



# Diversidade e inclusão gerando impacto no desempenho dos negócios

22 de Maio de 2018

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY

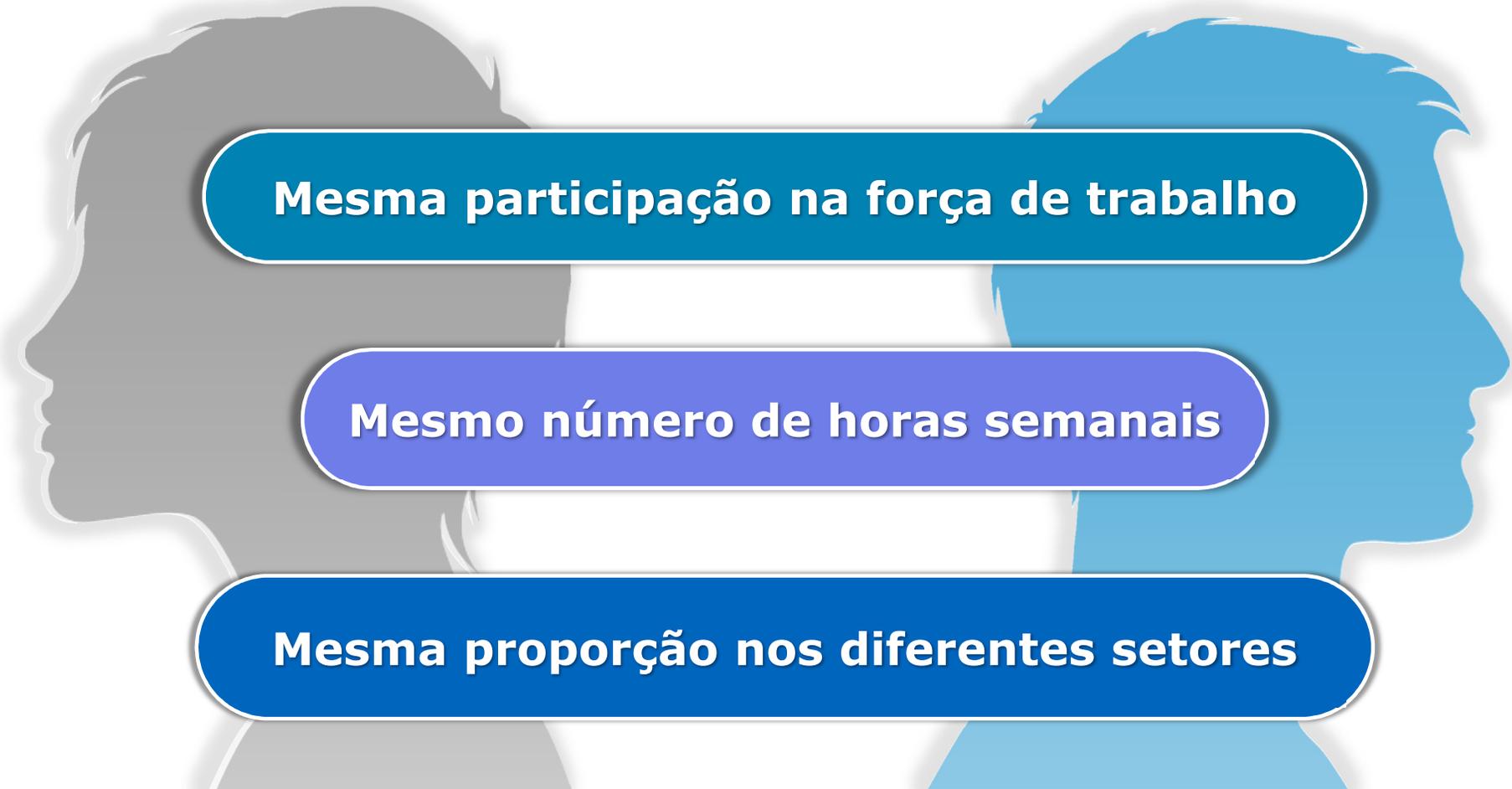
Any use of this material without specific permission of McKinsey & Company is strictly prohibited

# A McKinsey pesquisou o impacto da diversidade durante mais de uma década

<b>Women Matter (2007)</b> <i>Gender diversity, a corporate performance driver</i>	<b>Women Matter (2008)</b> <i>Female leadership, a competitive edge for the future</i>	<b>Women Matter (2009)</b> <i>Women leaders, a competitive edge in and after the crisis</i>	<b>Women Matter (2010)</b> <i>Women at the top of corporations: Making it happen</i>	<b>Women Matter (2012)</b> <i>Making the break-through</i>	<b>Women Matter (2013)</b> <i>Moving corporate culture, moving boundaries</i>	<b>Diversity Matters (2015)</b>	<b>Women Matter (2016)</b> <i>Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity</i>	<b>Women Matter (2017)</b> <i>Time to accelerate – ten years of insights into gender diversity</i>
Vínculo positivo entre o desempenho de uma empresa e a proporção de mulheres no conselho executivo	Motivos por trás do desempenho superior – determinados comportamentos de liderança se manifestam mais em mulheres	Comportamentos de liderança normalmente adotados por mulheres são críticos para o bom desempenho em um mundo pós-crise	A maioria dos líderes reconhece o impacto da diversidade de gênero no desempenho – mas crença não se traduz em ações	As empresas poderiam aproveitar o que já conseguiram para alcançar o avanço final	Cultura e mentalidade corporativista são críticas para a melhoria da diversidade de gênero ao longo do tempo	As empresas com forças de trabalho diversificadas têm melhor desempenho financeiro – a diversidade é um diferencial competitivo	Três mudanças no jogo distinguem o melhor da categoria – compromisso do CEO, persistência, programas holísticos de transformação	Uma década de pesquisa destaca dez <i>insights</i> principais sobre o impacto econômico da maior diversidade de gênero

Recém-publicado:  
**Delivering through Diversity Jan 2018**

Imaginem se mulheres e homens...

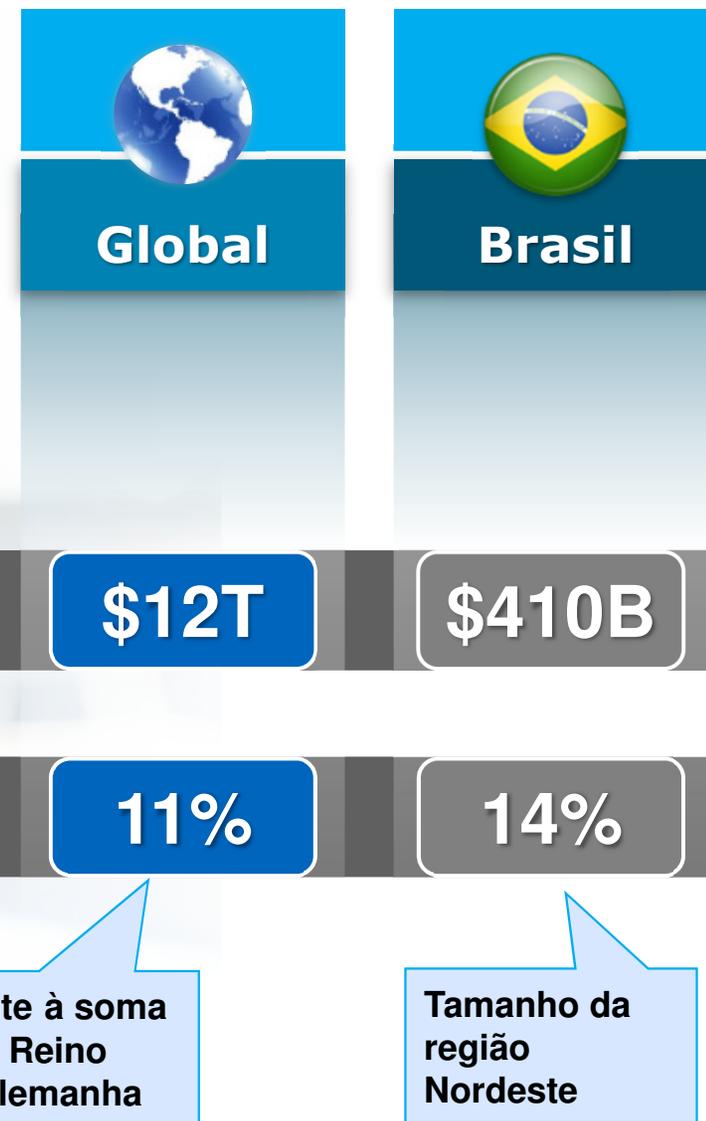
The image features two stylized silhouettes of human heads in profile, facing each other. The silhouette on the left is grey and represents a woman, while the one on the right is blue and represents a man. Three horizontal, rounded rectangular text boxes are overlaid between the silhouettes. The top box is dark blue with white text, the middle one is purple with white text, and the bottom one is dark blue with white text.

**Mesma participação na força de trabalho**

**Mesmo número de horas semanais**

**Mesma proporção nos diferentes setores**

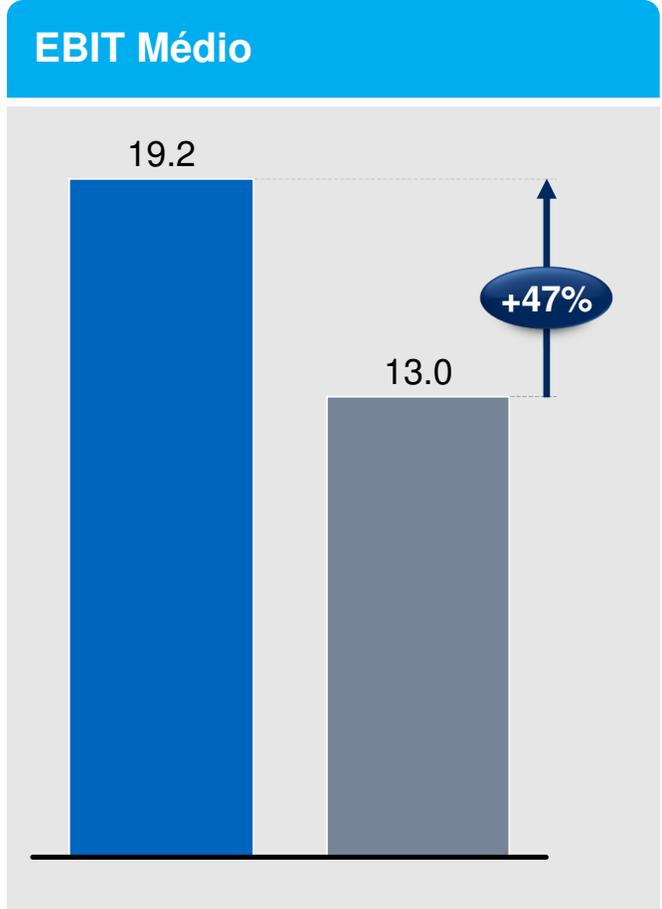
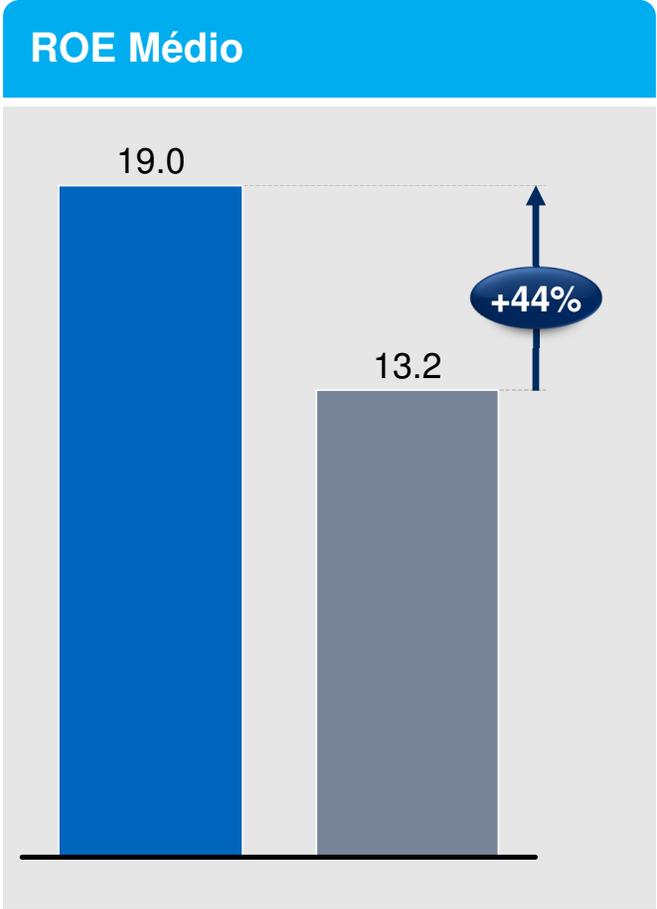
O resultado...



# Empresas com mulheres no comitê executivo apresentam melhor performance

América Latina, %

■ Empresas com pelo menos uma mulher no Comitê Executivo    ■ Empresas sem mulher no Comitê Executivo



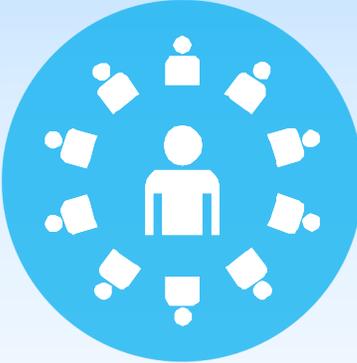
## 2 vezes maior

Estudos da Weber Shandwick constatou que as empresas com maior reputação no *Fortune World's Most Admired* rankings apresentam uma participação de mulheres 2 vezes maior na liderança sênior

FONTE: McKinsey "Women Matter: A Latin American Perspective 2013", Weber Shandwick

# 5 canais através dos quais a diversidade impacta a performance

1



**Vencer a disputa por talentos**

2



**Melhorar a qualidade da tomada de decisão**

3



**Aprimorar insights sobre o cliente**

4



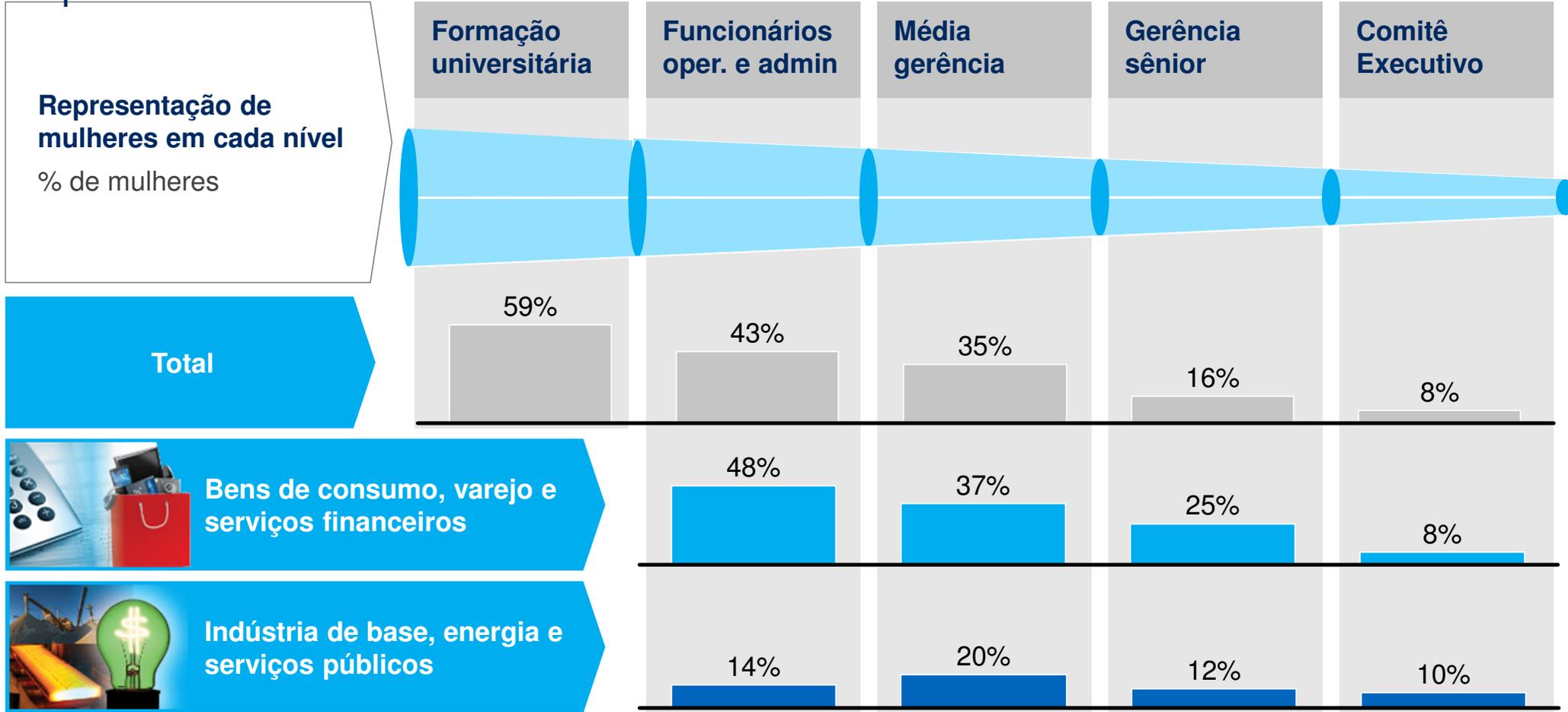
**Motivar funcionários e aumentar a satisfação**

5



**Melhorar a imagem global e a relevância da empresa**

Apesar disso, os desafios ao longo do pipeline são claros e variam de empresa para empresa



FONTE: McKinsey "Women Matter: A Latin American Perspective 2013"

O impacto da diversidade no negócio é claro, ainda assim muitas empresas têm dificuldade em assegurar que minorias são bem representadas

**90%** dos empregados dizem não acreditar que suas empresas estão fazendo o necessário para aumentar diversidade e **60%** não sabe como contribuir neste sentido

**50%** dos homens acreditam que as mulheres estão bem representadas em posições de liderança, quando na realidade somente **1 em 10** líderes seniors são mulheres

Mulheres e homens têm as **mesmas** intenções de permanecerem na força de trabalho. Número equivalente de homens e mulheres dizem querer deixar seus empregos para focar na família e este número é incrivelmente baixo, somente **2%**

1 <https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/women-in-the-workplace-2017>

2 <https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/reinventing-the-workplace-for-greater-gender-diversity>

3 <https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/women-in-the-workplace-2017>



Podemos observar quatro “famílias” de vieses na tomada de decisões, que muitas vezes se aliam e reforçam um ao outro

**Famílias de vieses na tomada de decisão referente a pessoas**



FONTE: Framework “Five Families of Biases”, desenvolvido pela Prática de Estratégia em 2010 (“The case for behavioral strategy”, Dan Lovallo e Olivier Sibony, McKinsey Quarterly, Mar 2010). Pesquisas sobre economia comportamental e psicologia social (incl. Publicações de Kahneman, Chabris, Bazerman/ Moore, Whitehead/Campbell, Rolf Dobelli, Banaji/Greenwald, outros)

## Exemplos de barreiras internas



Maior probabilidade de **avaliar sua performance de forma menos positiva**



Probabilidade de **atribuir o sucesso a fatores externos**



Crença de que a **boa performance profissional levará naturalmente a numa recompensa**



**Menor probabilidade de solicitar oportunidades**



Maior probabilidade de modular a autopercepção com base no *feedback*



Maior probabilidade de **evitar o envolvimento em relações de *mentorship* ou *sponsorship* com homens de nível mais sênior por medo do que os outros podem pensar**



**Sensação de não atender as expectativas em vários relacionamentos**



Maior probabilidade de **fazerem algo que as deixe em desvantagem do que algo que prejudique outros**

# Criar um ambiente autenticamente diverso e inclusive exige esforços em diferentes frentes



**Diversity**  
*Who our colleagues represent*

- The share of individuals representing historically underrepresented identities, e.g., women, black, Hispanic/Latino, LGBTQ
- Measured in metrics on representation and advancement

---

**Inclusion**  
*How they feel*

- The degree in which colleagues perceive they are accepted and respected
- Measured through attitude and experience questions in satisfaction surveys