

# Diversidade & Inclusão como Alavanca de Performance

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY

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

EXPERIÊNCIA  
PROFISSIONAL

# Diversidade é o que nos torna diferentes e únicos como indivíduos

CULTURA

COMUNICAÇÃO /  
ESTILO DE  
TRABALHO

CONDIÇÃO  
SÓCIO-  
ECONÔMICA

RAÇA /  
ETNIA

APARÊNCIA

EDUCAÇÃO

IDADE

ORIENTAÇÃO  
SEXUAL

HABILIDADES /  
DEFICIÊNCIAS

ESTADO  
CIVIL

GÊNERO

PARENTESCO

FUNÇÃO

VISÕES  
POLÍTICAS

CRENÇAS  
RELIGIOSAS



# A diversidade pode impactar positivamente o desempenho de uma empresa de várias maneiras

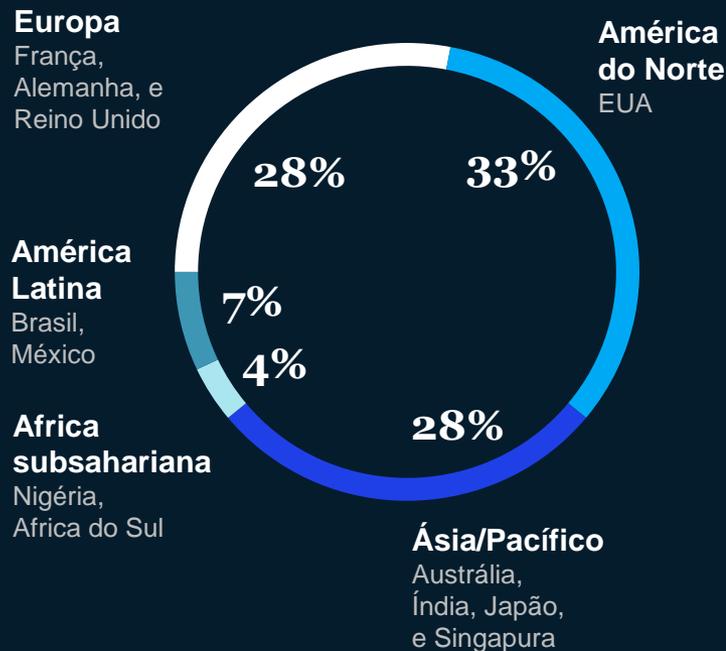


**Com o intuito de mensurar este impacto a McKinsey & Company, desde 2015 passou a analisar a correlação entre diversidade e performance econômica**

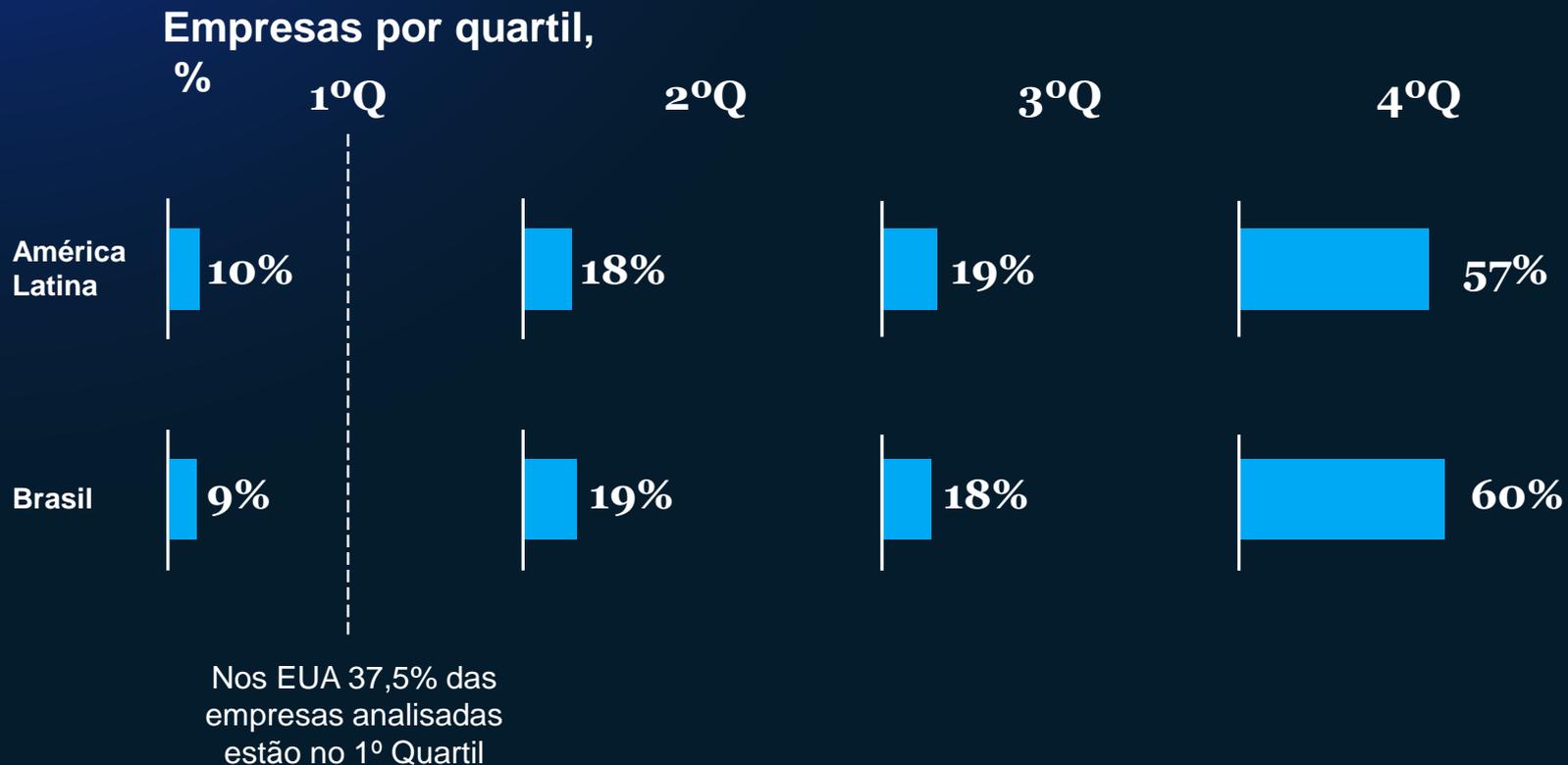


# Foram analisadas mais de mil empresas em todos os continentes para oferecer uma perspectiva global da diversidade no mundo corporativo

Distribuição das empresas por região e indústria no estudo *Delivery through Diversity*  
N=1,007 empresas



# As empresas foram divididas por quartis de diversidade e os países da América Latina apresentam um perfil assimétrico, com uma parcela desproporcional de empresas no 4º quartil

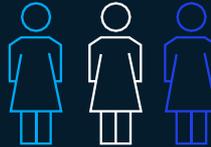


# A diversidade, tanto de gênero quanto étnica, tem clara correlação com rentabilidade

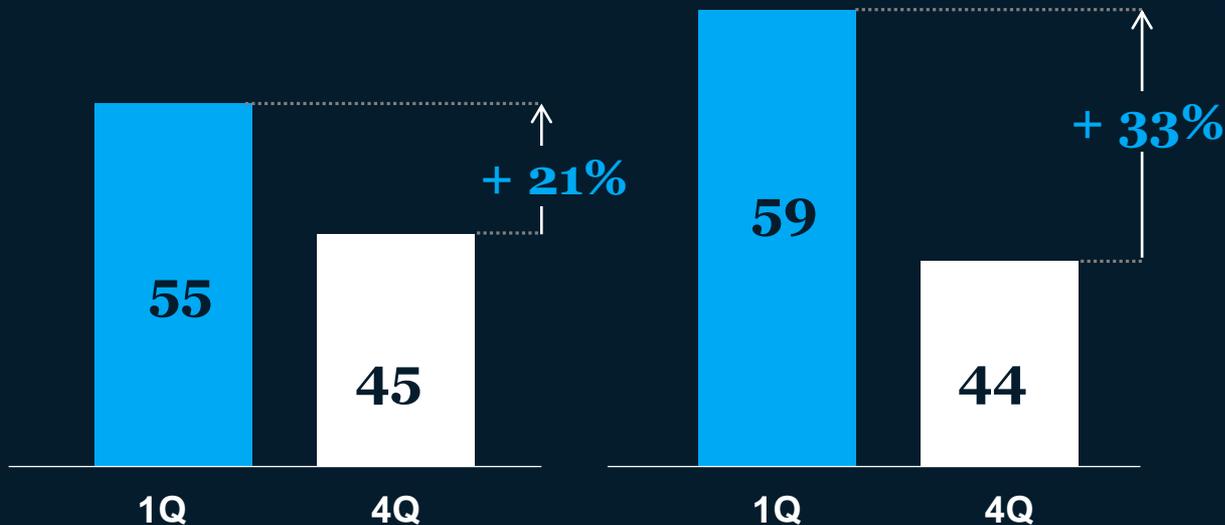
Diferença entre o 1º e o 4º quartis em relação à probabilidade de performance financeira acima da média nacional da indústria %



Diversidade de gênero



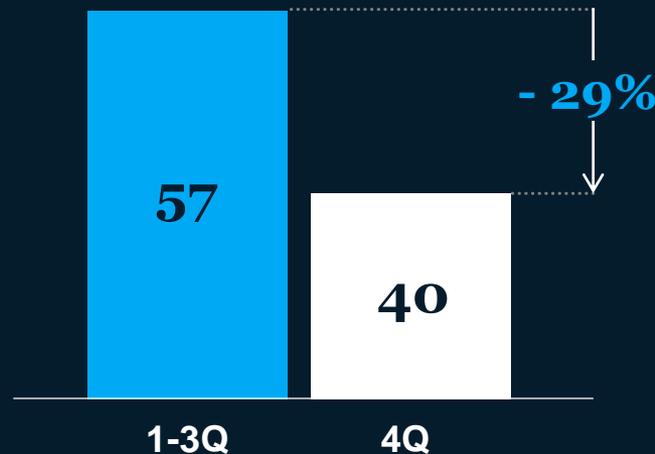
Diversidade étnica



# Por outro lado as empresas com menor diversidade são penalizadas e apresentam probabilidade menor de rentabilidade



Diversidade de gênero e étnica

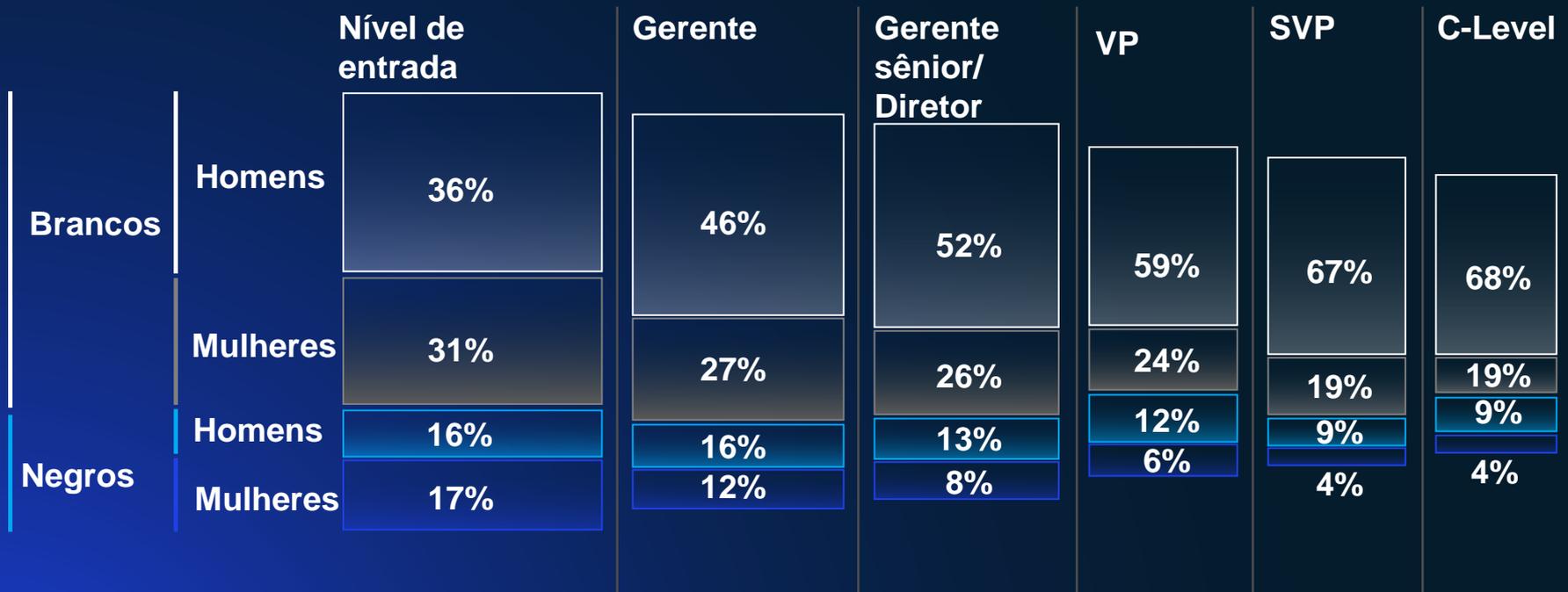


As empresas no quartil inferior, tanto em diversidade de gênero como étnica sofrem uma penalidade em seu desempenho financeiro em relação às empresas mais diversas

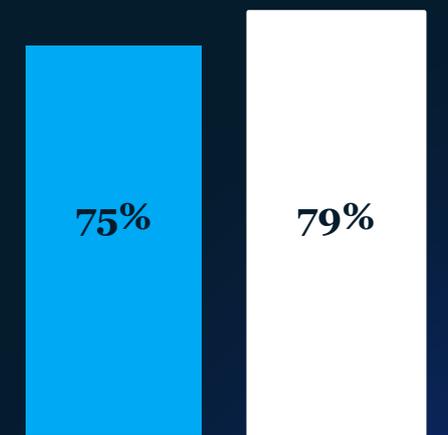
# Mulheres e negros têm dificuldade significativamente maior de progredir na carreira



% de funcionários por nível, 2018



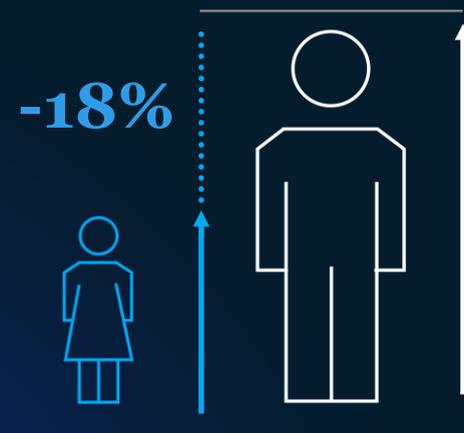
# Mulheres têm o mesmo interesse em progredir na carreira e buscam este objetivo tanto quanto os homens, mas avançam mais lentamente no *pipeline* corporativo



Interesse em avançar na carreira



Solicitação de promoção



Probabilidade de ser promovido

# Mulheres têm maior probabilidade de atuarem em cargos de apoio em especial as mulheres negras



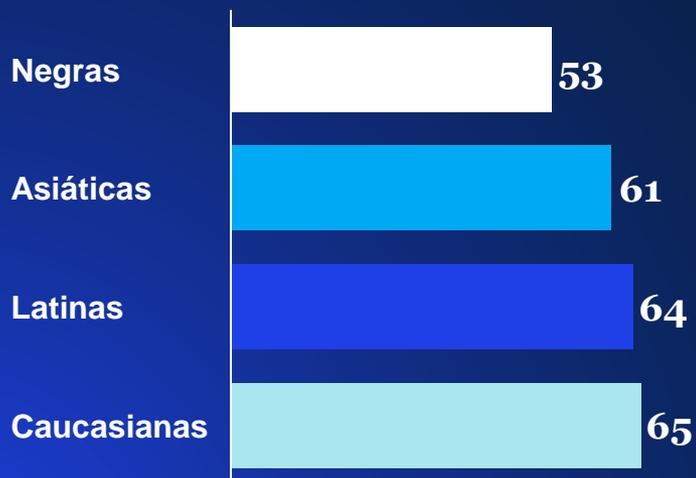


# Isto faz com que as mulheres não acreditem ter as mesmas oportunidades

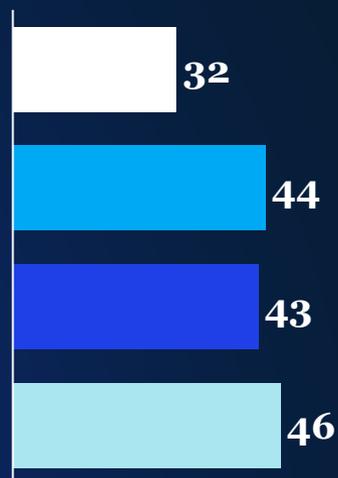
## Como as mulheres vêem as oportunidades

% de mulheres que concordam...

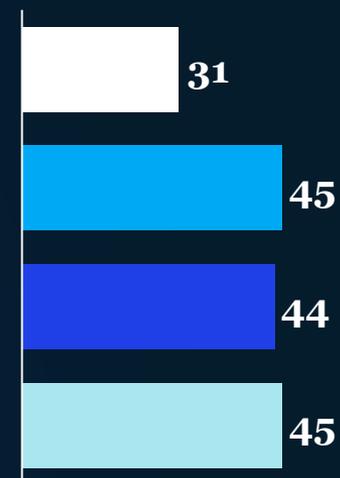
Ter igual oportunidade de crescimento comparada a seus pares



Promoções são baseadas em um critério objetivo e justo



As melhores oportunidades são para os funcionários que mais merecem





## Além disso as mulheres recebem menos apoio ao longo de sua jornada

**10%  
menos**

mulheres afirmam receber conselhos do seu gerente sobre como avançar na carreira do que os homens

**20%  
menos**

mulheres afirmam terem uma interação regular com a liderança sênior do que os homens

**As pessoas que recebem conselhos dos seus gerentes têm uma probabilidade estatisticamente maior de serem promovidas**

# Os estereótipos e vieses inconscientes impactam a percepção sobre mulheres em cargos de liderança

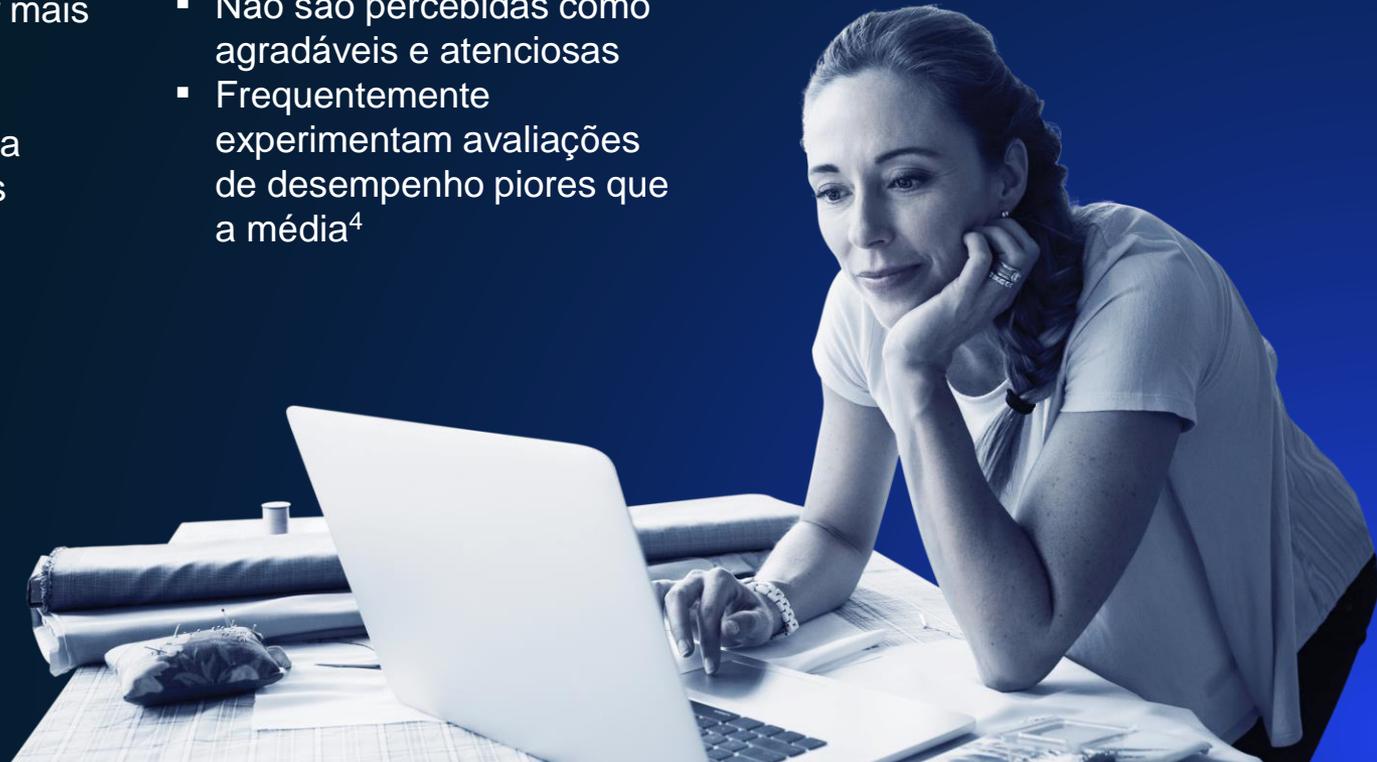
**Estudos revelam que as mulheres são penalizadas por:**

- Aparentar buscar mais poder<sup>1</sup>
- Expressar raiva<sup>2</sup>
- Negociar de forma assertiva maiores salários<sup>3</sup>

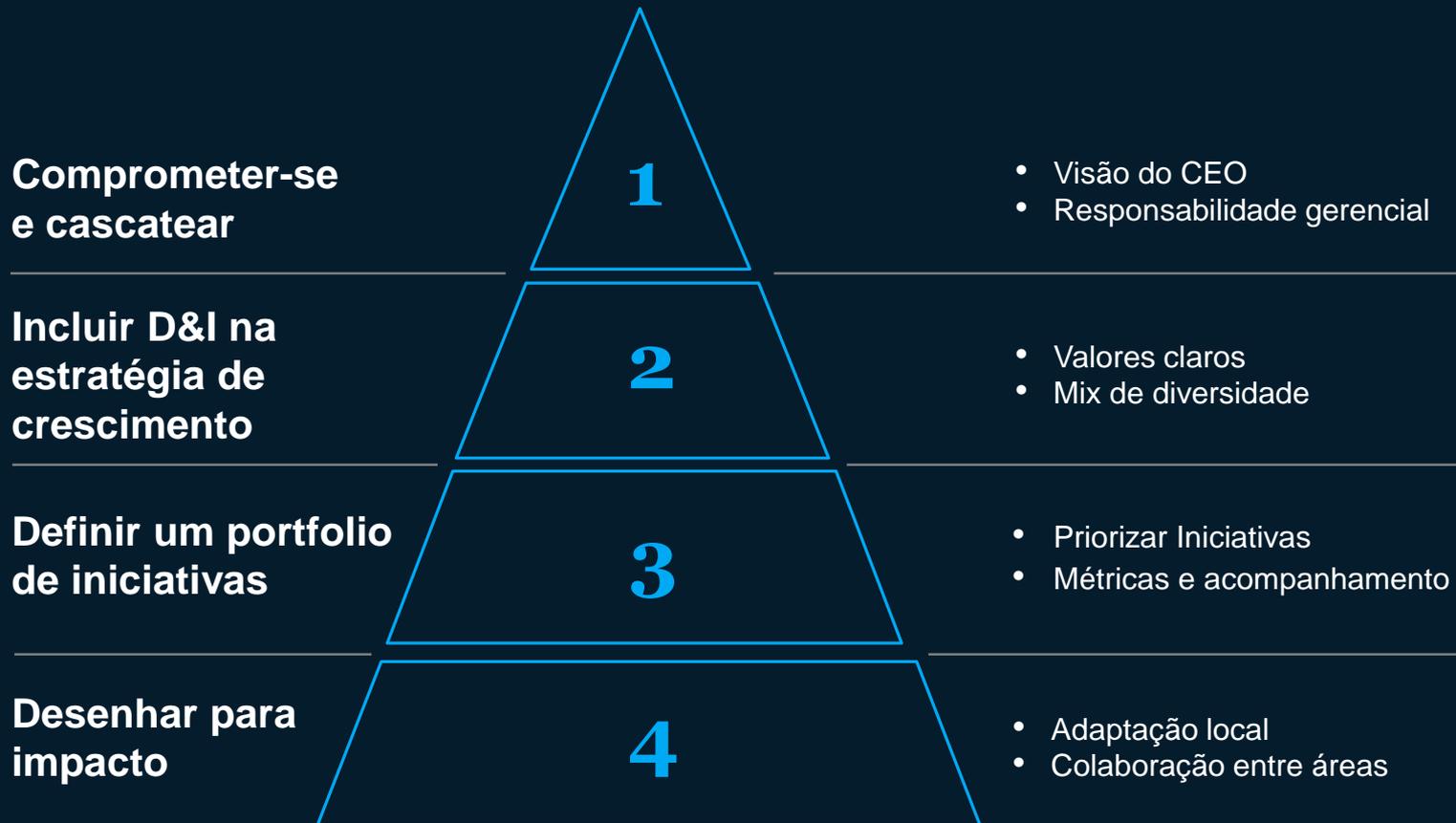
**Mulheres em cargos de liderança que violam os estereótipos de gênero feminino...:**

- Não são percebidas como agradáveis e atenciosas
- Frequentemente experimentam avaliações de desempenho piores que a média<sup>4</sup>

FONTE: 1) Okimoto & Brescoll, 2010, Rudman, Moss-Racusin, Phelan, & Nauts, 2012; 2) Brescoll & Uhlmann, 2008; 3) Amanatullah & Finsley, 2012; Bowles, Babcock, & Lai, 2007; 4) Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992; Eagly & Karau, 2002



# As empresas com melhor desempenho seguem quatro imperativos para a construção de uma estratégia bem-sucedida de inclusão e diversidade



# Estudos de caso ilustram como as empresas líderes colocam essas etapas em prática

- 1** **Comprometer-se e cascatear**
- Visão do CEO
  - Responsabilidade gerencial



O CEO anunciou publicamente a meta de contratações focada em igualdade de gênero dentro de 5 anos e contratou o primeiro diretor de D&I

- 2** **Incluir D&I na estratégia de crescimento**
- Valores claros
  - Mix de diversidade



Usa o D&I como um facilitador estratégico para melhorar a percepção dos clientes, a atração e a retenção de talentos

- 3** **Definir um portfólio de iniciativas**
- Priorizar Iniciativas
  - Métricas e acompanhamento



Estimulou a formação do “Mulheres @ Allianz”, “AllAbility” e “AllDive” para apoiar mulheres, funcionários com deficiências e a Comunidade LBGT

- 4** **Desenhar para impacto**
- Adaptação local
  - Colaboração entre áreas



O plano de ação de D&I da empresa foi adaptado de forma individual para as unidades de negócios em diferentes localidades

# Todas as empresas líderes priorizam a construção de uma cultura de inclusão

Definindo o que significa a inclusão de acordo com o seu contexto, e por que é importante

Introduzindo políticas, processos e métricas para monitorar e promover a Inclusão

Essas empresas enxergam a **inclusão** como chave para desbloquear os benefícios da diversidade

Desenvolvendo as capacidades individuais e das equipes para reforçar a Inclusão

Garantindo a Inclusão como forma de ação em todos os níveis e cargos

McKinsey  
& Company

**Muito  
obrigada!**



# Links para os Estudos mais recentes da McKinsey & Company

- ➔ Diversity Matters (2015) <https://assets.mckinsey.com/~media/857F440109AA4D13A54D9C496D86ED58.ashx>

---

- ➔ Delivering through Diversity (2018) [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx)

---

- ➔ Women in the Workplace (2017) <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2017>

---

- ➔ Women in the Workplace (2018) <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2018>

---

- ➔ Women in the Workplace (2019) <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019>

---

- ➔ The economic impact of closing the racial wealth gap(2019) [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20Sector/Our%20Insights/The%20economic%20impact%20of%20closing%20the%20racial%20wealth%20gap/The-economic-impact-of-closing-the-racial-wealth-gap\\_final.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20Sector/Our%20Insights/The%20economic%20impact%20of%20closing%20the%20racial%20wealth%20gap/The-economic-impact-of-closing-the-racial-wealth-gap_final.ashx)