

# Diversity Matters

AMÉRICA LATINA

Por que empresas que adotam  
a diversidade são mais saudáveis,  
felizes e rentáveis

Junho, 2020



# Conteúdo

Prefácio:	
Empresas que adotam a diversidade podem se fortalecer após a atual crise	04
Sumário executivo	06
Introdução:	
Uma visão abrangente sobre diversidade, saúde e performance em empresas da América Latina	16
O compromisso com a diversidade estimula a adoção de melhores práticas de negócios	22
O compromisso com a diversidade fomenta um comportamento de liderança mais eficaz	30
A diversidade apoia a felicidade dos funcionários e a saúde organizacional	36
Por que empresas comprometidas com a diversidade vencem: o claro vínculo entre diversidade e performance financeira	46
A lacuna que permanece: os grupos diversificados continuam significativamente sub-representados	52
As empresas precisam tomar ações ousadas	58
Conclusão	64
Sobre as autoras	66

Prefácio

# Empresas que adotam a diversidade podem se fortalecer após a atual crise

Estamos lançando o *Diversity Matters: América Latina*, um relatório inovador sobre o impacto da diversidade nas organizações na América Latina. Com base em um amplo estudo com 700 grandes empresas e em uma pesquisa com cerca de 4.000 funcionários em toda a região, o relatório mostra que as empresas que adotam a diversidade são mais inovadoras, colaborativas e rentáveis do que seus pares que não a adotam.

No entanto, desde a realização da pesquisa para o relatório no final de 2019, o contexto global mudou de forma dramática. Muitos dos cidadãos no mundo todo estão em *lockdown* em suas casas, empresas estão paradas, voos estão suspensos e fronteiras estão fechadas devido ao coronavírus. Além disso, estamos vivenciando uma onda de protestos em todo o mundo contra o racismo sistêmico. É um momento de grande ansiedade e incerteza. Mas é também um momento de reflexão – para indivíduos, organizações, governos e sociedade civil – à medida que, coletivamente, aprendemos a entender e lidar com os efeitos dessas crises globais e suas repercussões.

O atual momento também oferece novas perspectivas sobre diversidade e inclusão. Este relatório mostra claramente que ambientes onde há diversidade podem ter um impacto positivo no comportamento individual e coletivo. Atualmente, nosso comportamento individual e coletivo está sendo testado em escala global, assim como o nosso senso de comunidade.

Essas crises colocaram a diversidade na comunidade global em absoluta evidência – quem tem acesso a tratamento médico e quem não tem; quem tem acesso a condições de vida e higiene e quem não tem; quem se beneficia da proteção do governo e quem não se beneficia. O relatório mostra que compreender e aceitar a diversidade, de fato, vai além de uma definição estreita de diversidade como representação.

Quando falamos de diversidade e inclusão, também estamos falando sobre como acolher, incluir, considerar e engajar pessoas de todas as origens. Isso agora é mais importante do que nunca.

Para além das crises imediatas, as empresas na América Latina precisarão de muita determinação e resiliência para se reconstruir e percorrer um caminho econômico e socialmente viável rumo

ao “novo normal”<sup>1</sup>. Os líderes precisarão recorrer aos pontos fortes de todos os indivíduos em suas organizações para encontrar oportunidades de restabelecer e adaptar suas operações.

Avançar também exigirá reimaginação. O mundo verá mudanças nas preferências e expectativas dos indivíduos – como cidadãos, funcionários e consumidores. À medida que as preferências evoluem, as instituições que se reinventarem para extrair o máximo proveito dos melhores *insights* e previsões alcançarão sucesso desproporcional. A diversidade e a inclusão podem desempenhar um papel importante nesse processo de reimaginação, já que a diversidade tem demonstrado a capacidade de trazer múltiplas perspectivas para enfrentar um problema e, assim, criar soluções melhores.

Nos próximos meses, à medida que as organizações se posicionarem em relação ao racismo sistêmico e começarem a se reconstruir após a pandemia, aquelas que adotarem a diversidade e a inclusão terão mais chance de alcançar a inovação, a colaboração, o trabalho em equipe e a liderança eficaz que serão necessários para operar no futuro.

<sup>1</sup> Kevin Sneader e Shubham Singhal, “Além do coronavírus: o caminho para o próximo normal”, março de 2020, McKinsey.com.br

# Sumário executivo

As empresas da América Latina que adotam a diversidade tendem a superar outras empresas em práticas-chave de negócios como inovação e colaboração, e seus líderes são melhores em promover a confiança e o trabalho em equipe. Elas também costumam ter ambientes de trabalho mais felizes e uma melhor retenção de talentos. Tudo isso se traduz tanto em uma saúde organizacional mais sólida quanto em resultados: empresas que adotam a diversidade têm uma probabilidade significativamente maior de alcançar uma performance financeira superior à de seus pares que não o fazem.



Essas conclusões são provenientes de um amplo estudo da McKinsey & Company sobre o estado da diversidade corporativa na América Latina. O estudo baseia-se em quatro fontes principais:

**\_Um conjunto de dados de cerca de 700 empresas de capital aberto, abrangendo todas as principais indústrias, sediadas no Brasil, Chile, Peru, Argentina, Colômbia e Panamá. Esses dados foram filtrados de uma amostra maior para garantir que apenas empresas com dados financeiros e sobre gênero completos fossem incluídas no conjunto de dados analisados.**

**\_Uma extensa pesquisa com 3.900 funcionários em vários níveis, de mais de 1.300 das maiores empresas na região, criando um entendimento holístico da diversidade sob a perspectiva dos funcionários. As empresas incluídas na pesquisa tinham mais de 500 funcionários.**

**\_O Índice de Saúde Organizacional (OHI, na sigla em inglês), um banco de dados proprietário da McKinsey, baseado em pesquisas**

**com cerca de 60.000 funcionários de 40 empresas na América Latina, bem como nosso conjunto de dados globais de 5 milhões de pesquisas em 100 países.**

**\_Entrevistas aprofundadas com mais de 30 executivos seniores de empresas líderes na América Latina.**

Este estudo – o primeiro dessa natureza na região –, amplia a perspectiva ao considerar questões de gênero, raça/etnia e orientação sexual, avaliando as relações existentes entre a diversidade das empresas, a saúde organizacional e, em última análise, a performance financeira. Ainda há muito por ser descoberto acerca dessas relações, motivo pelo qual este estudo é mais exploratório do que definitivo. Ao expandir-se para um novo território, no entanto, o estudo destaca a interconexão da diversidade com práticas de negócios positivas, comportamentos eficazes de liderança, saúde organizacional e performance do negócio.

Embora a correlação não represente prova de causalidade, o estudo

encontra um vínculo claro entre a existência de diversidade na gerência sênior e a saúde e performance das empresas. Sobretudo, o compromisso com a diversidade está fortemente correlacionado com resultados positivos, mais do que com dados demográficos reais de diversidade. As empresas que são percebidas pelos funcionários como comprometidas com a diversidade têm maior probabilidade de colher benefícios significativos.

O estudo também mostra que, apesar do forte vínculo entre diversidade e sucesso corporativo, mulheres e grupos minoritários continuam consideravelmente sub-representados nas posições de liderança das empresas latino-americanas. Isso aponta para a urgência na tomada de medidas para promover a diversidade.

## O compromisso com a diversidade estimula melhores práticas de negócios

Nas empresas que adotam a diversidade, os funcionários têm maior probabilidade de ter mais liberdade, tanto em termos de sua identidade quanto de suas maneiras de trabalhar. Nosso estudo mostra que os funcionários de empresas percebidas como comprometidas com a diversidade têm 11% mais

# 152%

maior de afirmar que podem propor novas ideias e tentar novas formas de fazer as coisas;

# 77%

maior de concordar que a organização aplica ideias externas para melhorar sua performance;

probabilidade de relatar que podem “ser quem são” no trabalho, o que provavelmente os estimula a participar e contribuir. Essas empresas também tendem a ter menos funcionários que expressam sentir-se como “estranhos” no ambiente de trabalho.

Da mesma forma, os funcionários de empresas que adotam a diversidade relatam níveis muito mais altos de inovação e colaboração do que seus pares de outras empresas. Esses funcionários têm probabilidade:

# 76%

maior de afirmar que a organização faz uso do *feedback* de clientes para melhor atender seus clientes;

# 72%

maior de reportar que a organização melhora consistentemente sua forma de fazer as coisas;

# 64%

maior de afirmar que colaboram compartilhando ideias e melhores práticas.

## O compromisso com a diversidade estimula um comportamento mais eficaz por parte da liderança

Os níveis de comprometimento das empresas com a diversidade estão intimamente correlacionados com a capacidade de seus líderes de criarem equipes confiáveis e de alta performance. Em nosso estudo, funcionários de empresas percebidas como comprometidas com a diversidade apresentaram probabilidade 80% maior de concordar que seus líderes promovem confiança e diálogo aberto, e probabilidade 73% maior de relatar uma cultura de liderança em prol do trabalho em equipe, que afeta positivamente a forma como as pessoas se comportam.

Com relação a nossas conclusões sobre inovação, mencionadas anteriormente, também observamos que os líderes de empresas percebidas como comprometidas com a diversidade parecem ter uma agenda de inovação mais sólida: nessas empresas, os funcionários foram 66% mais propensos a relatar que seus líderes promovem a inovação. Nas

empresas comprometidas com a diversidade, os funcionários também tinham 54% mais probabilidade de sentir que seus líderes moldam os valores de sua organização.

Por último, mas não menos importante, é mais provável que as empresas comprometidas com a diversidade promovam mentorship para funcionários de todas as origens. As empresas percebidas pelos funcionários como comprometidas com a diversidade têm uma proporção maior de funcionários que têm mentores, independentemente de seu gênero, raça/etnia ou orientação sexual. Especificamente, os funcionários do gênero feminino ou outro têm 19% mais probabilidade de ter um mentor do que seus pares em empresas não comprometidas com a diversidade. Esse número é de 15% para funcionários de outros grupos étnico-raciais e de 23% para funcionários que não se identificam como heterossexuais.

## A diversidade apoia a felicidade dos funcionários e a saúde organizacional

A pesquisa global da McKinsey mostra que práticas de negócios e comportamentos de liderança

eficazes criam uma saúde organizacional mais sólida, definida como a capacidade de entregar performance superior no longo prazo. Este estudo reforça esse vínculo nas empresas da América Latina e sugere que a diversidade é um poderoso capacitador de práticas saudáveis e melhores resultados.

Além dos pontos fortes de inovação e liderança das empresas comprometidas com a diversidade, descobrimos que elas tendem a se destacar em motivação – uma dimensão-chave da saúde organizacional. Nessas empresas, 63% dos funcionários indicam que estão felizes no trabalho, em comparação com apenas 31% das empresas que não são percebidas como comprometidas com a diversidade. Os níveis de felicidade dos funcionários são consistentemente maiores nas empresas percebidas como comprometidas com a diversidade, independentemente do gênero, orientação sexual ou raça/etnia dos funcionários – os números confirmam essa conclusão em cada grupo. Mais de 60% dos funcionários do gênero masculino, do gênero feminino ou outro, dos brancos, dos de outros grupos étnico-raciais, dos heterossexuais e dos que não se identificam como heterossexuais de empresas

comprometidas com a diversidade afirmam que são felizes, em comparação com aproximadamente 30% de outras empresas.

Empresas que adotam a diversidade têm probabilidade até uma vez e meia maior de ter funcionários mais felizes em todas as funções e níveis da organização, incluindo funcionários de nível inicial, gerentes e executivos de alto nível.

Além disso, os funcionários de empresas comprometidas com a diversidade desejam permanecer mais tempo e aspiram alcançar níveis mais altos na organização. Esses funcionários têm probabilidade 36% maior do que seus pares de outras empresas de relatarem que desejam permanecer três anos ou mais na mesma empresa. E eles são 15% mais propensos a expressar seu desejo de serem promovidos.

Em termos de grupos demográficos específicos, nosso estudo revela que os funcionários do gênero feminino ou outro de empresas comprometidas com a diversidade têm probabilidade 12% maior de querer alçar o próximo nível em sua organização em comparação com seus pares de outras empresas. Da mesma forma, funcionários que não se identificam como heterossexuais de empresas comprometidas com a diversidade

têm 18% mais probabilidade de querer fazê-lo, em comparação com os pares de outras empresas.

A pesquisa global da McKinsey comprovou a correlação entre a saúde organizacional e a performance do negócio. Nosso banco de dados do Índice de Saúde Organizacional (OHI) revela que as empresas com saúde organizacional no quartil superior têm um retorno total aos acionistas três vezes maior do que as empresas no quartil inferior. Essa correlação é verdadeira na América Latina: as empresas com pontuações mais altas no Índice de Saúde Organizacional têm probabilidade 59% maior de superar a performance financeira de seus pares.

## Há um vínculo claro entre diversidade e performance financeira

O comprometimento com a diversidade demonstra aumentar os níveis de felicidade e gerar uma série de comportamentos positivos dos funcionários, maior motivação e um desejo de permanecer por mais tempo em uma organização. As empresas percebidas como

comprometidas com a diversidade também têm maior probabilidade de adotar melhores práticas de gestão e liderança. Mas isso leva a uma melhor performance financeira?

Nossas conclusões corroboram claramente um caso de negócio robusto sobre a diversidade na América Latina em termos de gênero, orientação sexual e raça/etnia. A relação positiva entre performance e diversidade de gênero identificada em pesquisas anteriores da McKinsey persiste: na América Latina, as empresas com equipes executivas diversificadas em termos de gênero têm 14% mais probabilidade de superar a performance de seus pares na indústria. Além disso, as empresas percebidas pelos funcionários como tendo diversidade em termos de gênero têm probabilidade 93% maior de superar a performance financeira de seus pares na indústria.

Outra descoberta é que as empresas percebidas como tendo uma diversidade maior da liderança em termos de orientação sexual têm probabilidade 25% maior de superar a performance financeira de seus pares. Também observamos resultados positivos ao analisar a correlação entre a percepção dos funcionários sobre a diversidade étnica/racial em suas organizações, tanto em níveis seniores quanto na

empresa em geral, e a probabilidade de uma performance financeira superior. (Embora essa correlação tenha sido positiva, o tamanho reduzido da amostra para esta análise em particular não permitiu extrair uma conclusão definitiva e estatisticamente significativa.)

Além disso, no que diz respeito à nossa pesquisa sobre a felicidade dos funcionários, há uma relação positiva entre os níveis de felicidade e a performance financeira. As empresas que têm funcionários mais felizes têm mais probabilidade de obter ganhos maiores – e esse padrão está presente na maioria das indústrias.

## Muito ainda precisa ser feito: as empresas precisam tomar ações ousadas

Embora os benefícios estabelecidos da diversidade sejam motivo de celebração, a realidade é que os grupos minoritários continuam significativamente sub-representados no âmbito corporativo na América Latina. Apesar do comprovado caso de negócio da diversidade, apenas 11%

dos executivos de empresas latino-americanas são mulheres – e mais da metade de todas as empresas na região não têm mulheres em suas equipes executivas.

No entanto, muitas empresas de alta performance e líderes inovadores na região acreditam no valor de investir em um ambiente de trabalho mais diversificado e na urgência de tomar ações nesse sentido. Com base na recente pesquisa da McKinsey e nos *insights* coletados nas entrevistas com líderes durante este estudo, propomos que as empresas se concentrem nas seguintes ações para fortalecer a diversidade e a inclusão:

**\_GARANTIR A REPRESENTAÇÃO DE TALENTOS DIVERSIFICADOS,** desenvolvendo um caso de negócio específico, que alinhe as metas de diversidade à estratégia de negócios da empresa; definindo e divulgando metas de representatividade de talentos diversificados baseadas em dados; e promovendo mulheres e minorias a cargos executivos, gerência de linha, cargos técnicos e posições de Conselho.

### **\_FORTALECER A LIDERANÇA E A RESPONSABILIZAÇÃO POR MEIO**

do estabelecimento da liderança inclusiva como competência essencial, exemplificada pelos líderes, mensurada nas avaliações e apoiada por iniciativas de capacitação; do fortalecimento da responsabilização de executivos e gerentes seniores pelo cumprimento das metas de diversidade; e do monitoramento ativo do progresso com painéis de controle visíveis em toda a organização.

### **\_VIABILIZAR A IGUALDADE E A EQUIDADE DE OPORTUNIDADES,**

assegurando que a contratação, as promoções e a remuneração sejam transparentes e justas; incentivando os talentos diversificados a se beneficiarem de recursos de *sponsorship* e garantindo que tenham acesso aos recursos de que precisam para serem bem-sucedidos; investindo em ferramentas de eliminação de vieses e treinamento gerencial para apoiar a tomada de decisões justas na gestão de talentos; e promovendo e acompanhando a adoção de iniciativas de trabalho flexíveis e ágeis para todos os funcionários.

### **\_PROMOVER A ABERTURA E O COMBATE A MICROAGRESSÕES,**

incluindo o cumprimento de uma política de tolerância zero para

comportamentos discriminatórios e assédio; a conscientização dos gerentes sobre os privilégios existentes e o fortalecimento de sua habilidade para lidar com microagressões; e o estímulo de uma discussão aberta sobre assuntos difíceis e o empoderamento dos funcionários para compartilharem *feedback* de baixo para cima.

### **\_PROMOVER UM SENSO DE PERTENCIMENTO EM RELAÇÃO AO TRABALHO,**

assegurando que os gerentes apoiem visivelmente as diversas formas de diversidade; incentivando os talentos diversificados a contribuírem com seus pontos fortes únicos e “serem quem são” no local de trabalho, bem como avaliando explicitamente o senso de pertencimento e o engajamento por meio de pesquisas sobre a experiência dos funcionários.

Esperamos que a pesquisa apresentada neste relatório proporcione às empresas da América Latina uma confiança renovada em que a diversidade realmente importa – e que a adoção de medidas para promovê-la tem uma probabilidade estatisticamente significativa de levá-las a uma melhor performance organizacional e financeira.



Introdução

# Uma visão abrangente sobre diversidade, saúde e performance em empresas da América Latina



Desde 2007, a McKinsey & Company é pioneira em pesquisas sobre diversidade no trabalho, indicando de forma consistente a existência de uma forte relação entre diversidade e performance empresarial em muitos países. Essencialmente, as empresas que adotam a diversidade têm uma probabilidade significativamente maior de apresentar uma performance financeira mais sólida do que seus pares da indústria. Os resultados das duas séries de relatórios, *Women Matter* e *Diversity Matters*, contribuíram para a discussão global sobre diversidade, particularmente a definição de políticas de diversidade e inclusão e os esforços de transformação por parte de empresas, setor público e organizações do terceiro setor.

O primeiro relatório sobre o assunto, *Women Matter*, publicado em 2007, identificou uma relação positiva entre a performance corporativa e a elevada presença de mulheres no ambiente de trabalho em vários países da Europa Ocidental, incluindo Reino Unido, França e Alemanha. Reforçando seu compromisso com o caso de negócio da diversidade de gênero no mundo todo, a McKinsey ampliou o escopo geográfico do projeto expandindo a pesquisa para a Ásia, em 2012 e, em seguida, para a América Latina, em 2013. Esses dois estudos adicionais reafirmaram o vínculo entre a presença de mulheres em posições de alta gerência e a solidez da

performance financeira das empresas.

Quando a McKinsey começou a incorporar dados referentes à saúde organizacional em sua pesquisa, ficou claro que, além do vínculo expressivo com a performance financeira, a diversidade de gênero também é uma alavanca de saúde organizacional. O Índice de Saúde Organizacional (OHI, na sigla em inglês), uma ferramenta de diagnóstico de propriedade exclusiva da McKinsey, é usado para examinar a relação entre a saúde de uma empresa – classificada em nove dimensões<sup>1</sup> – e sua performance financeira. Em 2007, pela primeira vez, observou-se uma correlação marcante entre a presença de mulheres nas equipes de alta gerência e a saúde organizacional da empresa<sup>2</sup>.

Após as conclusões do OHI sobre diversidade e o projeto *Women Matter*, a McKinsey expandiu o foco de sua pesquisa sobre diversidade para além do gênero, incluindo a diversidade étnica e cultural. Em 2015, o primeiro estudo da série *Diversity Matters* investigou a relação entre o nível de diversidade – definido como a maior proporção de mulheres e uma composição étnica mais variada na liderança de grandes empresas – e a performance financeira<sup>3</sup>. Após as conclusões do OHI sobre diversidade e o projeto *Women Matter*, a McKinsey expandiu o foco de sua pesquisa sobre diversidade para além

do gênero, incluindo a diversidade étnica/racial e cultural. Em 2015, o primeiro estudo da série *Diversity Matters* investigou a relação entre o nível de diversidade – definido como a maior proporção de mulheres e uma composição étnica/racial mais variada na liderança de grandes empresas – e a performance financeira. A performance das empresas foi mensurada pela margem de ganho média antes dos juros e impostos (EBIT) de 2010 a 2013. Essa análise revelou uma relação estatisticamente significativa entre a existência de uma equipe de liderança mais diversificada e uma performance financeira mais sólida. As empresas no quartil superior de diversidade de gênero eram 15% mais propensas do que as empresas no quartil inferior a ter retornos financeiros acima da respectiva mediana nacional da indústria. Da mesma forma, as empresas no quartil superior de diversidade étnica/ racial apresentaram probabilidade 35% maior de superar a performance financeira dos pares da indústria.

Em 2018, esses resultados continuaram válidos em um conjunto de dados atualizado, ampliado e global. Nosso estudo *Delivering through Diversity* revelou que as empresas com maior diversidade étnica/ racial e cultural tinham probabilidade 33% maior de ter performance superior em termos de margem EBIT. Além disso, o vínculo entre diversidade de gênero e performance foi mais forte do que antes – o relatório de 2015 havia mostrado que as empresas no quartil superior de diversidade de gênero em suas equipes executivas tinham 15% mais probabilidade de apresentar

rentabilidade acima da média do que as empresas no quartil inferior. Três anos depois, esse número subiu para 21% e continuou significativo estatisticamente.

Em nossa mais recente pesquisa, além desse conjunto de conhecimento substancial, direcionamos nosso foco à diversidade nas empresas da América Latina. Este estudo abrangente amplia o escopo da diversidade para incluir gênero, raça/etnia e orientação sexual. Também melhora nosso entendimento sobre a correlação entre diversidade e saúde organizacional, investigando questões como liderança eficaz, motivação, inovação e colaboração. Examina, ademais, o vínculo entre maior diversidade e a probabilidade de performance financeira superior. O estudo analisa os seguintes tópicos:

## A relação entre diversidade e:



**melhores práticas de negócios**



**comportamento da liderança**



**felicidade dos funcionários e saúde organizacional**



**performance financeira**

<sup>1</sup> As nove dimensões do OHI são direção, responsabilização, coordenação e controle, orientação externa, liderança, motivação e aprendizado, capacidades, motivação e ambiente de trabalho

<sup>2</sup> Pesquisa OHI da McKinsey, 2007 (60.000 respondentes em 40 empresas); também mencionado em *Women Matter: Time to accelerate*, McKinsey, 2017.

<sup>3</sup> *Diversity Matters*, McKinsey & Company, 2015.

A análise e as conclusões deste estudo baseiam-se em quatro fontes principais, a saber:

mais de  
**693**  
empresas de  
capital aberto

### Um conjunto de dados expandido e focado na região.

Analisamos um banco de dados de 693 empresas de capital aberto sediadas em seis países da América Latina: Brasil, Chile, Peru, Argentina, Colômbia e Panamá. A análise incluiu dados financeiros (margem EBIT, receitas e capitalização de mercado de 2014 a 2018) e a presença de mulheres em equipes executivas. Essas empresas foram filtradas a partir de uma amostra maior a fim de assegurar que apenas as empresas com dados financeiros e sobre gênero completos fossem incluídas no conjunto de dados analisados.

Pesquisamos  
**3.900**  
funcionários

### Um entendimento mais holístico da diversidade sob a perspectiva dos funcionários

Pesquisamos 3.900 funcionários no Brasil, Chile, Peru, Argentina e Colômbia em mais de 1.300 das maiores empresas da região para entender a correlação entre as métricas de percepção (como nível de felicidade, desejo de permanecer no trabalho, nível de colaboração e práticas de liderança) e a diversidade em termos de gênero, raça/etnia e orientação sexual. As empresas incluídas na pesquisa tinham mais de 500 funcionários, dos quais entrevistamos uma ampla variedade em todos os níveis e funções, incluindo funcionários de nível inicial, gerentes, gerentes seniores, vice-presidentes e executivos de alto nível.

Cerca de  
60.000  
funcionários  
em mais de  
**100**  
países

### Uma visão mais ampla sobre a performance corporativa, incluindo saúde organizacional.

Incluimos o OHI como métrica em nossa análise para entender a correlação entre a saúde organizacional e os níveis crescentes de diversidade no local de trabalho. Os dados do OHI baseiam-se em uma extensa pesquisa com cerca de 60.000 funcionários de 40 empresas na América Latina, bem como em nosso conjunto de dados globais de 5 milhões de pesquisas em 100 países, fornecendo um panorama detalhado da saúde de uma organização em relação a seus pares. A saúde é mensurada com base em nove dimensões, incluindo estilo de liderança, capacidade da empresa de comunicar uma visão e direção claras, valores da empresa e qualidade do ambiente de trabalho.

Entrevistamos  
mais de 30  
executivos  
seniores de  
**~30**  
empresas líderes

### Insights de líderes regionais.

Entrevistamos mais de 30 executivos seniores de empresas líderes na América Latina em uma ampla gama de indústrias, incluindo bens de consumo, varejo, bancos, telecomunicações, energia e materiais básicos. As entrevistas agregaram *insights* valiosos sobre as atuais práticas de diversidade dos líderes e seus planos para o futuro.

Assim como nos relatórios anteriores de diversidade, a mesma ressalva se aplica às análises de correlação neste estudo: correlação não significa causalidade. Contudo, observamos uma relação positiva entre diversidade e performance financeira, uma relação positiva entre a presença de mulheres em equipes executivas e a saúde corporativa e uma relação positiva entre a saúde das empresas e sua performance financeira na América Latina.

Por fim, embora não seja causal, há hipóteses convincentes para a persistência dessa correlação. Em nossa pesquisa de percepção, identificamos uma relação positiva entre as empresas percebidas por seus funcionários como diversificadas e a sua satisfação, que provavelmente gera um ambiente de trabalho melhor, atrai melhores talentos e, em última instância, melhora a performance da empresa.



# O compromisso com a diversidade estimula a adoção de melhores práticas de negócios



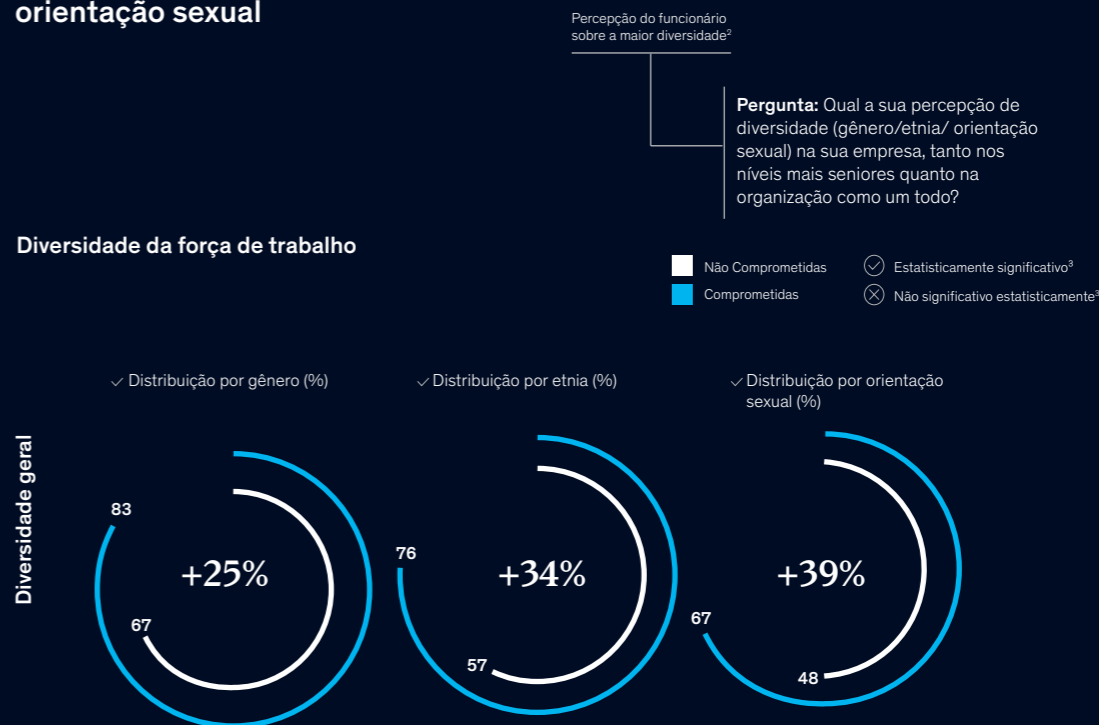
Nossa pesquisa de percepção – conduzida com 3.900 respondentes de grandes empresas na América Latina – revela novos *insights* sobre a relação entre diversidade e comportamentos individuais e coletivos positivos. Ela também acrescenta uma dimensão relevante a essas conclusões: as percepções sobre a diversidade também são importantes.

Há uma distinção significativa entre o compromisso com a diversidade e os atuais níveis de diversidade no ambiente de trabalho<sup>1</sup>. O compromisso com a diversidade tem vistas ao futuro, ou seja, não significa que a empresa tenha, atualmente, um alto nível de diversidade. Em vez disso, indica que a empresa está buscando tornar-se uma entidade mais diversificada. O compromisso é importante. Nossa pesquisa indica que 83% dos funcionários de empresas comprometidas com a diversidade acreditam que sua organização tem um ambiente de trabalho altamente diversificado em termos de gênero, enquanto essa crença é apontada por apenas 67% dos funcionários de empresas não comprometidas com a diversidade – uma lacuna de 25%. Quando abordamos a diversidade em termos de raça/etnia e orientação sexual, essa lacuna aumenta para 34% e 39%, respectivamente (Quadro 1).

<sup>1</sup> Empresas comprometidas com a diversidade foram classificadas de acordo com a pergunta: “Você concorda que sua empresa está comprometida com a diversidade de gênero?”. Decidimos perguntar especificamente sobre o compromisso com a diversidade de gênero por dois motivos principais: (i) as empresas latino-americanas costumam ter um compromisso expresso com a diversidade de gênero, o que seria fácil para os funcionários identificarem ao responder a pesquisa; e (ii) conforme sustentado pelos dados apresentados, as empresas latino-americanas comprometidas com a diversidade de gênero normalmente também estão mais comprometidas com a diversidade em termos de orientação sexual e raça/etnia.

Quadro 1

### Empresas comprometidas com a diversidade são percebidas como tendo um pool de funcionários mais equilibrado em gênero, etnia e orientação sexual



■ **Pergunta:** Você concorda com: “A empresa onde trabalho está comprometida com a diversidade de gênero”?

Nossa análise revela que as empresas percebidas como comprometidas com a diversidade têm maior probabilidade do que seus pares de adotar práticas de negócios positivas. Especificamente, essas empresas têm maior probabilidade de apresentar um ambiente livre de riscos, no qual os funcionários sentem

que têm um maior grau de liberdade em termos de identidade e de formas de trabalhar. Não surpreende, portanto, o fato dos funcionários de empresas que adotam a diversidade declararem níveis muito maiores de inovação e colaboração do que seus pares em outras empresas.

1. Inclui CEO, vice-presidentes e diretores  
 2. Alta diversidade: inclui respostas “Alta” e “Equilibrada/Média”  
 3. Usando teste T bicaudal com 95% de confiabilidade e pressupondo variâncias desiguais

## Maiores níveis de inovação e colaboração

Descobrimos que os funcionários de empresas comprometidas com a diversidade têm probabilidade 152% maior de relatar que são capazes de propor novas ideias e tentar novas formas de fazer as coisas. Essa correlação foi considerada positiva e estatisticamente significativa para todos os funcionários, independentemente de gênero, raça/etnia ou orientação sexual. Uma conclusão que se destaca é que funcionários que não se identificam como heterossexuais de empresas que adotam a diversidade são 225% mais propensos a sentir-se abertos à inovação e a propor novas formas de fazer as coisas do que seus pares em outras empresas.

Da mesmo modo, os funcionários das empresas comprometidas com a diversidade se sentiam mais abertos à inovação, independentemente de seus papéis ou posições dentro da empresa. Isso ficou particularmente evidente entre os funcionários juniores ou de campo, como caixas de bancos ou motoristas, que apresentaram probabilidade 241% maior de afirmar que podem experimentar novas ideias do que os funcionários das demais empresas.

Além disso, os funcionários de empresas comprometidas com a diversidade têm 62% mais probabilidade de relatar que são incentivados a colaborar com outras equipes e 64% mais probabilidade de afirmar que colaboram compartilhando ideias e melhores práticas. Vale notar que essas correlações são positivas em todos os países incluídos na nossa pesquisa de percepção: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru.

### 152%

maior probabilidade de propor novas ideias

### 62%

maior probabilidade de serem incentivados a colaborar com outras equipes

### 64%

mais propensos a compartilhar ideias e melhores práticas

Funcionários de empresas comprometidas com a diversidade têm probabilidade 152% maior de propor novas ideias; probabilidade 62% maior de serem incentivados a colaborar com outras equipes e são 64% mais propensos a compartilhar ideias e melhores práticas

Em termos de inovação, os resultados indicam que os funcionários de empresas comprometidas com a diversidade têm probabilidade 72% maior de acreditar que a organização aprimora consistentemente sua forma de fazer as coisas. Eles também têm 77% mais probabilidade de relatar que suas organizações aplicam consistentemente ideias externas para melhorar sua performance e 76% mais probabilidade de afirmar que a organização utiliza o *feedback* dos clientes para melhor atendê-los.

### 72%

mais propensos a relatar que a organização aprimora consistentemente sua forma de fazer as coisas

### 77%

mais propensos a concordar que a organização aplica ideias externas para melhorar sua performance e

### 76%

mais propensos a dizer que a organização utiliza o *feedback* dos clientes

As empresas comprometidas com a diversidade têm maior probabilidade de ter melhores práticas de inovação. Os funcionários são 72% mais propensos a relatar que a organização aprimora consistentemente sua forma de fazer as coisas, 77% mais propensos a concordar que a organização aplica ideias externas para melhorar sua performance e 76% mais propensos a dizer que a organização utiliza o *feedback* dos clientes

## Maior liberdade pessoal

Não é de surpreender que, nas empresas que adotam a diversidade, os funcionários tenham 111% mais probabilidade de relatar que podem “ser eles mesmos” no trabalho, o que provavelmente os estimula a participar e contribuir. Novamente, constatou-se que isso se aplica a todos os funcionários, independentemente de gênero, raça/etnia ou orientação sexual, e em todos os níveis e papéis na organização.

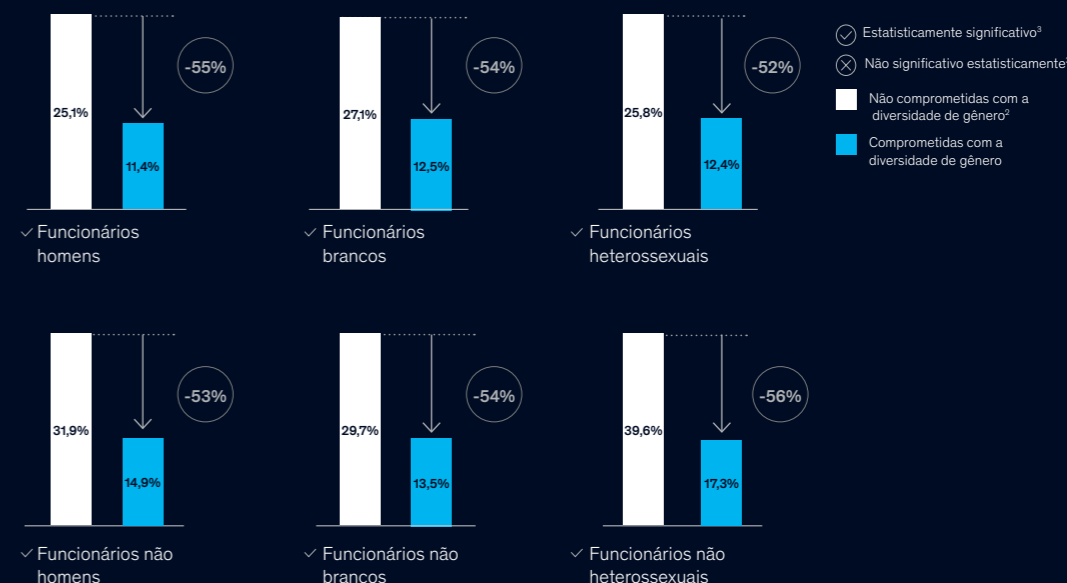
Além disso, nossa pesquisa de percepção também mostra que os funcionários de empresas comprometidas com a diversidade, em todos os países, têm probabilidade 45% menor de se sentir como “um estranho” no trabalho. Isso se aplica a todas as categorias de gênero, raça/etnia e orientação sexual (Quadro 2). Em termos de papéis em toda a empresa, isso foi considerado mais notório e estatisticamente significativo entre os funcionários juniores. Os funcionários de campo em empresas comprometidas com a diversidade têm 42% menos probabilidade de afirmar sentir-se como “um estranho” no trabalho do que aqueles em empresas que não adotam a diversidade. Esse número é de 68% para funções de nível básico ou não gerencial, como analistas e engenheiros.



Quadro 2

### Empresas comprometidas com a diversidade tendem a ter menos funcionários que se sentem “estranhos”, independentemente de gênero, etnia ou orientação sexual

Proporção de funcionários que com frequência se sentem “estranhos”<sup>1</sup> no trabalho



Mais detalhadamente, nosso estudo indica também que grupos minoritários e não minoritários têm motivos semelhantes para se sentirem como “estranhos” no trabalho. Primeiro, eles não se sentem parte do grupo, pois têm interesses diferentes dos demais ou

vêm de origens diferentes. Segundo, eles indicam que têm dificuldade em interagir com outras pessoas no trabalho: por exemplo, eles mencionam que não são incluídos na tomada de decisões e que não são ouvidos.

1. Frequentemente: funcionários que responderam “com muita frequência” ou “com frequência”. Não frequentemente: funcionários que responderam “às vezes”, “raramente” e “quase nunca”  
 2. Empresas comprometidas com a diversidade, classificadas de acordo com a pergunta “Você concorda que sua empresa está comprometida com a diversidade de gênero?”  
 3. Usando um teste T bicaudal com 95% de confiabilidade e pressupondo variâncias desiguais

FONTE: Pesquisa com funcionários de grandes empresas. Amostra: N=2980.

O compromisso  
com a  
diversidade  
fomenta um  
comportamento  
de liderança  
mais eficaz





Os níveis de comprometimento das empresas com a diversidade estão intimamente correlacionados com a capacidade de seus líderes de criarem equipes confiáveis e de alta performance. A pesquisa perguntou aos funcionários sobre sua percepção quanto a uma série de práticas de liderança. Em geral, as empresas percebidas como comprometidas com a diversidade apresentaram resultados melhores do que aquelas que não adotam a diversidade.

Em primeiro lugar, perguntamos se os funcionários acreditam que os líderes de suas empresas promovem o trabalho em equipe e descobrimos que aqueles de empresas comprometidas com a diversidade têm 73% mais probabilidade de relatar uma cultura de liderança

favorável ao trabalho em equipe. Além disso, os funcionários dessas empresas têm uma probabilidade 80% maior de concordar que seus líderes promovem a confiança e o diálogo aberto.

Em segundo lugar, observamos que líderes de empresas percebidas como diversificadas parecem ter uma agenda de inovação mais sólida. Essa correlação é positiva nas empresas pesquisadas na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e Peru. Os funcionários de empresas comprometidas com a diversidade têm probabilidade 66% maior de relatar que seus líderes promovem a inovação. Os funcionários também indicaram que esses líderes parecem ter mais influência, com probabilidade 54% maior de sentir que seus líderes moldam os valores de sua organização (Quadro 3).



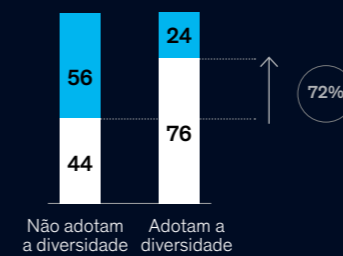
Quadro 3

**Empresas que adotam a diversidade tendem a ter um estilo de liderança melhor**

■ Discordo    ✓ Estatisticamente significativo<sup>2</sup>  
 ■ Concordo<sup>1</sup>    ✗ Não significativo estatisticamente<sup>2</sup>

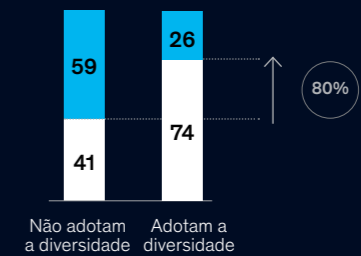
**Pergunta:** Você concorda com: “Os líderes promovem uma cultura de trabalho em equipe que afeta positivamente o modo como as pessoas se comportam”?

**Os líderes promovem o trabalho em equipe**  
 % do total



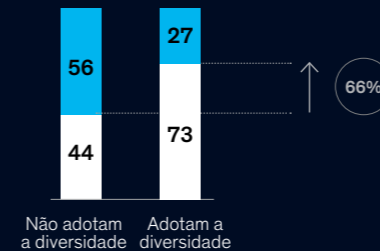
**Pergunta:** Você concorda com: “Os líderes promovem confiança e diálogo aberto”?

**Os líderes promovem a confiança**  
 % do total



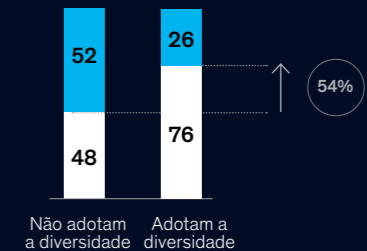
**Pergunta:** Você concorda com: “Os líderes promovem a inovação”?

**Os líderes promovem a inovação**  
 % do total



**Pergunta:** Você concorda com: “Os líderes definem os valores da organização”?

**Os líderes definem os valores**  
 % do total



1. Discordo: "discordo totalmente", "discordo", "não concordo nem discordo". Concordo: "concordo", "concordo totalmente"  
 2. Usando teste qui quadrado com 95% de confiabilidade

FONTE: Pesquisa com funcionários de grandes empresas. Amostra: N= 2980

Em terceiro lugar, as empresas comprometidas com a diversidade têm maior probabilidade de promover mentorship para os funcionários de todas as origens e em todas as funções dentro da organização. No geral, 75% dos funcionários de empresas comprometidas com a diversidade têm um mentor na empresa, em comparação com 68% nas empresas não comprometidas com a diversidade. Empresas comprometidas com a diversidade têm uma proporção maior de funcionários que contam com mentores, independentemente de seu gênero, raça/etnia ou orientação sexual.

Especificamente, os funcionários do gênero feminino ou outro têm 19% mais probabilidade de ter um mentor do que seus pares em empresas não comprometidas com a diversidade. Esse número é de 15% para funcionários de outros grupos étnico-raciais e de 23% para funcionários que não se identificam como heterossexuais (os resultados sobre funcionários do gênero masculino e brancos com maior probabilidade de ter um mentor também são positivos, mas não estatisticamente significativos). Empresas que adotam a diversidade também têm maior probabilidade de oferecer mentorship em todas as funções. Isso foi considerado positivo e estatisticamente significativo para os funcionários de campo, que têm probabilidade 16% maior de ter um mentor do que seus pares em outras empresas, e para os gerentes com probabilidade 18% maior de ter mentores do que seus pares em outras empresas.

Uma quarta conclusão importante relacionada ao comportamento da liderança é que as empresas comprometidas com a diversidade têm muito mais probabilidade de oferecer aos funcionários oportunidades iguais para crescer e se desenvolver, independentemente de seus papéis e níveis na organização. Isso foi considerado verdadeiro e estatisticamente significativo para todos os grupos de funcionários pesquisados, especialmente para funcionários de campo, cuja probabilidade de relatar que sentem que têm oportunidades iguais é 118% maior do que a de seus pares em empresas não comprometidas com a diversidade (Quadro 4). Uma conclusão relacionada é que a porcentagem de funcionários que participaram de uma importante oportunidade de desenvolvimento ou treinamento nos últimos dois anos é 59% maior em empresas comprometidas com a diversidade do que em outras empresas. Isso vale para todos os funcionários, independentemente de gênero, raça/etnia ou orientação sexual.

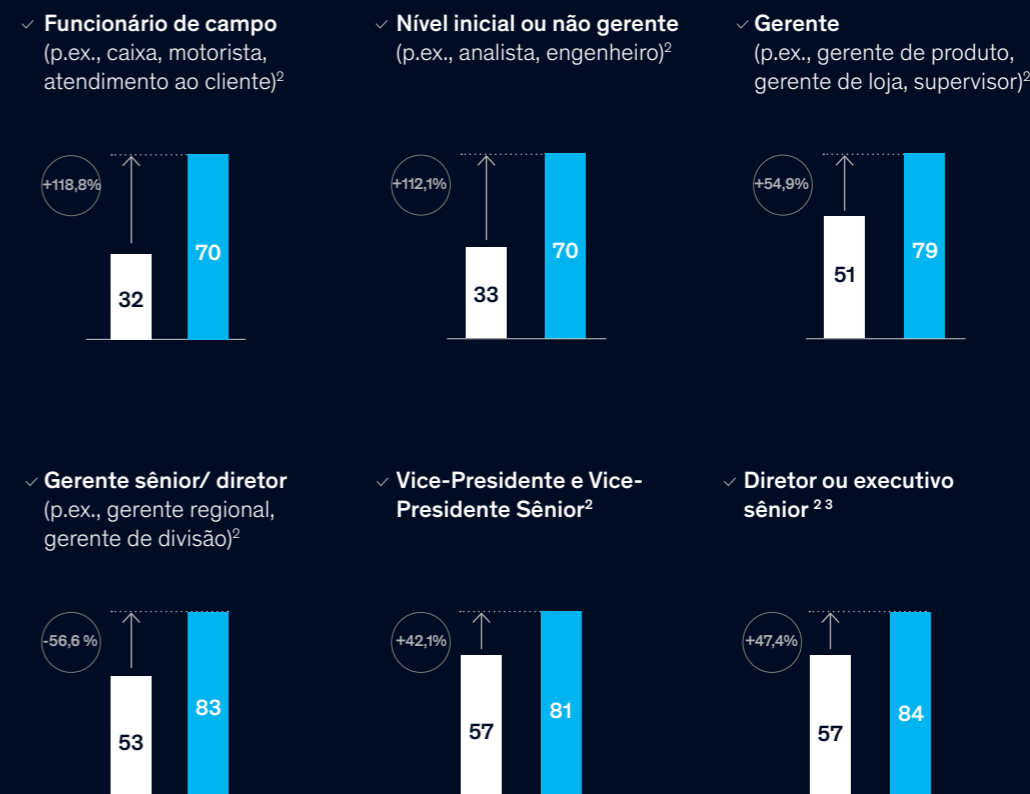


Quadro 4

### Empresas comprometidas com a diversidade têm maior probabilidade de dar aos funcionários oportunidades iguais de crescer e se desenvolver independentemente de seus papéis e níveis

Não adotam a diversidade
  Adotam a diversidade
  Estatisticamente significativo<sup>1</sup>
 Não significativo estatisticamente<sup>1</sup>

Proporção de funcionários que sentem que têm oportunidades iguais



**Pergunta:** Comparado aos meus colegas nesta empresa, acredito que tenho a mesma oportunidade de crescer e me desenvolver

1. Usando teste qui quadrado com 95% de confiabilidade  
 2. Funcionário de campo n=852; Nível de entrada ou não gerente n=1033; gerente n=615; gerente sênior/diretor n = 272; vice-presidente e vice-presidente sênior n=118; diretor ou executivo sênior n=90  
 3. Usando teste qui quadrado com 93% de confiabilidade

FONTE: Pesquisa com funcionários de grandes empresas. Amostra: N=2980

# A diversidade apoia a felicidade dos funcionários e a saúde organizacional



A pesquisa global da McKinsey mostra que práticas eficazes de negócios e comportamentos de liderança criam uma saúde organizacional mais sólida, definida como a capacidade de entregar performance superior no longo prazo. Este estudo reforça esse vínculo nas empresas da América Latina e sugere que a diversidade é um poderoso capacitador de práticas saudáveis e melhores resultados.

## Funcionários mais felizes

Nossos dados mostram que as empresas percebidas como comprometidas com a diversidade têm probabilidade significativamente maior de terem funcionários felizes do que outras empresas – uma dimensão-chave da saúde organizacional. Isso cria potencialmente um ciclo virtuoso para tais empresas, em que mais saúde e felicidade surgem como

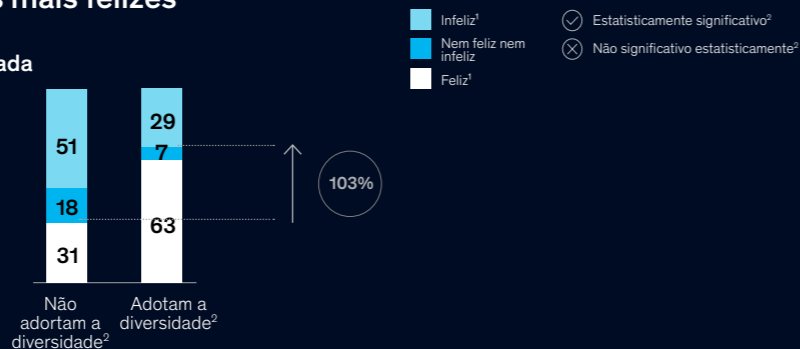
alavancas de maiores ganhos na performance financeira.

Nessas empresas, 63% dos funcionários indicam que estão felizes no trabalho, em comparação com apenas 31% nas demais empresas não comprometidas com a diversidade. Ao decompor os participantes de nossa pesquisa de percepção em diferentes níveis de felicidade, a diferença entre as empresas comprometidas com a diversidade e as demais torna-se visível. Em empresas não comprometidas com a diversidade, um alarmante percentual de 51% dos funcionários relatam que estão infelizes ou muito infelizes no trabalho. Esse número cai para 29% nas empresas comprometidas com a diversidade (Quadro 5). Consideramos positiva essa correlação entre comprometimento com a diversidade e níveis de felicidade para todos os países analisados na nossa pesquisa de percepção: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru.

Quadro 5

### Empresas comprometidas com a diversidade têm funcionários mais felizes

Felicidade autodeclarada  
% do total



1. "Feliz" inclui respostas "muito feliz" e "feliz", enquanto que "Não feliz" inclui "muito infeliz" e "infeliz".  
2. Usando teste qui quadrado com 95% de confiabilidade

FONTE: Pesquisa com funcionários de grandes empresas. Amostra: N=2980

Os níveis de felicidade são consistentemente mais altos nas empresas percebidas como comprometidas com a diversidade, independentemente do gênero, orientação sexual ou raça/etnia dos funcionários (Quadro 6). Mais de 60% dos funcionários do gênero masculino, do gênero feminino ou outro, dos brancos, dos de outros grupos étnico-raciais, dos heterossexuais e dos que não se identificam como heterossexuais

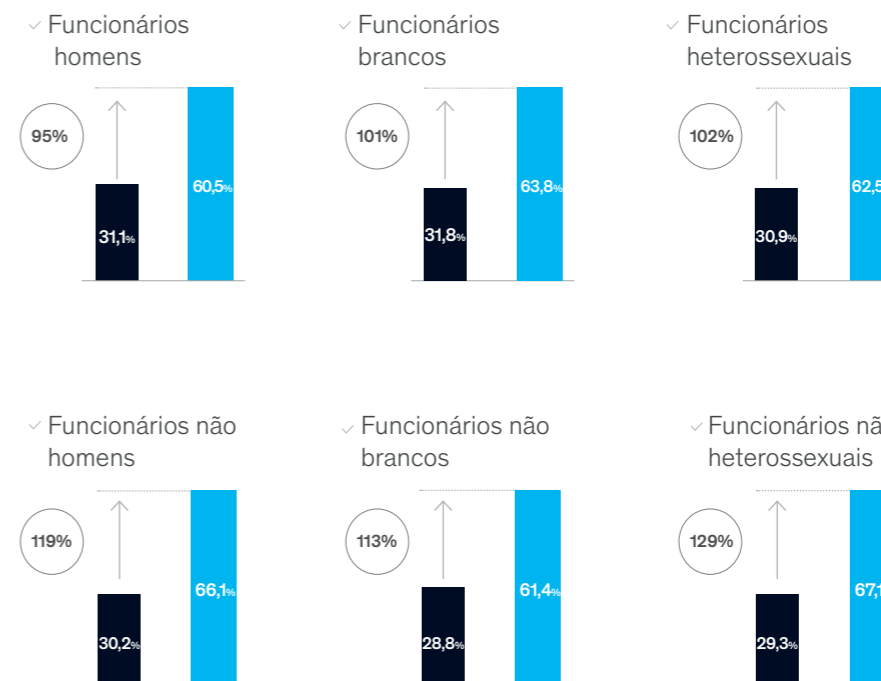
de empresas comprometidas com a diversidade afirmam que são felizes, em comparação com aproximadamente 30% de outras empresas. No entanto, vale notar que a lacuna nos níveis de felicidade entre empresas comprometidas e não comprometidas com a diversidade é consistentemente maior para os funcionários que pertencem a minorias.

Quadro 6

### Empresas comprometidas com a diversidade tendem a ter níveis mais altos de felicidade em todos os gêneros, etnias e orientações sexuais

#### Proporção de funcionários felizes<sup>1</sup> por perfil

■ Não comprometidas com a diversidade  
■ Comprometidas com a diversidade  
✓ Estatisticamente significativo<sup>2</sup>  
✗ Não significativo estatisticamente<sup>2</sup>



#### Pergunta: Em geral, qual é o seu grau de felicidade na sua empresa atual?

1. "Feliz" inclui respostas "muito feliz" e "feliz", enquanto que "Não feliz" inclui "muito infeliz" e "infeliz".  
2. Usando teste qui quadrado com 95% de confiabilidade

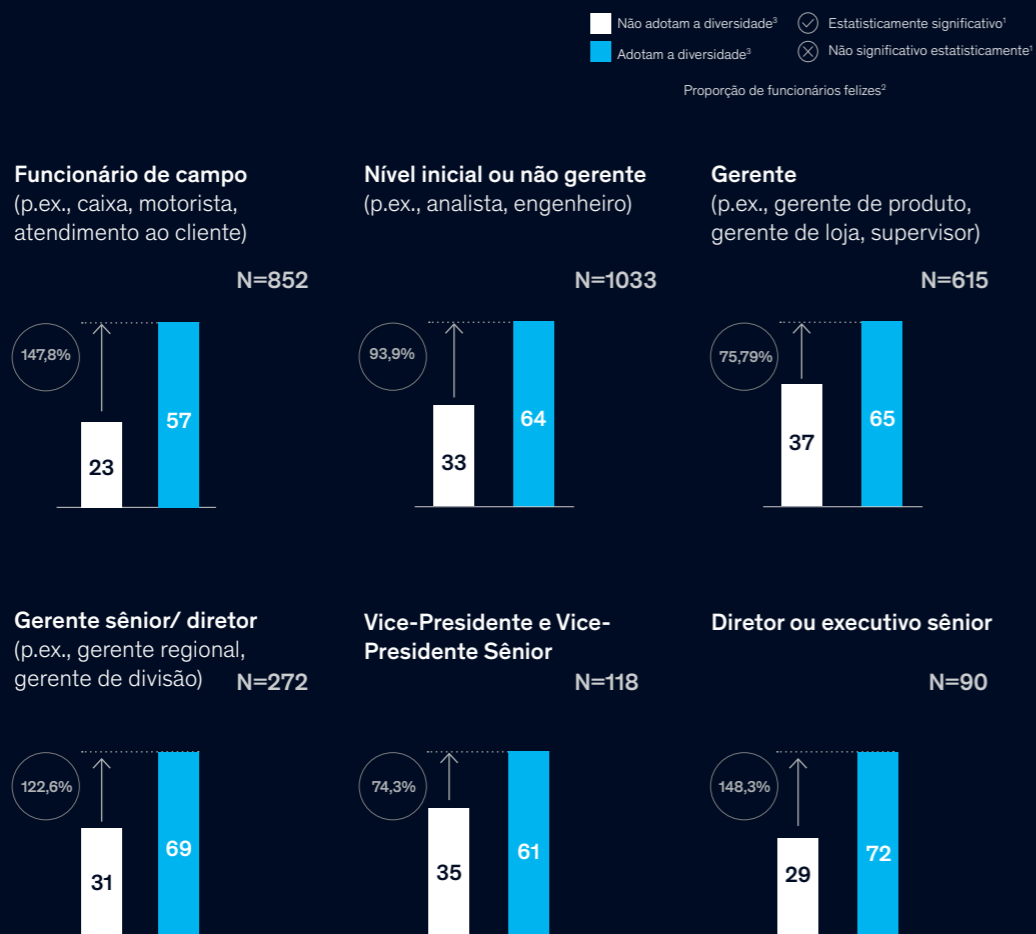
FONTE: Pesquisa com funcionários de grandes empresas. Amostra: N=2980

Empresas que adotam a diversidade também têm probabilidade até uma vez e meia maior de ter funcionários mais felizes em todas as funções

e níveis da organização, incluindo funcionários de nível inicial, gerentes e executivos de alto nível (Quadro 7).

Quadro 7

### Empresas que adotam a diversidade tendem a ter funcionários mais felizes em todos os papéis e níveis



Pergunta: Em geral, qual é o seu grau de felicidade na sua empresa?

1. Usando teste qui quadrado com 95% de confiabilidade  
 2. "Feliz" inclui respostas "muito feliz" e "feliz", enquanto que "Não feliz" inclui "muito infeliz" e "infeliz".  
 3. Empresas classificadas de acordo com a pergunta "Você concorda que sua empresa está comprometida com a diversidade de gênero?"

FONTE: Pesquisa com funcionários de grandes empresas. Amostra: N=2980

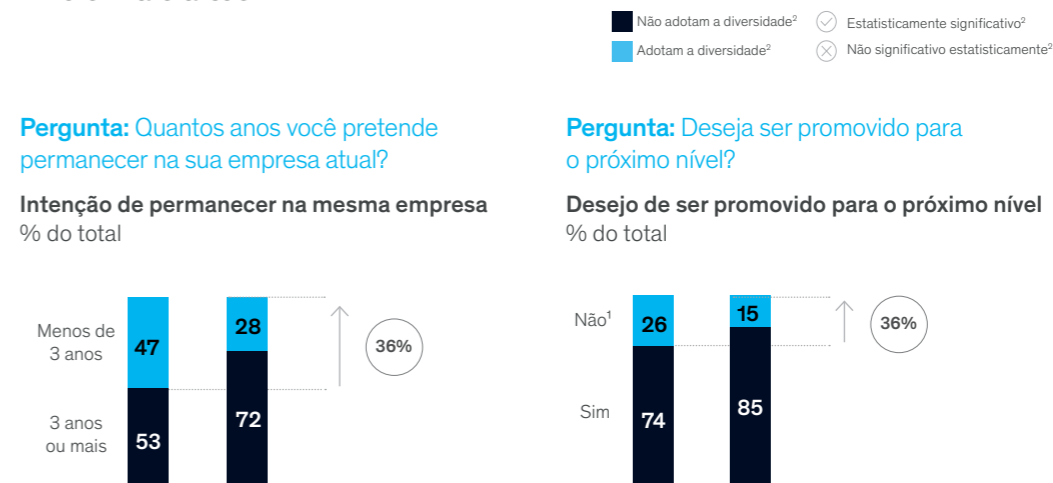
## Melhor retenção

Outra descoberta interessante é que os funcionários de empresas comprometidas com a diversidade geralmente desejam permanecer mais tempo e aspiram alcançar níveis mais altos na organização. Esses funcionários têm probabilidade 36% maior de relatar que desejam permanecer três anos ou mais

na mesma empresa. Além disso, eles são 15% mais propensos a expressar o desejo de serem promovidos (Quadro 8). Como resultado, as empresas comprometidas com a diversidade têm maior probabilidade de ter mais funcionários que queiram permanecer mais tempo, independentemente do gênero, raça/etnia ou orientação sexual.

Quadro 8

### Funcionários de empresas comprometidas com a diversidade normalmente querem permanecer mais tempo e alcançar níveis mais altos



1. O grupo "Não" inclui 2 respostas: "Não, prefiro ficar na minha posição atual" e "Não, prefiro mover-me horizontalmente para outra área"  
 2. Usando teste qui quadrado com 95% de confiabilidade.

FONTE: Pesquisa com funcionários de grandes empresas. Amostra: N= 2980

Esse sentimento é expressado em toda a organização e os funcionários de empresas comprometidas com a diversidade afirmam que desejam permanecer mais tempo, independentemente de seu papel. Isso é mais notável nas funções de nível básico ou não gerenciais. Esses funcionários têm 55% mais probabilidade de querer permanecer mais tempo na organização do que seus pares em outras empresas. Esse número é de 28% para funcionários de campo, 32% para gerentes e 28% para gerentes seniores.

Considerando os grupos demográficos específicos, nosso estudo revela que as empresas comprometidas com a diversidade têm mais funcionários que desejam alçar o próximo nível na organização, independentemente de gênero, raça/etnia ou orientação sexual. Funcionários que não se identificam como heterossexuais em empresas comprometidas com a diversidade têm 18% mais probabilidade de querer alçar o próximo nível em sua organização, em comparação com seus pares em outras empresas. Da mesma forma, funcionários de outros grupos étnico-raciais têm 15% mais probabilidade de querer fazê-lo.

## Uma correlação positiva entre a saúde organizacional e a performance do negócio

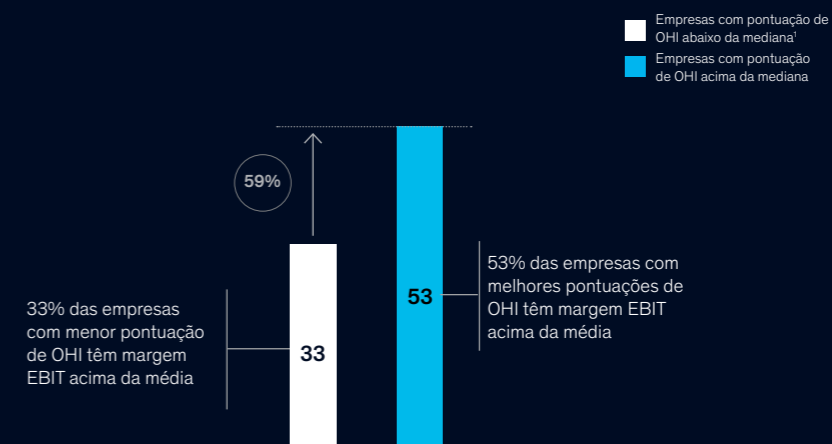
A pesquisa global da McKinsey comprovou a correlação positiva entre a saúde organizacional e a performance do negócio. Neste estudo, ao incluir nossos dados do OHI, descobrimos que essa relação é válida para a América Latina – empresas com pontuação mais alta têm probabilidade 59% maior de superar a performance de seus pares. A performance é mensurada como margem EBIT. Ao comparar as empresas da América Latina com pontuações de OHI acima e abaixo da mediana, as empresas com pontuações de OHI acima da mediana têm probabilidade 53% maior de superar a performance financeira de seus pares, enquanto aquelas com pontuações de OHI abaixo da mediana têm probabilidade apenas 33% maior de apresentar performance superior. Essa relação é positiva e estatisticamente significativa (Quadro 9).<sup>1</sup>

1. Nível de confiabilidade de 90%.

Quadro 9

**As empresas latino-americanas com pontuações gerais mais altas de OHI<sup>3</sup> têm probabilidade 59% maior de superar a performance financeira de seus pares.**

Proporção de empresas com margem EBIT acima da média



A lacuna de 59% é expressiva e estatisticamente significativa<sup>4</sup> com um nível de confiabilidade de 90%

1. Número total de empresas: 18  
 2. Número total de empresas: 17  
 3. Pontuação média de OHI: 71  
 4. Usando um teste T bicaudal com 90% de confiabilidade e assumindo variâncias desiguais.

A pesquisa OHI baseia-se em um extenso banco de dados da McKinsey, que pesquisou cerca de 60.000 funcionários em mais de 100 empresas, fornecendo mais de um bilhão de pontos de dados em diferentes regiões e indústrias. O índice utiliza uma estrutura de diagnóstico que abrange nove dimensões da saúde organizacional – direção, responsabilização, coordenação e controle, orientação externa, liderança, inovação e aprendizado, capacidades, motivação e ambiente de trabalho. As organizações são mensuradas em relação a esses resultados críticos de saúde para determinar uma pontuação geral de OHI.

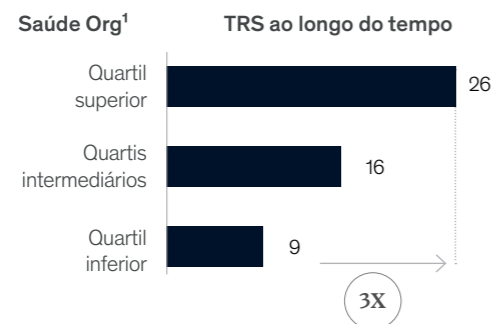
A mais recente pesquisa global do OHI, lançada em 2017, constatou que empresas com saúde no quartil superior apresentaram, em média, retorno total aos acionistas três vezes maior que as organizações do quartil inferior em um período de oito anos – e essas conclusões foram consistentes com a pesquisa anterior de 2012. A saúde organizacional também possui uma relação positiva com o retorno sobre o capital investido, o crescimento das vendas e o valor/lucro da empresa antes de juros, impostos e amortização (Quadro 10).

Quadro 10

**A forte relação entre performance e saúde verificada em 2012 permanece robusta em uma pesquisa realizada em 2017**

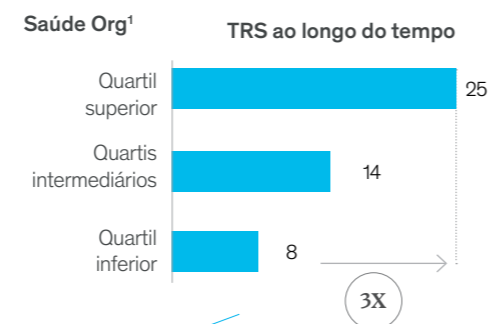
**2012: Performance e Saúde**

Média do Retorno Total aos Acionistas (TRS) por quartil de saúde (média de 9 anos)



**2017: Performance e Saúde**

Média do Retorno Total aos Acionistas (TRS) por quartil de saúde (média de 8 anos<sup>3</sup>)



A proporção em TRS entre organizações do quartil superior e organizações do quartil inferior permanece a mesma, com diferenças mínimas de TRS em um período de tempo similar

1. N= 272  
 2. N = 174  
 3. Média de 8 anos usada para excluir a volatilidade da crise financeira global de 2007/2008

FONTE: GSDB para pontuações de saúde, banco de dados CPAT para dados financeiros

# Maior probabilidade de saúde organizacional

As conclusões da pesquisa OHI são significativas quando se acrescenta a pesquisa sobre diversidade ao mix. Pela primeira vez, este estudo examinou a correlação entre a saúde organizacional e a diversidade de gênero na América Latina, e as conclusões indicam que a diversidade de gênero está fortemente correlacionada com a saúde organizacional.

A metodologia da nossa análise seguiu três etapas. Primeiro, calculamos a média da representação de mulheres

em equipes executivas na amostra de 38 empresas latino-americanas das quais já tínhamos pontuações de OHI. Observamos que a média da representação é de 15%. Segundo, dividimos a amostra em dois grupos – 17 empresas acima da média e 21 empresas abaixo da média. Por fim, comparamos as diferenças nas pontuações de OHI das empresas acima e abaixo da média de 15%.

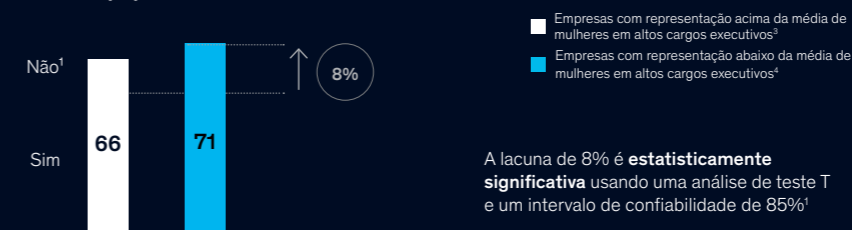
A análise das pontuações do OHI de empresas com diversidade de gênero maior ou menor do que a média das equipes executivas revelou que aquelas cujas equipes executivas apresentam maior diversidade de gênero têm 8% mais probabilidade de superar a performance de seus pares em termos de saúde organizacional (Quadro 11)<sup>1</sup>

Quadro 11

**Na América Latina, empresas com equipes executivas diversificadas acima da média, em termos de gênero, têm probabilidade 8% maior de superar seus pares em saúde organizacional**

**América Latina<sup>2</sup>**

Pontuação média de OHI entre empresas com penetração média cada vez menor de mulheres na equipe executiva



A lacuna de 8% é estatisticamente significativa usando uma análise de teste T e um intervalo de confiabilidade de 85%<sup>1</sup>

1. Usando uma distribuição T bicaudal, o valor de T é de 11%. O limite para ser significativo é <=5%  
 2. Amostra n=38  
 3. N=21  
 4. N=17

Nossa hipótese é de que uma maior diversidade gera uma série de comportamentos positivos que estão diretamente relacionados a uma

melhor saúde organizacional e que, por sua vez, podem alavancar uma melhor performance do negócio.

Por que empresas comprometidas com a diversidade vencem: o claro vínculo entre diversidade e performance financeira





O comprometimento com a diversidade demonstra aumentar os níveis de felicidade e gerar uma série de comportamentos positivos dos funcionários, tais como maior motivação, mais colaboração e desejo de permanecer por mais tempo em uma organização. As empresas comprometidas com a diversidade também são mais propensas a adotar melhores práticas de gestão e liderança. Mas isso leva a uma melhor performance financeira?

Nossa pesquisa indica que a relação positiva observada nos relatórios anteriores entre diversidade de gênero e performance também vale para a América Latina. Equipes executivas com diversidade de gênero foram definidas como aquelas com número de mulheres acima da média da amostra da indústria. Uma análise baseada em dados de 693 empresas latino-americanas revelou que aquelas com equipes executivas diversificadas em termos de gênero têm probabilidade 14% maior de atingir uma performance financeira superior à de seus pares na indústria, com base na margem EBIT (Quadro 12).<sup>1</sup>

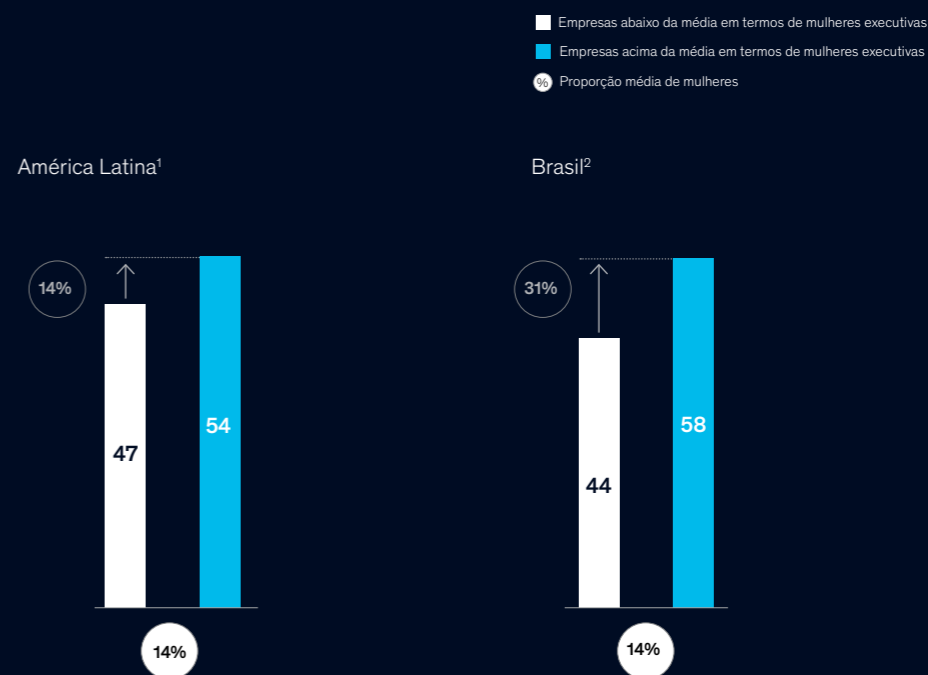
1. Considerando que mais de 50% das empresas latino-americanas não têm mulheres em suas equipes executivas, não pudemos usar a abordagem de quartil aplicada nos estudos *Why Diversity Matters* e *Delivering through Diversity* para entender a correlação entre diversidade e probabilidade de performance financeira superior.

Quadro 12

### A correlação entre diversidade e performance é válida para a América Latina

Probabilidade de alcançar performance financeira<sup>1</sup> regional ou nacional acima da mediana para empresas com e sem mulheres na equipe executiva

em Porcentagem



- Considera o número de empresas acima da mediana da indústria
- Soma do número de empresas abaixo e acima da mediana

- Considera o número de empresas acima da mediana da indústria no Brasil
- Soma do número de empresas abaixo e acima da mediana

1. Margem EBIT média 2014-2018  
 2. Amostra n=692 (n para empresas com 0 mulheres = 452; com + 1 mulher = 240)  
 3. Amostra n=293 (n para empresas com 0 mulheres = 209; com + 1 mulher = 84)



Além disso, as análises revelaram que as empresas percebidas pelos funcionários como sendo diversificadas em termos de gênero têm probabilidade 93% maior de superar a performance financeira de seus pares da indústria (Quadro 13).<sup>1</sup>

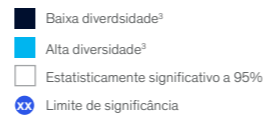
E as empresas percebidas pelos funcionários como tendo uma liderança diversificada em termos de gênero têm probabilidade 45% maior de apresentar performance financeira superior.

1. Essa correlação também persiste de maneira notável no Brasil (+69%) e na América Latina hispânica (+106%) com um nível de confiabilidade de 82% e 93% respectivamente.

Quadro 13

### Empresas que adotam a diversidade têm maior probabilidade de superar a performance de seus pares

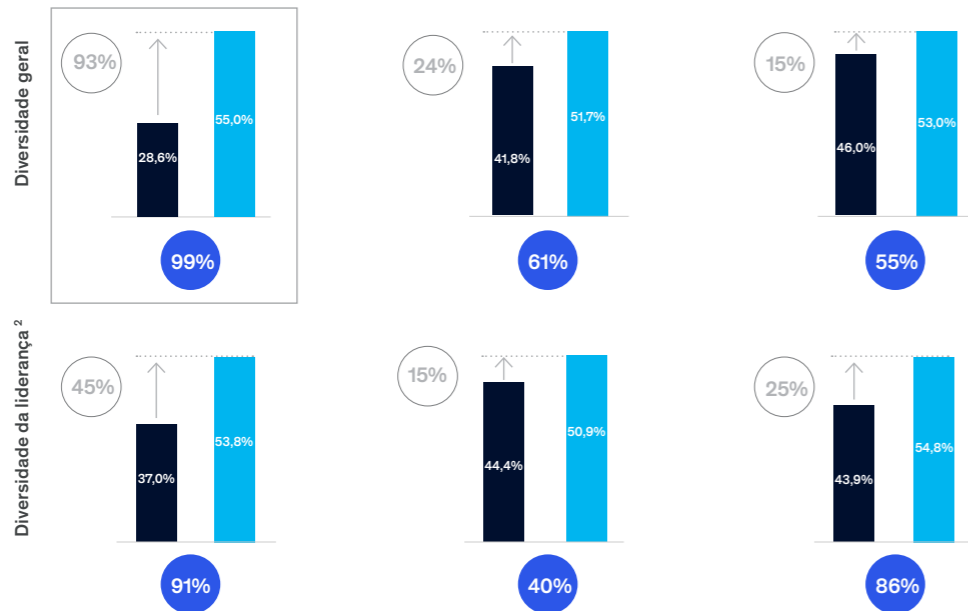
#### Diversidade da força de trabalho



Proporção de EBIT acima da média<sup>1</sup> por gênero

Proporção de EBIT acima da média<sup>1</sup> por etnia

Proporção de EBIT acima da média<sup>1</sup> por orientação sexual



**Pergunta:** Qual a sua percepção de diversidade (gênero/etnia/orientação sexual) na sua empresa, tanto nos níveis mais seniores quanto na organização como um todo?

Margens EBIT comparadas no nível da indústria.

1. Comparação da margem EBIT percentual de 2018 com a média do mercado.  
 2. Inclui CEO, vice-presidentes e diretores  
 3. Baixa diversidade: inclui respostas "Baixa", "Muito baixa" e "Nenhuma". Alta diversidade: inclui respostas "Alta" e "Equilibrada/Média"

FONTE: Pesquisa com funcionários de grandes empresas. Amostra: N=171. A análise foi feita no nível agregado (não separado por indústria/região)

Para além do gênero, o estudo buscou aprofundar o entendimento sobre a relação entre a diversidade no local de trabalho e a performance financeira na região também nas dimensões de raça/etnia e orientação sexual como parte da pesquisa sobre a percepção.

Como resultado, descobrimos que as empresas percebidas pelos funcionários como tendo uma liderança mais equilibrada quanto à orientação sexual têm maior probabilidade de sucesso, sendo 25% mais propensas a superar a performance financeira de seus pares, em termos de margem EBIT. Ao considerar a diversidade em termos de orientação sexual na organização como um todo, as correlações entre diversidade e performance financeira também continuam positivas, embora não estatisticamente significativas.

Por fim, também observamos resultados positivos ao analisar a correlação entre a percepção dos funcionários sobre a diversidade étnica/racial em suas organizações – tanto em níveis seniores quanto na empresa em geral – e a probabilidade de uma performance financeira superior. Embora a correlação entre a percepção de diversidade étnica/racial e a performance financeira seja positiva, não se verificou que seja estatisticamente significativa devido ao tamanho reduzido da amostra.

Esses resultados comprovam claramente um sólido caso de negócio para a diversidade na América Latina, em termos de gênero, orientação sexual e raça/etnia.

As empresas percebidas pelos funcionários como diversificadas em termos de gênero têm probabilidade

# 93%

maior de apresentar performance financeira superior à de seus pares da indústria



A lacuna que  
permanece:  
os grupos  
diversificados  
continuam  
significativamente  
sub-representados



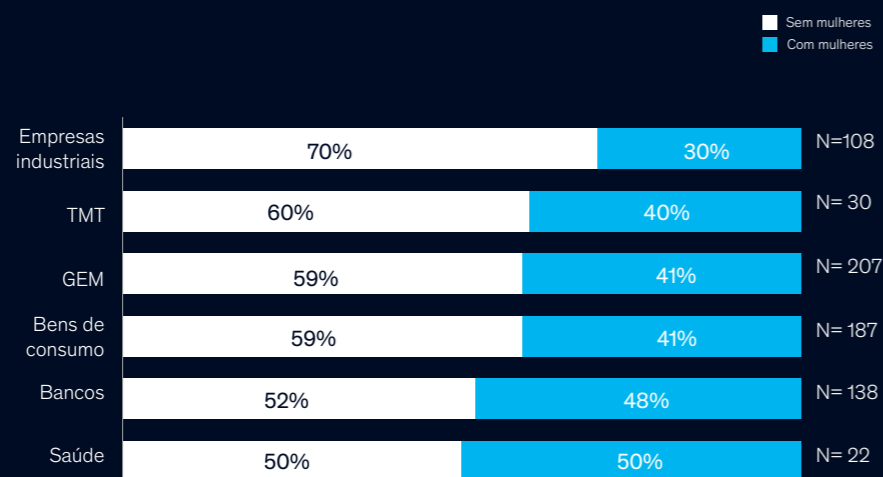
Apesar do caso de negócio maduro para a diversidade, nossa pesquisa demonstra que as mulheres continuam sub-representadas no âmbito corporativo na América Latina, independentemente

da indústria – em média, apenas 11% dos executivos em empresas latino-americanas são mulheres e mais de 50% das empresas não têm mulheres em suas equipes executivas (Quadro 14).

Quadro 14

### A proporção de empresas com informações públicas sobre a diversidade de gênero da equipe executiva e nenhuma mulher na equipe é superior a 50%

Proporção de empresas com e sem mulheres na equipe executiva



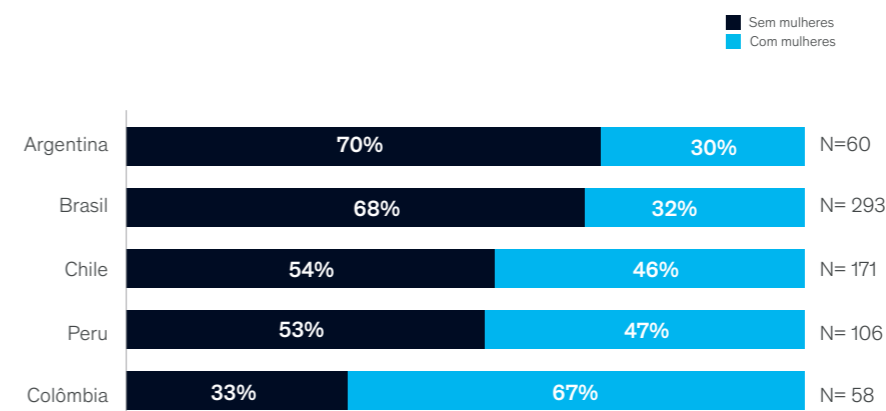
Essa falta de diversidade de gênero persiste em toda a região. Uma notável exceção é a Colômbia, que está

liderando o caminho na adoção de equipes com diversidade de gênero em nível executivo (Quadro 15).

Quadro 15

### A sub-representação de mulheres em posições de liderança executiva persiste nos países da América Latina

Proporção de empresas com e sem mulheres na equipe executiva por país



1. A análise não inclui o Panamá (N=4).



Ao examinar as razões por trás da significativa sub-representação de minorias em posições de liderança executiva, nossa pesquisa de percepção indica que não é uma falta de expectativa em relação a promoções que está impulsionando essa tendência. Os resultados indicam que os funcionários de grupos minoritários têm, de fato, expectativas semelhantes a de seus pares não minoritários em relação a promoções. Nossa pesquisa também mostra que grupos minoritários têm a mesma probabilidade de ter mentores e sponsors que os grupos não minoritários e não há indicação clara de que grupos minoritários fazem uso diferente de recursos de rede.

No entanto, embora os funcionários minoritários tenham um padrão

semelhante de desejo de promoção e façam uso de recursos de sponsorship e mentorship do mesmo modo que os funcionários não minoritários, eles ainda têm mais probabilidade de planejar sair da organização mais cedo. Nossa pesquisa indica que os funcionários do gênero feminino ou outro têm 11% menos probabilidade de permanecer três anos ou mais do que os do gênero masculino, e que os funcionários de outros grupos étnico-raciais têm 6% menos probabilidade de permanecer três anos ou mais na mesma empresa do que os funcionários brancos (Quadro 16). Essa correlação persiste em relação à orientação sexual, embora não seja estatisticamente significativa devido ao tamanho reduzido da amostra.

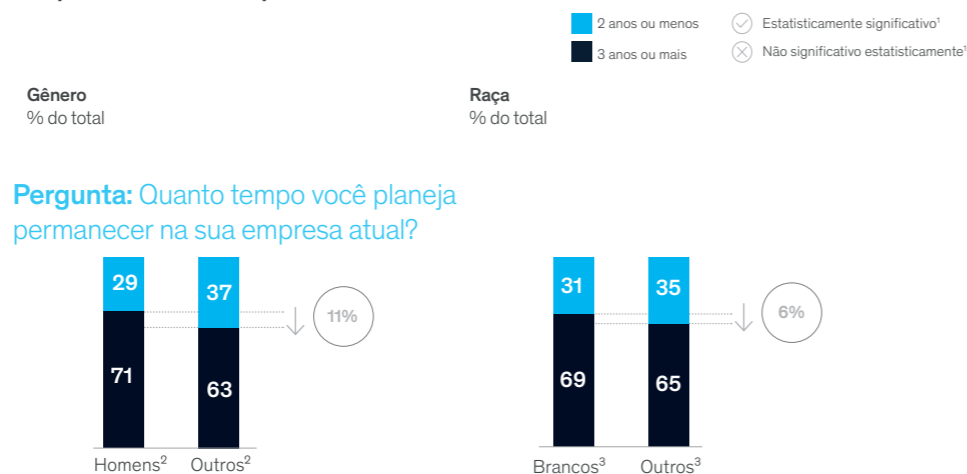
Quando realizamos essa análise nas empresas comprometidas com a diversidade versus aquelas que não estão comprometidas com a diversidade, a conclusão persiste. Os dados indicam que, apesar de serem mais propensos a permanecer por mais tempo em empresas comprometidas com a diversidade, os funcionários minoritários tendem constantemente a sair mais cedo do que os funcionários não minoritários.

Nossa pesquisa de percepção também revela os desafios diários relacionados à carreira enfrentados por funcionários minoritários. Os resultados indicam que os funcionários minoritários sentem que têm menos chances de progredir do que outros funcionários e que sua raça/etnia, gênero ou orientação sexual

podem afetar negativamente os avanços na carreira. Por exemplo, quase o dobro da porcentagem de mulheres (41% versus 24% dos do gênero masculino que responderam à mesma pergunta) afirmaram que elas sentem que seu gênero afetaria negativamente suas chances de obter um aumento ou promoção. O mesmo padrão emerge em termos de orientação sexual: funcionários que não se identificam como heterossexuais têm probabilidade três vezes maior de sentir que sua orientação sexual reduzirá suas chances de promoção ou aumento (Quadro 17). Se essas percepções forem precisas, isso pode explicar os baixos níveis de diversidade nas posições de liderança executiva e no pipeline de sucessão.

Quadro 16

**Funcionários de grupos minoritários têm menor probabilidade de permanecer por mais tempo na mesma empresa**

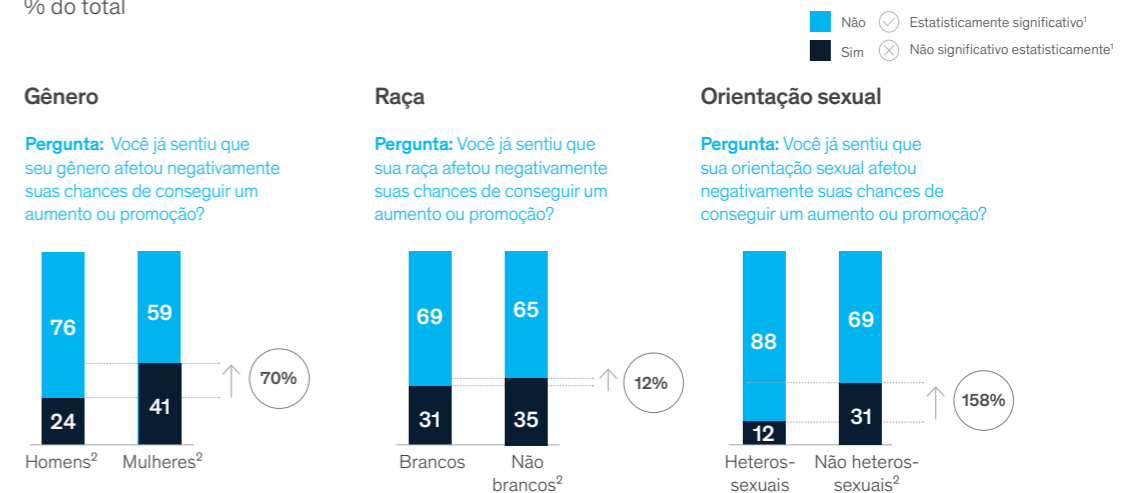


1. Usando teste qui quadrado com 95% de confiabilidade  
 2. Homens n=2234; Outros n= 1666  
 3. Branco n = 2488; Outros n= 1432  
 FONTE: Pesquisa com funcionários de grandes empresas. Amostra: N=3.900

Quadro 17

**Funcionários de grupos minoritários sentem que seu gênero ou orientação sexual terá impacto negativo em suas chances**

**Impacto de gênero, raça e orientação sexual na probabilidade de promoção**  
% do total



1. Usando teste T bicaudal com 95% de confiabilidade e pressupondo variâncias desiguais  
 2. Homens n = 2022; Mulheres n = 1428; Branco n = 3327; Não branco n = 369; Heterossexuais n = 3327; Não heterossexuais = 369  
 FONTE: Pesquisa com funcionários de grandes empresas. Amostra: N=3523

# As empresas precisam tomar ações ousadas



Este estudo aponta para a interconexão entre diversidade, saúde organizacional e performance da empresa. A diversidade por si só não é responsável por trazer melhores resultados financeiros. Em vez disso, o aumento da diversidade demonstra elevar os níveis de felicidade e gera uma série de comportamentos positivos por parte dos funcionários como maior colaboração e inovação, bem como o desejo de permanecer por mais tempo em uma organização. Esses fatores podem contribuir para atrair melhores talentos e ter funcionários que alcançam seu máximo potencial de performance, levando a uma melhor saúde organizacional que está, em última análise, vinculada a uma melhor performance financeira.

Embora a causalidade não possa ser comprovada por meio de nossa pesquisa, os resultados das entrevistas com grandes empresas na América Latina sugerem que a diversidade pode alavancar uma melhor performance da empresa. Realizamos uma série de entrevistas com líderes da região, coletando *insights* sobre o impacto que pode ser gerado por um ambiente mais diversificado e os desafios rumo a um local de trabalho mais diversificado na América Latina. Muitos líderes inovadores na região acreditam no valor potencial de investir em um ambiente de trabalho mais diversificado e na urgência de adotar ações para promover a diversidade.

Embora a maioria dos líderes reconheça a importância de um ambiente de trabalho diversificado, o nível de comprometimento varia significativamente entre as empresas.

Muitos líderes regionais reconhecem que o tema está se tornando mais importante ao longo do tempo, mas não veem urgência em fazê-lo e, portanto, não estão tomando ações concretas para aumentar a diversidade. Por outro lado, há muitos líderes inovadores que acreditam na vantagem competitiva que pode ser obtida por meio de um ambiente de trabalho mais diversificado. Essas empresas veem a diversidade como uma prioridade máxima que as posicionará melhor no mercado, como mostram as citações a seguir.

“

**“[A diversidade] é um tópico extremamente importante. Grande parte da mudança será impulsionada pelo público e pela sociedade civil, que já estão exigindo níveis de igualdade em todas as áreas. Portanto, o setor privado tem que fazer parte dessa mudança de paradigma.”**

Executivo sênior de uma grande empresa de petróleo e gás

**“Não há como ser inovador e ter uma marca poderosa se você não tiver diversidade em seu pool de talentos.”**

Diretor de RH de uma empresa líder de bens de consumo

A diversidade está se tornando um tópico mais importante porque gera impacto. Os líderes destacaram vários benefícios de um ambiente de trabalho mais diversificado. Alguns deles mencionaram o impacto no recrutamento e retenção – enxergar a diversidade como um requisito para empresas que estão crescendo rapidamente e precisam recrutar um grande número de funcionários. Eles também indicaram que, para atrair talentos mais jovens e de alta performance, as organizações precisam mostrar aos candidatos que estão comprometidas com a diversidade.

**“Não conseguiríamos expandir tão rápido internacionalmente se não considerássemos perfis diversos.”**

Diretor de RH de uma empresa líder de bens de consumo na América Latina

**“Temos apenas homens em nossa liderança. Como a diversidade não é prioridade, não atraímos talentos mais jovens e a empresa não se renova.”**

Executivo sênior de um grande banco

Além disso, os líderes relatam que a diversidade ajuda as equipes a gerar ideias melhores. Eles mencionam a forma como diferentes pontos de vista trazem uma perspectiva mais ampla, gerando mais ideias e, em última análise, criando soluções melhores.

**“A diversidade produz casos de negócio mais completos, que levam em conta mais dimensões e variáveis.”**

Diretor Executivo de RH de uma mineradora global com presença relevante na América Latina

Por fim, os líderes mencionaram que ter um *pool* mais diversificado de funcionários ajuda as empresas a entender melhor o ponto de vista de seus clientes. Um conjunto diversificado de funcionários é uma representação melhor de como é o grupo real de consumidores, o que ajuda as empresas a “entrar na mente” dos consumidores.

**“Para entender cada especificidade geográfica, a diversidade é essencial. Você precisa de pessoas locais para entender como as empresas funcionam, como os consumidores pensam e como é a cultura.”**

Diretor de RH de uma empresa líder de bens de consumo

”

Com vista ao futuro, identificamos algumas iniciativas-chave que as empresas podem adotar para promover a diversidade e capturar seu valor. Com base em pesquisa recente da

McKinsey e em *insights* coletados nas entrevistas com líderes neste estudo, descobrimos que empresas líderes em diversidade e inclusão se destacam em cinco áreas principais:



### Garantir a representação de talentos diversificados

Os líderes em diversidade estão tomando medidas para aumentar os talentos diversificados ao longo do *pipeline*, desenvolvendo casos de negócio específicos que alinham os objetivos de diversidade à estratégia de negócios da empresa. Isso pode incluir a definição e divulgação de metas alavancadas por dados sobre a representação de talentos diversificados. As empresas também estão promovendo os funcionários minoritários a cargos executivos, de gerência de linha, cargos técnicos e de Conselho. As equipes de aquisição de talentos estão encontrando maneiras de assegurar que os talentos sub-representados tenham acesso a oportunidades que poderiam não ter tido de outra forma e estão buscando ativamente pessoas de origens não tradicionais.



### Fortalecer a liderança e a responsabilização

As empresas que se destacam em diversidade tendem a definir a liderança inclusiva como uma competência essencial, exemplificada pelos líderes, mensurada nas avaliações e apoiada por iniciativas de capacitação. Várias empresas estão fortalecendo a responsabilização de executivos e gerentes seniores pela entrega das metas de diversidade e estão monitorando ativamente o progresso por meio de painéis de controle visíveis em toda a organização. Normalmente, a responsabilização é liderada pelo CEO, equipe executiva e Conselho, com adesão explícita do nível mais alto.



### Viabilizar a igualdade e a equidade de oportunidades

Os líderes em diversidade estão intensificando seus esforços para assegurar que as contratações, promoções e remuneração sejam transparentes e justas. Também estão incentivando talentos diversificados a se beneficiarem de *sponsorship*, assegurando que tenham acesso aos recursos de que precisam para serem bem-sucedidos. Algumas empresas estão investindo em ferramentas de eliminação de vieses e treinamento gerencial para apoiar uma tomada de decisão justa na gestão de talentos. Além disso, estão promovendo e monitorando a adoção de iniciativas de trabalho flexíveis e ágeis para todos os funcionários.



### Promover a abertura e o combate a microagressões

Isso inclui a manutenção de uma política de tolerância zero para comportamentos discriminatórios e assédio, e a conscientização dos gerentes sobre os privilégios existentes e o fortalecimento de sua habilidade para lidar com microagressões. As empresas também estão treinando todos os funcionários para que estejam conscientes de seus estilos de comunicação. Outras estão incentivando a discussão aberta sobre temas difíceis, como solicitar aos funcionários que compartilhem suas experiências diárias e estimulá-los a compartilhar *feedback* de baixo para cima.



### Promover um senso de pertencimento em relação ao trabalho

Organizações inovadoras foram além da definição limitada de diversidade como representação e estão promovendo um senso de pertencimento em que os gerentes apoiam visivelmente as várias formas de diversidade. As empresas estão incentivando os talentos diversificados a contribuírem com seus pontos fortes únicos e “serem quem são” no trabalho, por exemplo, oferecendo *coaching* e apoio. Eles também estão avaliando explicitamente o senso de pertencimento e o engajamento por meio de pesquisas sobre a experiência dos funcionários.<sup>1</sup>



# Conclusão

Embora o progresso dos líderes no campo da diversidade seja motivo de celebração, a dura realidade é que ainda existem grandes desafios no caminho rumo à construção de uma América Latina corporativa mais diversificada. Apesar do comprovado caso de negócio da diversidade, em média, apenas 11% dos executivos de empresas latino-americanas são mulheres – e mais de 50% das empresas não têm mulheres em suas equipes executivas.

Este estudo mostra que o compromisso com a diversidade gera uma série de comportamentos positivos, tais como maiores níveis de felicidade, maior colaboração e inovação e liderança mais eficaz, que estão diretamente relacionados à melhoria da saúde organizacional.

O estudo também destaca a relação entre diversidade e saúde organizacional, verificando que a diversidade de gênero, em particular, é vista como positivamente correlacionada com a saúde organizacional – empresas com equipes executivas com representação de mulheres acima da média têm probabilidade 8% maior de superar a performance de seus pares em saúde organizacional. Por fim, o estudo reafirma

a relação positiva entre diversidade e performance financeira observada em pesquisas anteriores e confirma que isso é verdadeiro na América Latina – as empresas com pontuações mais altas no Índice de Saúde Organizacional têm probabilidade 59% maior de superar a performance financeira de seus pares.

Nossa pesquisa de percepção também acrescenta uma dimensão relevante a essas conclusões: as percepções sobre a diversidade também são importantes. As empresas percebidas por seus funcionários como comprometidas com a diversidade, mesmo que ainda não sejam diversificadas, têm maior probabilidade de colher os benefícios que uma maior diversidade pode trazer.

Muitas empresas de alta performance e líderes inovadores na região acreditam no valor de investir em um ambiente de trabalho mais diversificado e na urgência de tomar ações. Esperamos que, com base em nossa ampla pesquisa, as empresas sintam-se confiantes de que a diversidade realmente importa e que tomar ações para promovê-la tem uma probabilidade estatisticamente significativa de levar a uma melhor performance organizacional e financeira.

# Sobre as autoras



## Paula Castilho

Paula Castilho é sócia da McKinsey & Company no escritório de São Paulo e uma liderança-chave nas Práticas de Instituições Financeiras e Digital da McKinsey na América Latina. Apoia instituições líderes da região em suas transformações digitais e ágeis, focando nos capacitadores da transformação relacionados às pessoas e à cultura.

É membro-chave da iniciativa *All In* da McKinsey na América Latina e está à frente da pesquisa que sustenta os *insights* apresentados neste relatório. Além disso, lidera a iniciativa de *Diversity Recruiting* da firma no Brasil.

Possui MBA pela Columbia Business School e é formada pela Universidade da Pensilvânia.



## Heloisa Callegaro

Heloisa Callegaro é sócia da McKinsey & Company no escritório de São Paulo e uma liderança-chave na Prática de Varejo da McKinsey na América Latina. O foco de seu trabalho é ajudar clientes de varejo nos setores bancário, de alimentos e moda a obter distinção em estratégia de serviços, serviços digitais e experiência do cliente.

Além de suas responsabilidades com clientes, Heloisa é líder de diversidade na firma, liderando a iniciativa de

diversidade e inclusão *All In*, na América Latina. Além disso, na busca contínua por uma América Latina mais diversificada, ela é coautora do estudo inovador da McKinsey, *Women Matter: A Latin American Perspective*, lançado em 2013.

Possui MBA pelo INSEAD, na França, é formada em Engenharia Química pela Universidade de São Paulo e foi bolsista em Engenharia Química durante um ano na Universidade Hamburg-Harburg, na Alemanha.



## Monica Szwarcwald

Monica Szwarcwald é sócia da McKinsey & Company no escritório de São Paulo e membro-chave da Prática Digital da McKinsey. Trabalha com *advanced analytics* para apoiar clientes nos setores bancário, de varejo e manufatura.

Monica é um dos principais membros da iniciativa *All In* da McKinsey na América Latina e está estreitamente

envolvida no desenvolvimento e publicação deste relatório.

Possui mestrado em Engenharia pela Universidade do Sul da Califórnia e é formada em Engenharia pela PUC-RJ.

## Colaboradores

Maria Helo, sócia associada especialista da McKinsey & Company no escritório de Bogotá, Rocio Trujillo, gerente de projetos no escritório de Santiago, com contribuições adicionais de Adriane Hauer, Eduardo Nince, Luiz Rosemberg, Marina Schreiner e Matheus Fidelis, em São Paulo, e Agustin Valenzuela e Karla Kammer, em Santiago.



## Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer aos seguintes colegas seniores pelo seu comprometimento com este artigo: Fernando Ferrari, Francisco Ortega, Julia Sperling, Lareina Yee, Reinaldo Fiorini, Nicola Calicchio, Vicente Assis, Sundiatu Dixon-Fyle e Tracy Francis. Os autores agradecem também a Paula Afonso, Margaret Swink e Florencia Dellacqua por suas contribuições.

## Design e direção de arte

Conrado Sertorio, creative manager da McKinsey & Company; Aina Calia, designer gráfica sênior; e Amanda Talhari & Ana Cossermelli do Estúdio Barbatana pelos gráficos e ilustrações.

Brazil 2020 Opportunity Tree  
By McKinsey  
June 2020  
Copyright © McKinsey & Company  
Designed by Brazil Design Center  
[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

 @McKinsey  
 @McKinsey

McKinsey  
& Company

