena®.



Os ambientes motivacionais que mais se destacaram nas preferências das executivas entrevistadas foram aqueles onde existe um elevado senso de **Integridade, Franqueza, Inovação e Parceria.**

De modo geral, os Ambientes Motivacionais para as CEO, CHRO e demais Executivas C-Level são comuns a todas elas, mas diferem quando analisamos as respostas das Conselheiras. Esta conclusão tem sentido na medida em que, normalmente, as Conselheiras não participam do dia a dia da operação da empresa e sua adequação a uma determinada cultura se vê afetada por diferentes elementos motivacionais.

Ambientes flexíveis, com capacidade de introspecção, empáticos, sem aversão ao risco, transparentes, pragmáticos e previsíveis, são aqueles que mais parecem interessar as executivas em posições de Conselho.

Temos de utilizar mais nossos soft skills; ser autênticas e ser autênticas; nós somos naturalmente empáticas.

Ao analisar cada uma das zonas geográficas, vemos que o Ambiente Motivacional mais valorizado é aquele que promove a Franqueza e a Transparência lado a lado com a Integridade e a Integração.

Pudemos identificar, em termos de ambiente cultural e motivadores, características comuns nas preferências das Executivas entrevistadas e passamos agora a descrever o ambiente no qual elas podem atingir seu potencial máximo.

IBERIA	MEXICO	BRASIL	REGIÃO ANDINA	CONE SUL
<ul style="list-style-type: none"> • Franqueza • Integridade • Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Franqueza • Versatilidade • Integrador • Persuasão 	<ul style="list-style-type: none"> • Franqueza • Inovação • Integrador • Persuasão 	<ul style="list-style-type: none"> • Integridade • Conquista Pessoal e seu Significado • Parceria 	<ul style="list-style-type: none"> • Franqueza • Integridade • Integrador

Nosso estudo conclui que as executivas entrevistadas privilegiam ambientes de trabalho marcados pela Franqueza, onde a comunicação aberta e transparente e a boa prática de compartilhar informação de uma forma natural e espontânea se destacam.

De igual modo, estas Executivas preferem ambientes Íntegros onde não só existem princípios claros, como também onde estes mesmos princípios não são comprometidos ficando sempre

acima de possíveis consequências negativas para si próprios.

Por fim, verificámos em todas as zonas geográficas onde realizámos o estudo, uma preferência por ambientes Integradores, onde existe um ambiente de colaboração espontânea e uma real integração de equipes. Nestes ambientes os Obstáculos são eliminados de uma forma natural e a participação de todos é garantida.



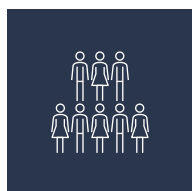
PARA ALÉM DOS NÚMEROS

A Diversidade sim importa! Após 8 meses do projeto “Women in Business”, que incluiu mais de 400 entrevistas estruturadas com destacadas Líderes Executivas em seus respectivos mercados, reforçamos nossa convicção sobre a validade desta afirmação. Este estudo forneceu valiosas informações, não só sobre o percurso e experiências profissionais destas executivas de referência, como também sobre as lições de vida que contribuíram para suas trajetórias de sucesso até chegarem às posições de liderança que hoje ocupam.

Ficou mais do que comprovado que ambientes de trabalho diversos são, em sua maioria, **inovadores, colaborativos, engajados e transparentes**. Nesta seção de nosso estudo, abordaremos as lições aprendidas por todas estas líderes com quem tivemos o privilégio de conversar e que, em muitos casos, apresentam elementos comuns a muitas delas. Destacaremos também algumas de suas principais recomendações e conselhos para aquelas mulheres que se encontram na fase de construção de suas carreiras e que ambicionam, um dia, liderar uma Organização.

●● Não existe Diversidade sem políticas e práticas de inclusão. Sem elas não existirá equidade nas oportunidades. ●●

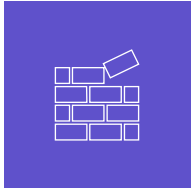
Em seguida compartilhamos algumas das principais reflexões que pudemos recolher destes 8 meses de projeto:



DIVERSIDADE

As mulheres acreditam e fomentam, de uma forma natural, a Diversidade nas suas próprias equipes e no ambiente que as rodeia e estão convencidas que dessa forma incentivam comportamentos de liderança eficazes, saudáveis para a organização e para o desempenho do próprio negócio.

- A Diversidade não é uma meta. A Diversidade deve ser interiorizada por todos na organização e fazer parte da cultura, dos valores e da missão da própria empresa.
- Um importante número de mulheres trabalha, hoje em dia, em um conjunto significativo de projetos pessoais associados à Diversidade.
- A Diversidade não pode nem deve ser usada como uma bandeira de um qualquer movimento. A sua importância não se encontra numa vitória, mas sim na conquista do que a Diversidade representa nas sociedades contemporâneas.
- Os ambientes organizacionais que respeitam e interiorizam a Diversidade são ambientes de maior atração e retenção de Talentos.



RESILIÊNCIA

Constatámos que as mulheres não cedem facilmente as pressões externas em relação às suas carreiras e, uma vez que têm claro a direção que querem seguir, lutam por seus objetivos e por alcançar o lugar que as legitima como líderes.

- Mulheres de sucesso são emocionalmente mais fortes, mais disciplinadas e orientadas aos resultados. Souberam desenvolver como ninguém sua resiliência e como equilibrar a vida familiar com a profissional.
- A mulher, seja ela a líder de uma organização ou não, não deve ter medo de mostrar suas emoções ou esconder quem realmente é. A mulher agrega tanto quanto o homem em infinitas situações. A mulher não deve deixar de ser quem é ou se adaptar a um comportamento que não é o seu, somente para que sua opinião seja considerada.

●● **As mulheres que ambicionam crescer, não devem ter receios de se atrever, de explorar, de procurar e de apontar a objetivos lá na frente.** ●●



LIDERANÇA

As mulheres lideram pelo exemplo e com total orientação para o desenvolvimento das pessoas; elas estão convencidas de que tudo é gerado com as pessoas, nunca sozinhas.

- As mulheres delegam e estão abertas a contratar e se rodear de equipes talentosas e de alta performance.
- Atuam com senso de urgência. São orientadas a executar e exercer uma liderança humanizada, empática e reflexiva que, para além disso, evolui à medida que aumentam as responsabilidades.
- São intelectual e genuinamente honestas; dizem o que pensam e dão o exemplo daquilo que predicam. Não necessitam que lhes digam o

que fazer e, no momento das decisões, decidem sem hesitações. “Ganhámos a confiança como comandantes no meio da tempestade, mostrando total controle da situação”.

- Não existe lugar para arrependimentos ou vitimizações. A mulher não é nem nunca foi o “sexo frágil”; mas é necessário saber se posicionar sempre que for necessário e de acordo com as circunstâncias.
- As mulheres executivas costumam desenvolver um estilo de comunicação direto e frontal, transparente, não hierárquico e empático. Todas elas coincidem na importância de que é necessário saber gerenciar melhor as emoções, o qual é importante na hora de criar uma relação positiva, direta e frontal com o ambiente que as rodeia. Isto não significa perder a parte emocional e o lado humano da relação, mas sim, através destas características inatas, ser ainda mais eficiente na Alta Direção.

●● **Nós somos nosso principal obstáculo. Temos de acreditar mais em nós próprias.** ●●



EQUILÍBRIO

A grande maioria das executivas com quem conversámos contou com o apoio incondicional de suas famílias para serem autônomas e independentes e, dessa forma, poderem tomar suas próprias decisões de vida e de carreira; este aspecto foi considerado como decisivo no desenvolvimento profissional de muitas delas. As executivas que tiveram esse apoio familiar apontam este fator como sendo determinante para o sucesso das futuras gerações.

- A maioria das mulheres admite ter feito grandes sacrifícios pessoais e familiares, porém, também consideram que sem esses sacrifícios não estariam onde estão e estão convencidas de que suas experiências profissionais as tornaram melhores mães e fizeram seus filhos crescer. Para muitas delas foi fundamental saber estabelecer prioridades claras e agir de acordo com elas.

●● **Foi fundamental ter uma família que entende e aceita; e que assume os sacrifícios que o meu sucesso profissional implica.** ●●

- Têm consciência do forte desequilíbrio entre os aspectos pessoais e profissionais de suas vidas nas fases iniciais de carreira, porém, têm consciência das escolhas que fizeram naquele momento e seus sacrifícios foram, em muitos casos, recompensados.
- Elas esperam ser reconhecidas financeiramente de uma forma natural e não terem que pedir ou lutar por isso.
- Em muitas ocasiões, são as próprias executivas quem limitam seu próprio crescimento, principalmente devido às responsabilidades familiares. No entanto, as mulheres que optam por uma carreira executiva tendem a estruturar suas vidas pessoais, otimizando o tempo e a qualidade com suas famílias de forma pragmática e alcançando um equilíbrio saudável.

●● **;Mulheres, atrevam-se! Não tenham medo, não têm que abandonar as suas famílias; sim é possível e temos a capacidade para fazer as duas coisas.** ●●



DESENVOLVIMENTO

As mulheres tendem a ser exigentes com a educação, seja qual for seu universo de trabalho. Elas ambicionam alto e elevam a fasquia em tudo o que fazem, para além de investirem no seu desenvolvimento e formação sempre que podem.

- Na visão da grande maioria das executivas entrevistadas, uma sólida formação de base e académica são essenciais para o sucesso profissional; este é o pano de fundo que permitirá que se destaquem e se distanciem da vulgaridade e da mediocridade.

- As mulheres planejam suas carreiras, assumem o controle de si mesmas e não seguem o fluxo. Elas valorizam a experiência internacional pelo que ela contribui para o desenvolvimento de uma visão abrangente e global dos negócios.
- O erro está em querer se comparar aos homens; somos diferentes e, como tal, temos diferentes pontos fortes e áreas de desenvolvimento; a riqueza está em reconhecer essas diferenças e em aproveitar sua complementaridade.

●● **Tive que aprender a gostar de futebol para poder ser aceita no Comité de Direção** ●●

- Algumas das executivas com quem conversámos concordam que no início de suas carreiras, e sendo, em alguns dos casos, a única mulher em um papel de liderança, foi útil adquirir um certo estilo de comunicação mais rude e até masculino, além de falar normalmente sobre temas que os homens gostam de falar. Essas mesmas mulheres, que desenvolveram a capacidade de se integrar, reconhecem que, com o tempo, internalizaram o valor da vulnerabilidade e da empatia, por exemplo, para criar melhores equipes de trabalho.
- A maioria concorda que os limites são definidos por elas próprias; você tem que buscar e aproveitar as oportunidades, assumindo o controle e a responsabilidade pelo planejamento e estruturação da sua carreira e do seu futuro.
- Muitas executivas acreditam e reconhecem que há um número crescente de setores e de empresas, em muitas sociedades, que estão fazendo esforços significativos para facilitar uma evolução positiva da presença de mulheres em cargos executivos, mas ainda há um longo caminho a percorrer.



MENTORING

A grande maioria destas líderes de referência reconhece que tiveram pais, chefes, coaches, mentores e amigos que as guiaram e contribuíram para sua autoconfiança.

- A grande maioria das executivas entrevistadas considerou como de extrema importância o papel que chefes exigentes tiveram em seu desenvolvimento profissional e o importante que é trabalhar com pessoas com quem é possível aprender e que estejam dispostos a ensinar.
- É de enorme importância desenvolver e manter uma boa rede de contatos e de relacionamentos com outros profissionais ao longo da vida; um caminho de sucesso não se constrói sozinho.

●● **Nós, mulheres, estamos over mentored e, ao mesmo tempo, under sponsored.** ●●

- Algumas das executivas entrevistadas destacaram terem crescido e terem sido educadas em ambientes familiares patriarcais e, em alguns casos, conservadores onde o papel da

mulher era desvalorizado ou minimizado quando comparado ao dos homens. No caso destas executivas este foi o fator determinante para que elas procurassem encontrar seu espaço, serem autônomas e independentes e, sobretudo, se valorizassem como mulheres.

- Para as executivas que hoje exercem funções de liderança foi fundamental saberem, com clareza, o que as move e, a partir daí, o tipo de organização onde realmente se sentem confortáveis, fazendo algo que faça sentido para elas de forma a gerar real valor para a Organização.
- Muitas das mulheres com quem conversámos passaram por fortes acontecimentos a nível pessoal e que foram decisivos para o desenvolvimento de sua resiliência e força emocional, e que, por sua vez, acabaram por ser fundamentais para o desenvolvimento das suas carreiras.

Em nossas valiosas conversas com este grupo de destacadas líderes Latino-americanas, encontramos características e valores comuns a todas elas que, para além de moldar seu caráter e temperamento, contribuíram decisivamente para sua ascensão profissional até chegarem às posições que hoje ocupam.

A curiosidade e a criatividade sempre estiveram presentes, assim como os elevados níveis de exigência e a procura constante pela excelência, movidas pela coragem e por uma determinação férrea; tudo sob a égide de elevados valores de transparência e ética.

Compromisso, esforço, honestidade intelectual, energia inesgotável, capacidade de ocupar múltiplos papéis e sempre, proporcionando uma perspectiva diferente e complementar à visão tradicional das coisas, enriquecendo e agregando valor às organizações.



NOVOS CAMINHOS PARA A LIDERANÇA

Nosso ambiente está mudando de uma forma muito rápida e esta condição é, possivelmente, a única certeza que temos sobre como será o futuro; um ambiente de entropia.

As executivas devem estar preparadas para liderar as organizações em um ambiente de mudanças rápidas e permanentes e incertas, que exigirão grande flexibilidade e empatia. A tecnologia e especialmente o uso em massa de plataformas móveis estão na origem da hiper conectividade e do imediatismo que hoje assistimos nas comunicações, acelerou importantes mudanças sociais e modificou a forma como as organizações se relacionam com seus stakeholders.

Sem intenção alguma de prever como será o futuro das empresas, mas na tentativa de descrever um cenário possível e realista, acreditamos que o ambiente de negócios será afetado em maior ou menor grau pelo ambiente social, o uso da tecnologia, a busca de eficiência e melhoria contínua, um ambiente geopolítico internacional diferente, possivelmente com forte liderança competitiva dos EUA e da China.

E, neste cenário, a Diversidade terá um papel muito relevante; as empresas devem ser transversalmente mais heterogêneas, assim como a própria sociedade.

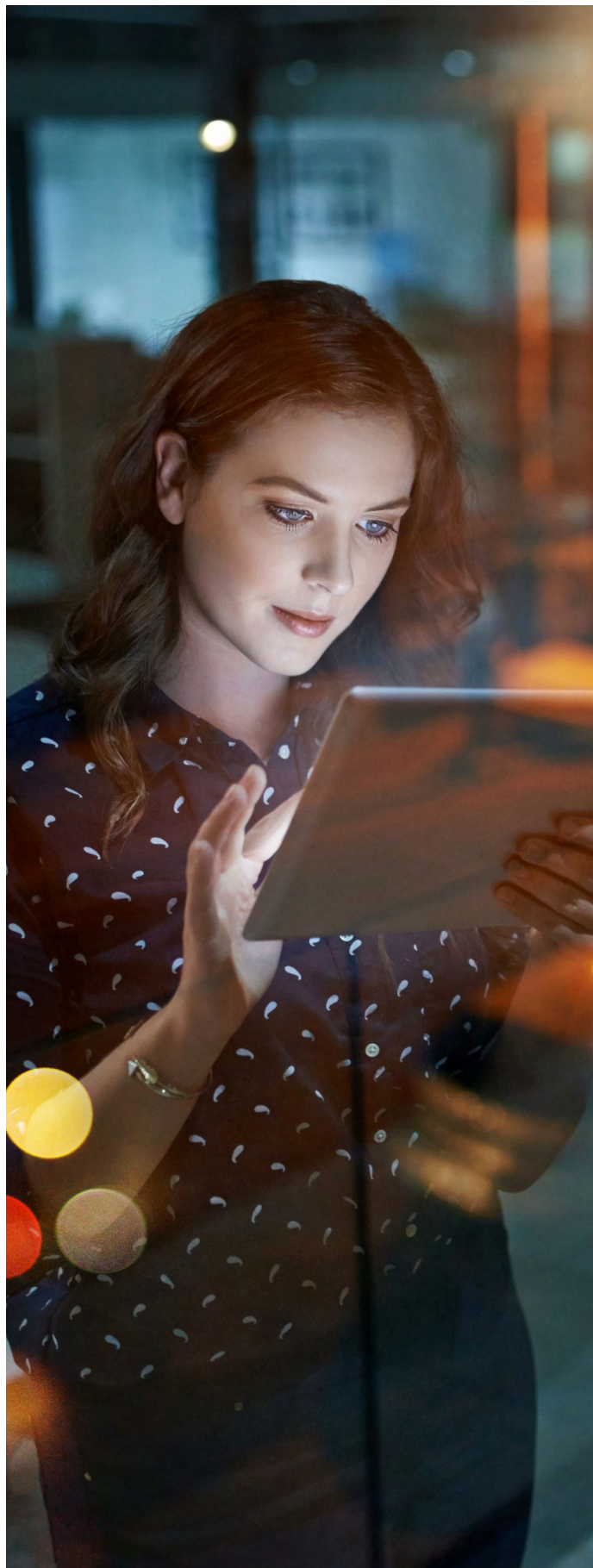


Serão desenvolvidos novos modelos de negócios, diferentes do tradicional, baseados não só na tecnologia, mas também em uma nova forma de relacionamento com os clientes. Estão em análise os meios de pagamento, logística, redes e fontes de abastecimento e, em geral, toda a experiência e relacionamento com os clientes.

Diante deste possível cenário e considerando a experiência das Executivas que participaram deste estudo, entendemos que é necessário identificar, a partir de suas Competências de Gestão, aquelas que nos darão melhores soluções para o futuro aqui descrito e como outras poderão ou deverão ser redefinidas para enfrentar esse novo cenário.

Dadas as mudanças pelas quais as empresas já estão passando e principalmente quando se considera o possível cenário futuro acima descrito, várias das Competências de Gestão consideradas neste estudo devem evoluir para outras que atendam às necessidades emergentes do novo ambiente de negócios.

Não há dúvida alguma de que já estamos diante de uma Nova Realidade que exigirá Novas Lideranças e estas, por sua vez, deverão proporcionar Novas Competências de Gestão.



AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DAS FUTURAS LÍDERES

CENÁRIO ATUAL	CENÁRIO FUTURO	DESCRIÇÃO DAS ALTERAÇÕES NO CENÁRIO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE CURTO PRAZO	<p>A capacidade de planejar estrategicamente ainda é importante, no entanto, a velocidade da mudança exigirá a capacidade de se adaptar e planejar estrategicamente em prazos muito mais curtos.</p> <p>Não haverá tempo para se estabelecer e a capacidade de passar rapidamente do planejamento à execução tática eficaz será necessária.</p>
GESTÃO DE CRISE E DE CONFLITOS	GESTÃO DOS STAKEHOLDERS	<p>Os conflitos devem ser antecipados e, na medida do possível, evitados, por ações oportunas e em fórmulas “win-win”. Ações proativas que evitam que riscos sejam ativados.</p> <p>Conscientização do meio ambiente ampliado, comunidade, fornecedores, regulador, grupos de interesse, bem como clientes e acionistas.</p>
GESTÃO DAS RELAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO	GESTÃO DE EQUIPES	<p>As organizações não terão espaço em sua estrutura de custos para construir carreiras com base em políticas internas.</p> <p>Destacam-se aqueles que conseguem gerar valor efetivo, para os quais é necessário exercer influência, romper silos e estabelecer alianças internas e externas. Os resultados virão das equipes, não das pessoas.</p>
ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO	ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO E DO AMBIENTE	<p>Não basta entender como são construídos os P&L e os processos internos de um determinado negócio. A líder terá que entender como os outros o constroem, mesmo além de sua concorrência direta.</p> <p>Será necessário maximizar a capacidade de entender as oportunidades de mercado, além dos limites de sua referência ou setores geográficos.</p>
INOVAÇÃO	INOVAÇÃO	<p>Reinventar o negócio permanentemente à medida que o ambiente evolui.</p> <p>Não haverá lugar para quem não muda e não se adapta. A flexibilidade é essencial para sobreviver. A necessidade permanente de maximizar a eficiência e melhorar continuamente.</p>
CRIAÇÃO DE VALOR	CRIAÇÃO DE VALOR NO TEMPO	<p>O conceito de criação de valor para o acionista está normalmente associado a prazos curtos.</p> <p>O valor da empresa será medido não apenas no resultado econômico de curto prazo, mas também na sua viabilidade e possibilidade de permanência no tempo. Valor de reputação, marca e aceitação na comunidade.</p>
LIDERANÇA DE EQUIPES	LIDERANÇA TRANSVERSAL	<p>Os Líderes do futuro devem ser capazes de liderar todos os que se relacionam com a organização, não apenas suas equipes internas.</p> <p>A capacidade de criar uma visão, transmiti-la e envolver as partes interessadas em torno dela é essencial.</p> <p>A empresa precisará de líderes inspiradores dentro e fora.</p>
ORGANIZAÇÃO, PLANEJAMENTO E GESTÃO	CONHECIMENTO FUNCIONAL	<p>Os líderes seniores bem-sucedidos precisarão compreender em profundidade as variáveis-chave de algumas áreas funcionais. Sem necessariamente serem especialistas nelas, eles terão que entender o que pode ser obtido com o uso de tecnologia e dos dados. Como uma cadeia de suprimentos bem administrada pode ser uma vantagem competitiva e qual é o seu relacionamento com os clientes e suas experiências. Como integrar tudo financeiramente e assim tornar a empresa viável ao longo do tempo.</p>

AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DAS FUTURAS LÍDERES

Ao contrário das competências de gestão que, como vimos, se alteram de modo significativo quando comparadas com aquelas que foram exigidas nos últimos anos, as competências de Liderança deverão ter elementos novos de forma a responder aos crescentes desafios que o novo ambiente de negócios apresenta.

Destacamos – em amarelo – cinco competências de liderança que serão valorizadas pelas empresas de sucesso neste novo ambiente.



- A **Empatia** e a promoção de uma **Comunicação Aberta** são fundamentais, não só para as relações internas na empresa, como também para a forma como as futuras líderes devem se relacionar com o ambiente e seus stakeholders.
- A **Delegação** de autoridade e de responsabilidades é necessária para promover ambientes de melhoria contínua e de alta eficiência.
- Articular os objetivos com o Valor para o Cliente será fundamental para ser consistente no novo cenário em que a tomada de decisão, a rapidez na informação, a consciência da relação cliente/empresa e as exigências por direitos são hoje diferentes.
- A “Colaboração além fronteiras”, dentro e fora da empresa, refere-se à atitude necessária para buscar objetivos comuns e alcançá-los, trabalhando em equipes diversas e complementares e envolvendo todos os interessados nos resultados. É negociado sem problemas entre as partes, levando a soluções “win-win”.
- Finalmente, agir com Decisão é pensar metodicamente sobre as decisões, mas agir rapidamente depois de considerar os fatores principais. Mostrar coragem está relacionado a assumir riscos pessoais associados à aplicação de novas ideias, ousar ir em frente quando e onde os outros podem ser mais cautelosos e “arriscar o pescoço” por uma ideia quando se está convencido que essa ideia é boa.

🗨️ O mundo precisará de muitas mulheres em posições de liderança; precisam estar preparadas para adquirir, através da experiência, as competências de gestão que as organizações irão precisar. Como Líderes devem otimizar seus atributos pessoais para completar as experiências necessárias com o tipo de Liderança eficaz para a nova realidade. 🗨️



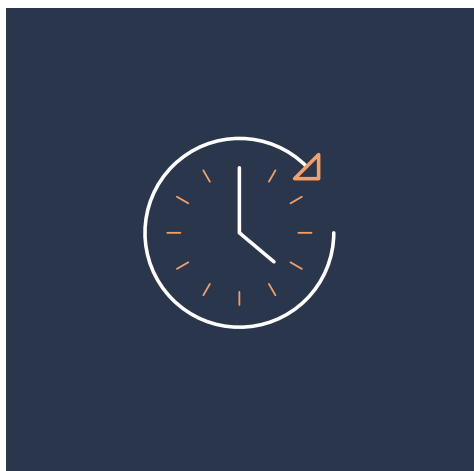
COMO CONSTRUIR ORGANIZAÇÕES COM MAIOR DIVERSIDADE DE GÊNERO?

As mudanças são já impossíveis de evitar, mas isso não significa que as pessoas as queiram ou desejem, muito pelo contrário. Em muitos casos procuram, inclusive, evitá-las. Por esse motivo e para que não sejamos surpreendidos pela mudança, temos de ajudar a que esta ocorra de uma forma natural e com o devido tempo para nos adaptarmos.

Como sociedade, é muito possível que fomentemos a Diversidade por meio de programas de inclusão que acelerem as mudanças e coloquem as organizações diante de uma luta pelo talento feminino que, em termos de experiências requeridas, ainda é escasso.

De acordo com o estudo da McKinsey “Why Diversity Matters”, as empresas com diversidade de gênero têm 15% mais chances de gerar retornos mais elevados do que aquelas com equipes executivas predominantemente masculinas. Diversas empresas superam aquelas que não o são em 21% em termos de EBIT e em 27% em termos de criação de valor a longo prazo.

É tão somente uma questão de tempo até alcançarmos o equilíbrio de gênero no longo prazo. Mas para que isso aconteça, e no entretanto, as organizações terão que aplicar medidas de inclusão, em alguns casos compulsórias, tendo de sobreviver no curto prazo com a escassez de talentos prontos e qualificados para determinadas funções.



ANTECIPAÇÃO:

A “Guerra pelo Talento” será vencida por empresas que se antecipem na atração dos melhores talentos disponíveis e que sejam capazes de estabelecer sistemas de retenção adequados. Uma forma de estar preparados e de saber aproveitar as oportunidades é a de construir “**Pipelines de Talentos**” que possibilitem a identificação precoce de Executivos de alto potencial que possuam o tipo de experiências e competências de gestão e de liderança compatíveis com as necessidades da organização.



IDENTIFICAÇÃO E CRESCIMENTO:

Muitas organizações têm talentos femininos em cargos intermédios ou inferiores que possivelmente possuem as competências necessárias para crescer na organização. É importante realizar processos formais de **Identificação de Talento**, por meio da avaliação de Competências de Liderança e de Gestão, a fim de implementar planos de ação para os executivos que apresentem potencial de crescimento e assim permitir que cresçam em experiências reforçando suas capacidades pessoais naturais.



INCLUSÃO COMO PARTE INTEGRANTE DA CULTURA DA ORGANIZAÇÃO:

É importante que as organizações tomem consciência da sua cultura organizacional, no sentido de entender que tipo de perfis melhor se adaptam a trabalhar nela e, desta forma, aumentar as chances de atrair os melhores talentos. As novas gerações exigem que as empresas sejam inclusivas e que promovam aberta e genuinamente políticas de Diversidade e Inclusão.

As Organizações que acreditam genuinamente no valor da Diversidade farão essa jornada de uma forma mais rápida e com maior sucesso e, conseqüentemente, retirarão daí importantes dividendos.

De acordo com o estudo da Deloitte “Millennial Survey (2018)”, 74% dos entrevistados afirmaram acreditar que seus locais de trabalho serão mais inovadores se a Direção de suas empresas fizer da Diversidade e da Inclusão uma componente-chave de sua cultura organizacional.

