

Diversidade

da base à alta liderança

Conheça os desafios e oportunidades de investir na representatividade em posições de liderança para aumentar os resultados da sua empresa.

A woman with blonde hair and glasses, wearing a plaid shirt and jeans, is seated in a blue leather armchair and speaking into a microphone. She is wearing a blue lanyard and a watch. To her left, a Black man wearing a tan cap and a grey sweater is seated in a similar chair, looking towards her. To her right, a man with dark hair and a beard, wearing a denim vest over a light blue shirt, is seated and looking towards her. In the foreground, the back of a person's head and shoulders are visible, also looking towards the speaker. The background is a dark, textured wall.

trend

trend

Índice

Carta ao leitor	5
Introdução	6
Qual a diferença entre diversidade e representatividade?	8
Estatísticas do mercado de trabalho	12
Como diversidade e representatividade podem beneficiar empresas?	13
Identificando seus vieses inconscientes: Se desafie a pensar diferente!	16
Lideranças inspiradoras e seu efeito na cultura de representatividade	19
8 das melhores práticas de mercado para atrair líderes representativos para sua empresa	21
Processos seletivos mais justos: focando nas competências	25
Sobre a Trend Recruitmet	29



Carta ao Leitor

Carta ao Leitor

“ Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez. ”
Jean Cocteau

Essa frase me acompanha durante muitos anos e sempre foi um mantra para mim quando ao longo da minha trajetória profissional olhava ao redor e via poucos executivos que me faziam sentir representado. Sempre imaginei (com um pouco de utopia) como seria se todos os grupos se vissem representados na liderança e descobrissem que SIM, É POSSÍVEL!

Nos últimos anos participei de diversas discussões sobre os desafios dos grupos minorizados. Vi muitas iniciativas legais serem criadas e outras nem tanto para que houvesse um ambiente organizacional mais representativo. Porém, grande parte delas focavam apenas em resultados no longo prazo.

Acredito que exista uma jornada para alcançarmos mais diversidade, em todos os níveis, nas empresas.

Entretanto, com mais de 10 anos de experiência em recrutamento sei que muitas mudanças ocorrem somente do topo da liderança para a base, por isso, ao construir esse conteúdo, junto com a minha equipe, temos a intenção de provocar a reflexão das organizações sobre esta relação direta entre diversidade e representatividade, não só em posições de base, mas principalmente nas cadeiras de liderança.

Isto, em nossa opinião como especialistas, melhora consideravelmente os resultados tangíveis e intangíveis de uma empresa, além de desenvolver indicadores e iniciativas ligadas à diversidade e inclusão no curto e médio prazo.

Te convido neste e-book a aprofundar a discussão olhando especificamente para cadeiras de liderança representativas, seus desafios e benefícios, da mesma forma ter contato com um benchmarking de quais são as melhores práticas que já estão sendo implementadas aqui no Brasil.

Boa leitura!

Diego Barbosa

Managing Director da Trend Recruitment

Introdução



Nas últimas décadas, é inegável dizer que o mundo tem passado por transformações profundas. A democratização da informação – com a popularização da internet, iniciativas de acesso à educação para grupos minorizados, entre outros – tornou nosso mundo mais conectado e mais colaborativo. Pessoas com mentalidades diversas têm agora plataformas para serem ouvidas e contribuírem com suas experiências para o desenvolvimento da sociedade. Sabemos que ainda não é o cenário ideal, mas precisamos admitir que já avançamos bastante nestas últimas décadas.

Esse novo paradigma também é refletido nos quadros de funcionários das organizações, que cada vez mais têm se atentado aos temas de diversidade, inclusão, pertencimento e representatividade. Não só porque há uma pressão da sociedade, em relação a isso, ou mesmo pelas leis afirmativas que precisam ser atendidas, mas também porque inúmeros estudos nos mostram que cabeças diferentes pensam diferente. E estes diferentes pontos de vista são fundamentais para **gerar inovação**.

Num cenário mundial que muda rapidamente e que a competição parece mais acirrada do que nunca, times que pensam de forma crítica e que abra-

çam visões de mundo distintas, abrindo espaço para geração de ideias, têm mais chance de encontrar soluções inovadoras e de sucesso aos desafios que lhes são propostos.

No entanto, o que você verá neste EBOOK é, como especialistas de recrutamento e seleção para vagas de nível médio e alta gestão, enxergam sobre como o tema da diversidade é introduzido e debatido nas organizações.

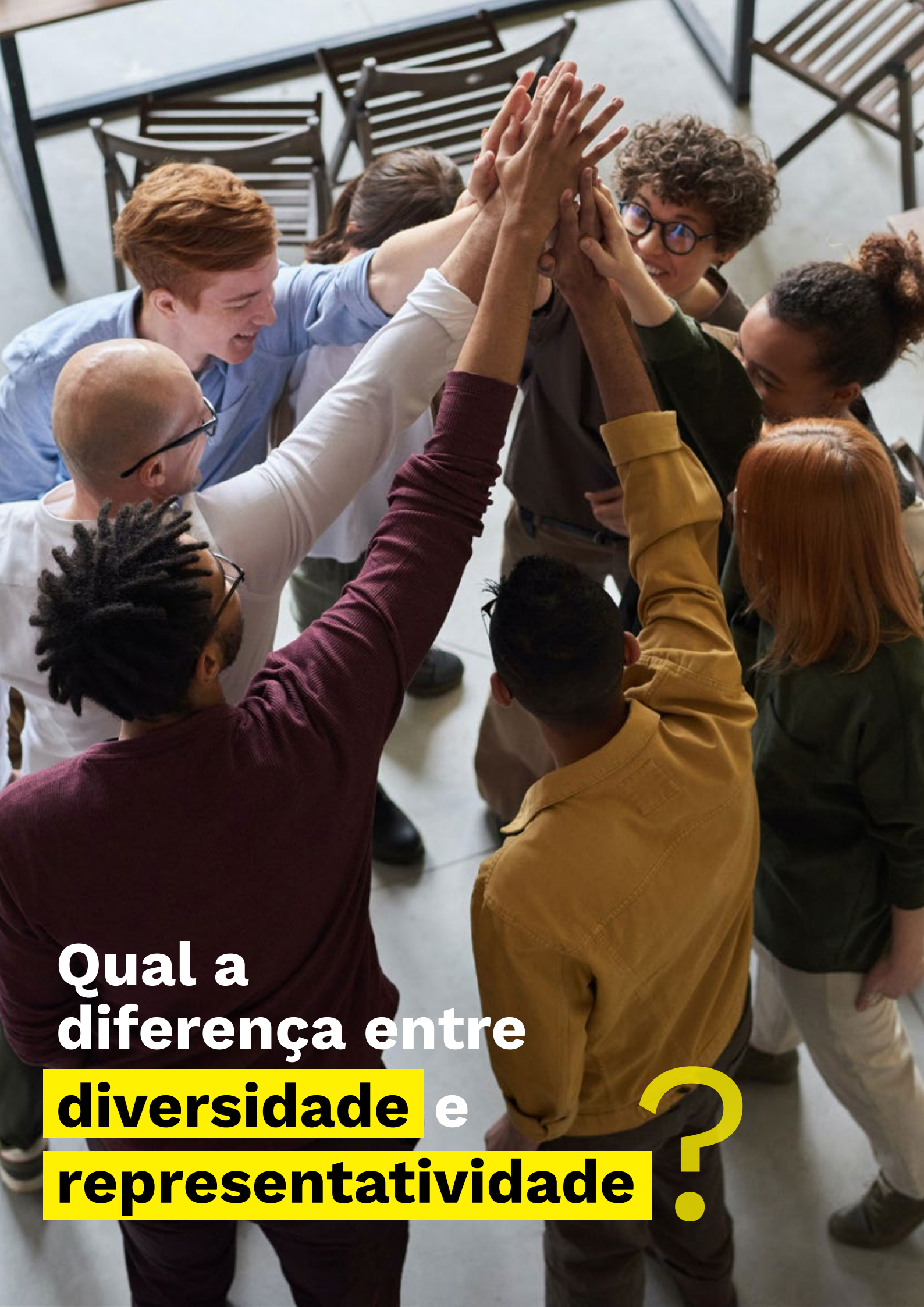
Por isso, nas próximas páginas, gostaríamos de te convidar a refletir, junto conosco, sobre este tema imaginando novas possibilidades para o crescimento da representatividade, bem como a evolução dos talentos e dos resultados da sua empresa, não só em áreas diversas, mas também em diferentes níveis hierárquicos.

Ao longo deste ebook, você terá acesso a:

- Qual a diferença entre diversidade e representatividade?
- Estatísticas: qual o tamanho do gap de representatividade no mercado atual?
- Como os temas de diversidade e representatividade podem beneficiar sua empresa
- Identificando seus vieses inconscientes: Se desafie a pensar diferente!
- Lideranças inspiradoras e seu efeito na cultura de representatividade
- Melhores práticas para atrair lideranças representativas para a sua empresa
- Processos seletivos mais justos: focando nas competências.

Acreditamos que um olhar mais atento a essas temáticas pode trazer resultados impressionantes para as empresas.

Vamos juntos(as)?



Qual a
diferença entre

diversidade e

representatividade



Qual a diferença entre diversidade e representatividade?

A evidente desigualdade de oportunidades no mercado de trabalho para alguns grupos, como pessoas não-brancas, mulheres, comunidade LGBTQIA+, profissionais 50+, pessoas oriundas de diferentes classes sociais e pessoas com deficiência, chama a atenção para falhas em nossos processos seletivos.

Empresas de sucesso dependem de equipes competentes, de alta performance, capazes de trazer soluções criativas, inovadoras e rápidas.

Quando um processo seletivo se inclina para determinados grupos dominantes em detrimento de outros comumente discriminados, é possível que a organização esteja perdendo sua capacidade competitiva.

Como uma resposta para esse problema, muitos programas de Diversidade e Inclusão tentam abrir vagas voltadas para mulheres, pessoas pretas e pardas, com necessidades especiais, dentre outras, mas a iniciativa acaba não sendo tão eficaz quanto poderia porque essas oportunidades quase sempre se limitam a cadeiras de base e, normalmente, não apresentam uma trilha de carreira para que esses profissionais cheguem à liderança.

E essa falha acaba por apontar uma primeira diferenciação que acreditamos que seja importante realizar em nossos processos de recrutamento e seleção: a diferença entre **diversidade** e **representatividade**.

Ainda que esses conceitos tenham uma relação íntima, eles possuem grandes diferenças.

DIVERSIDADE



A diversidade diz respeito à inclusão de indivíduos de diferentes grupos, mas isso não significa necessariamente que essas pessoas têm equidade ou bem-estar dentro da empresa. Não adianta contratar uma pessoa de uma determinada tribo se ela não tem o mesmo tratamento das demais, se suas ideias não são escutadas, se sua opinião não é levada em consideração e se ela não possui as mesmas oportunidades que seus pares.

Não é apenas sobre recrutar pessoas apenas para cumprir com ações afirmativas ou tentar criar uma imagem positiva no mercado. É sobre perceber que a escolha de um indivíduo para um determinado cargo deve ser focada na observação de suas competências para a função.

REPRESENTATIVIDADE

Por sua vez, **a representatividade diz respeito a reconhecer a si mesmo(a) em outros e reconhecer semelhantes**. É, por exemplo, quando uma estagiária preta se identifica com uma diretora preta bem-sucedida ou quando um assistente/analista com deficiência visual vê em seu líder direto, que também possui necessidades físicas especiais, um exemplo a ser seguido.



Os exemplos se estendem em diversas frentes como para pessoas de origem humilde que se esforçaram para pagar a faculdade e não tiveram a oportunidade de realizar um intercâmbio, podendo ver outras pessoas semelhantes ocupando cargos importantes e ganhando oportunidades de crescimento.

A representatividade se relaciona com o que Djamila Ribeiro diz:

“É sobre promover oportunidade para que pessoas com determinado lugar de fala cresçam dentro das empresas, não por suas características físicas diversas, mas por seu talento”.

Além desse reforço de valores positivos nas organizações, promover representatividade na alta liderança é uma oportunidade para que pautas desse público interno estejam nas discussões estratégicas da empresa. Essa diversidade de vivências e experiências também geram discussões sobre soluções diferenciadas para os problemas que a organização enfrenta.

Estatísticas do mercado de trabalho

Basta um olhar para as estatísticas do mercado de trabalho para ver desvantagens salariais, barreiras no acesso a oportunidades, discriminação, assédio e invisibilidade de muitas minorias.

Esses problemas em nada se relacionam com uma incapacidade de exercer funções ou com a falta de competências. Etnia, classe social, gênero e outros fatores acabam afetando a forma como algumas pessoas vêm sendo percebidas e recebidas em processos seletivos.

Os números do mundo corporativo provam isso:



Profissionais brancos(as) ganham cerca de 75% a mais do que pretos(as) e pardos(as) (IBGE);



Mulheres em cargo de gerência recebem cerca de 30% menos do que homens nas mesmas posições (Catho);



52% das pessoas com deficiência no país não estão no mercado de trabalho (Febraban);



63% dos cargos gerenciais são ocupados por homens (IBGE);



Mulheres representam apenas 11% dos cargos executivos da América Latina e mais da metade das empresas latino-americanas não têm uma representação feminina em suas equipes executivas (McKinsey);



78% das mulheres que trabalham em tecnologia disseram já ter sofrido preconceito de gênero (Yoctoo).

Uma empresa é uma amostra da sociedade. Justamente por isso, a promoção da representatividade é uma responsabilidade das organizações, pois há uma série de benefícios concretos – para os indivíduos e para as empresas – como veremos mais a seguir neste ebook. Por isso, continue aqui com a gente!



Como

diversidade e

representatividade

podem **beneficiar** **empresas?**

Como diversidade e representatividade podem beneficiar empresas?

Dissemos anteriormente que nossas organizações são reflexos da sociedade. Mais do que isso, elas o tempo todo trocam com essa sociedade: vendem produtos e serviços para ela e se comunicam com ela.

É justamente por fazer parte da sociedade que nossas organizações não escapam dos preconceitos e desigualdades existentes nos demais cenários sociais com os quais convivemos.

Mais do que isso, as pessoas querem se enxergar dentro das empresas de quem consomem. Como resultado, vemos:



Empresas com diversidade racial e étnica possuem 35% mais chances de um rendimento acima da média (McKinsey);



Instituições com diversidade de gênero possuem 15% mais chances de um rendimento acima da média (McKinsey).

Assim sendo, quem deseja sobreviver no mundo dos negócios e manter a competitividade só tem a se beneficiar de equipes mais representativas. Afinal, pessoas diferentes pensando juntas têm maior capacidade de criatividade e inovação, dentre outros atributos.

Mais do que isso, se sua empresa não investe em um time representativo, acaba perdendo a capacidade de ler a sociedade. Consequentemente, não consegue se preparar para demandas e desafios, não cria uma boa comunicação e perde potencial inovativo.

Outro efeito colateral é que sua organização perderá talentos que poderiam levá-la ao próximo nível.



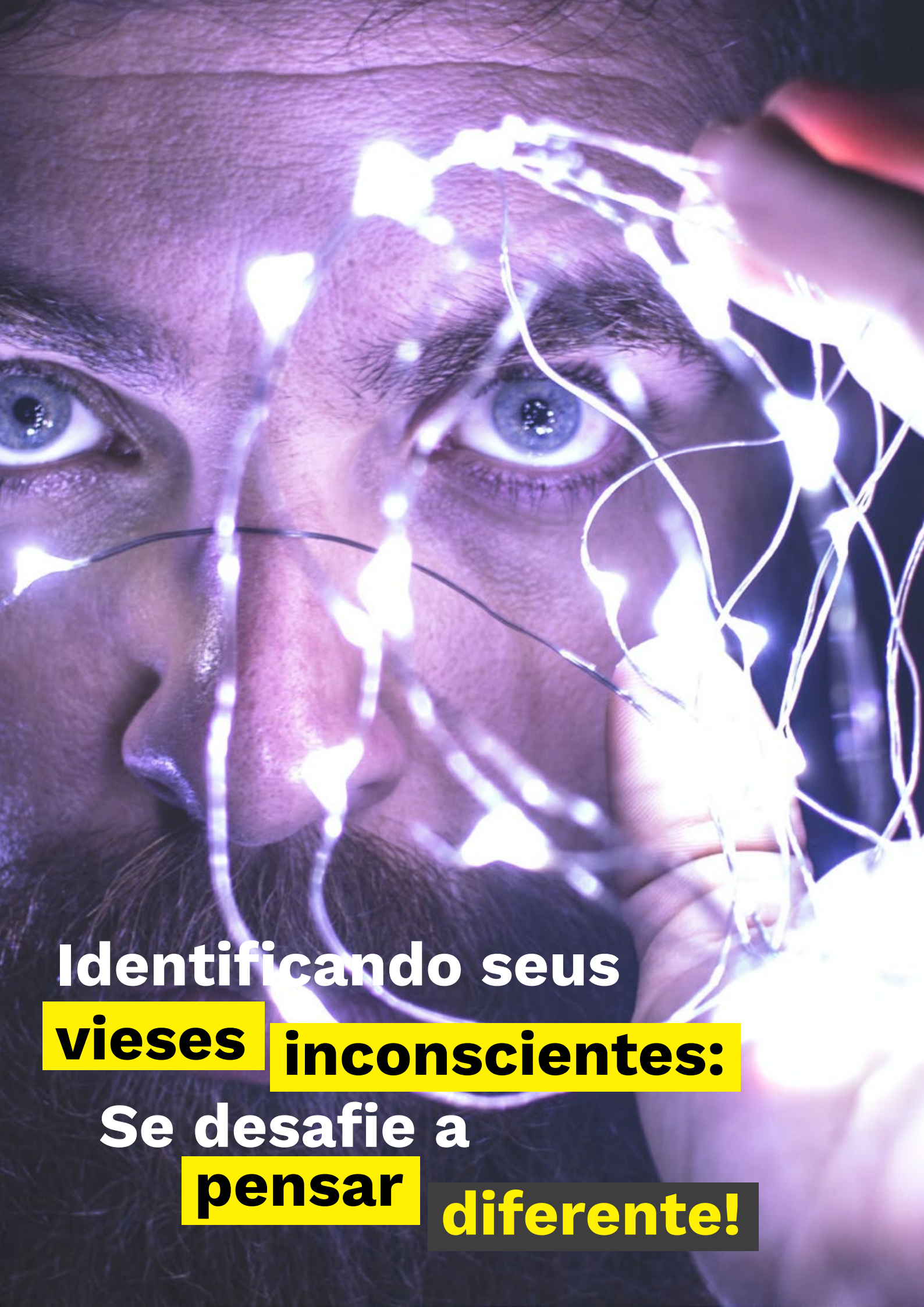
Ou seja, vai além de encarar como um desafio quantitativo ou como um preenchimento de cotas. **Representatividade também traz resultados concretos para o faturamento de empresas e seu desempenho no mercado.**

A promoção da representatividade passa por uma mudança na cultura e muitas vezes na estrutura organizacional. É preciso assegurar um ambiente onde as pessoas se sintam **representadas**, por isso novas estratégias precisam ser desenhadas.

Se as cadeiras de liderança não refletem esse pensamento, ainda que a equipe tenha pessoas diversas em cadeiras de base, o quadro geral ainda apresentará um desalinhamento.

Precisamos, portanto, não apenas receber pessoas com diferentes histórias de vida, mas também oferecer a elas oportunidades reais de crescimento em diversas cadeiras hierárquicas.

Isso passa por uma conscientização de que a diversidade e a inclusão são importantes para a empresa, pelo treinamento dos colaboradores com objetivo de vencer possíveis resistências internas e, obviamente, pela criação de processos de recrutamento e seleção que reflitam esse posicionamento.



Identificando seus

vieses

inconscientes:

Se desafie a

pensar

diferente!



Identificando seus vieses inconscientes: Se desafie a pensar diferente!

Por Rachel Mugayar

Você já parou para analisar como você pensa?

A cada segundo nossa mente recebe milhões de dados – conversas que temos, mídia que consumimos, cheiros, gostos, temperatura, entre outros *inputs* – que vão muito além da nossa capacidade consciente de processamento.

Desta forma, nossa mente cria caminhos por onde essas informações devem passar, para que possam ser identificadas, categorizadas e processadas. Esses atalhos são formados pelos aprendizados que temos durante o curso de nossas vidas, pelos valores que nos são incutidos e pela percepção de segurança que nos é transmitida no círculo em que vivemos.

Este é um processo normal da mente humana: buscar relacionar a experiência daquele momento com o que já é conhecido – isto inclusive foi o modo que nosso cérebro encontrou para gastar menos energia na hora de decidir.

Por isso mesmo, na maioria das vezes o modo como agimos, levando em conta essas informações inconscientes, são feitas deste modo, ou seja, sem nem percebermos que estamos adotando vieses.



No entanto, em um processo seletivo, onde se busca a identificação de líderes com seus futuros liderados(as), esse processo mental é particularmente mais sensível. Uma vez que, na escolha de um novo membro da equipe está em jogo o resultado que se espera alcançar, a harmonia nas relações cotidianas entre o time e o potencial de desenvolvimento que se espera atingir com a chegada daquele(a) novo(a) colaborador(a). É de se esperar que a escolha passe pelos caminhos que, até então, são percebidos como mais seguros.

Esse processo de identificação é inclusive um viés catalogado que se chama **viés de afinidade**, em que sentimos uma sensação de segurança com o que já é conhecido, no caso, características que identificamos, inclusive, dentro de nós mesmos.

Este viés também pode aparecer da identificação com os padrões que nos são alimentados pela mídia (vieses de beleza, raça, gênero idade ou classe social) e pela noção pré-concebida de que as empresas, por onde aquele(a) profissional passou, ou a sua formação acadêmica já garantam e carimbem a qualidade esperada pelo seu trabalho. O que, assim como já se sabe, não é necessariamente verdade.

Embora ninguém seja capaz de prever o futuro, uma estratégia de avaliação que traz mais conexão com o verdadeiro potencial dos(as) candidatos(as) passa por uma análise das competências que aquele(a) profissional apresenta, pela confirmação de habilidades técnicas, por meio de testes, além de um mergulho nos valores e nas ambições de determinado candidato(a), de forma a entender a sinergia com os valores e as ambições do time e da empresa.

Como nossa estrutura de análise e identificação é criada e alimentada durante toda a nossa vida, principalmente com o que vamos acumulando de experiências. Assim, não são ideias e vieses que esperamos conseguir mudar do dia para a noite.

Isto exige, particularmente, muita empatia, questionamentos coletivos, diálogo e muita paciência e acolhimento, compreendendo que essa mudança precisa ser feita como um processo, que possui fases, indicadores e revisão de ajustes de melhorias contínua.

Uma estratégia que muitas companhias, que são comprometidas com a criação de espaços mais seguros e diversos adotam, é inserir em treinamentos da liderança, a temática frequente de questionamentos de vieses.

Já na frente de recrutamento, o compromisso com a apresentação de candidatos(as) que sejam diferentes do que se percebe como a maioria do público da empresa é imprescindível para alimentar o desenvolvimento de líderes mais representativos(as), especialmente em termos de diversidade.



Lideranças
inspiradoras
e seu efeito na cultura de
representatividade

Lideranças inspiradoras e seu efeito na cultura de representatividade

Até aqui falamos sobre diversidade, mas, como percebemos no início, promovê-la não significa necessariamente estar gerando representatividade, principalmente quando a maior parte das iniciativas está focada em cadeiras de base.

É possível alcançar resultados de curto/médio prazo: quando temos representatividade em cargos de liderança, garantimos líderes que conseguem enxergar problemas e solucionar conflitos a partir de uma empatia gerada por suas próprias experiências.

Isso significa dizer que essas lideranças inspiram um sentimento de identificação para pessoas dentro e fora da empresa.

Esses profissionais colaboram para que empresas tenham uma probabilidade 93% maior de ter uma produtividade financeira acima da concorrência. (McKinsey)

Além disso, a identificação com a liderança é um dos top 3 motivadores para que profissionais aceitem um novo desafio, gerando assim um efeito positivo na atratividade de mais profissionais representativos(as) e potencializando as demais iniciativas.



8 das melhores práticas
de mercado para atrair
líderes **representativos(as)**
para sua empresa

8 das melhores práticas de mercado para atrair líderes representativos(as) para sua empresa



1

Representatividade é responsabilidade do C-Level – não é incomum haver uma terceirização do tema para o time de Recursos Humanos, porém dificilmente uma empresa conseguirá atrair líderes com representatividade se não houver genuíno comprometimento da alta liderança com o tema.

Empresas cujo CEO é perfil de representatividade e que possui entre seus liderados perfis representativos passam uma mensagem forte ao mercado e internamente, afinal, você concordará conosco que o exemplo vale mais que qualquer boa estratégia de *Employer Branding*.

Representatividade é uma questão de negócio, de trazer resultado, de gerar inovação e esses fatores e esse olhar competem, principalmente, ao C-level.

2

Faça um compromisso público sobre seus objetivos de representatividade – comunicar seus objetivos eleva a percepção de importância do tema entre os times, assim como pode impactar positivamente na capacidade da empresa atrair investimentos relacionados a capacidade de cumprir esses objetivos.



Você sabia?

As bolsas de valores dos EUA já obrigam as empresas listadas a informarem a composição de representatividade em posições executivas. No Brasil a B3 já abriu consulta pública para que o mesmo ocorra e, algumas empresas que visam um alto nível de governança, já se anteciparam na divulgação do cenário atual de representatividade e objetivos para os próximos anos.

3

Crie estratégias de recrutamento afirmativas de liderança para as minorias – entenda quais áreas da sua empresa demandam maior atenção pela baixa representatividade nas cadeiras de liderança e direcione os esforços do time de aquisição de talentos para cobrir essas falhas. Caso o time interno não consiga dar vazão para essa estratégia, busque parceiros que tenham experiência comprovada em contratar posições de liderança com perfil de representatividade.

4

Antecipe-se à demanda – grande parte do desafio de identificar e atrair líderes com perfil de representatividade se dá pela urgência no fechamento das posições devido à necessidade do negócio, sendo assim comumente a liderança opta pelo perfil de maior abundância no mercado, que pelo gap de representatividade acaba sendo “mais do mesmo”. Se possível envolva a alta liderança na avaliação proativa de potenciais perfis de liderança representativa.

5

Esteja aberto(a) – além das características de representatividade das pessoas é importante olhar além de concorrentes diretos e em diferentes segmentos. Olhar para as lideranças representativas buscando suas competências adquiridas e seu potencial, não somente uma trilha de carreira previsível. Nesse momento ter o apoio de uma consultoria especializada em posições que você deseja alocar essa liderança fará toda a diferença.

6

Não existe um único caminho para a representatividade – teste diferentes estratégias e abordagens sobre o tema para entender qual o melhor caminho para sua empresa. Não acredite em receitas de bolo que funcionam para todos, olhe sempre para a cultura da sua empresa e quais estratégias melhor se adequam a esta.

7

Fomente discussões de carreira para a liderança com perfil de representatividade – não basta atrair, é preciso criar oportunidades de crescimento desses talentos. Tenha agenda recorrentes com as minorias focada nas competências necessárias para dar o próximo passo e encoraje movimentos de mentoria entre líderes com perfil de representatividade e futuros sucessores(as).

8

Invista em treinamento – Ajude os entrevistadores a estarem munidos com melhores práticas para evitar vieses inconscientes no momento da entrevista com potenciais perfis representativos.



Processos seletivos mais
justos: focando nas
competências

Processos seletivos mais justos: focando nas competências



Equilibrar a balança das desigualdades e vieses existentes nas organizações depende da criação de processos de recrutamento e seleção mais justos. Isso significa criar processos capazes de avaliar o que realmente importa para determinada função, sem que haja viés de gênero, raça ou qualquer outra interferência.

Para tal, precisamos saber como definir bem as atribuições e competências de cargos de liderança, focando em avaliações capazes de fornecer informações ricas para uma boa tomada de decisão.

Algumas empresas adotam o formato de tomada de decisão neutro em seus processos seletivos para evitar vieses, outras fazem de forma aberta e objetiva atribuindo pesos e notas às competências avaliadas. Em ambos os formatos a principal missão é reduzir a subjetividade da decisão.

Mas, não adianta apenas contratar essas pessoas e não ajudá-las promovendo a adaptação destas. Quando uma pessoa de determinada tribo trabalha com uma equipe que não foi preparada para recebê-la, isso pode trazer uma série de atritos e traumas seríssimos para todos os envolvidos.

Imagine, por exemplo, que sua empresa contratou uma liderança de determinado grupo, mas ela é alocada com subordinados(as) e colegas preconceituosos(as): esse será um enorme entrave para a inclusão e, no lugar de gerar uma oportunidade positiva, a experiência acaba gerando um enorme mal-estar na vida de quem sofrerá o preconceito, inclusive gerando traumas.

Tão importante quanto realizar o processo seletivo focado nas competências é haver uma estratégia de comunicação clara e transparente para toda empresa sobre os critérios que foram levados em consideração para a escolha da pessoa para a posição.

Representatividade, diversidade e inclusão nas empresas dependem de um sério comprometimento dessas organizações, especialmente com a liderança. Essas não são pautas que caminham sozinhas: precisamos ativamente pensar em estratégias para preencher as faltas de nosso negócio.

Isso significa um investimento de tempo e dinheiro, claro. Mas, uma coisa é certa: as pesquisas apontam que o esforço compensa. Representatividade em cargos de liderança contribui para a formação de equipes de alta performance, com lideranças inspiradoras e fortes, que sejam capazes de impulsionar resultados.

E então, pronto para assumir esse compromisso em seu negócio e começar hoje mesmo a transformar a sua cultura organizacional?



Caso queira conhecer o trabalho que a Trend Recruitment promove, para garantir mais representatividade em posições de liderança nas áreas de vendas, marketing e digital, **entre em contato conosco por aqui** que te explicaremos como funciona todo o processo e como implementá-lo nas práticas da sua empresa.

Se você gostou desse ebook, **visite o nosso blog** e acesse mais conteúdos gratuitos como este.

E, caso queira nos dizer o que achou deste conteúdo ou continuar a conversa iniciada aqui, fique à vontade para se conectar conosco por meio das formas de contato abaixo.

Até a próxima!
Um abraço,

AUTORES



Diego
Barbosa



Rachel
Mugayar



Ingrid
Alves



Victor
Godoy

EDIÇÃO E REVISÃO

Sobre a Trend Recruitment



www.trendrecruitment.com

Desde 2016 a Trend Recruitment atua como **pioneira na busca exclusiva de talentos nas áreas de Vendas, Marketing e Digital**, tanto no Brasil quanto na América Latina.

A marca é reconhecida no mercado como **especialista e líder em seu nicho** de atuação, promovendo **excelentes experiências com seus(suas) candidatos(as) e clientes**.

A prova disso, é a conquista em 2022 do selo de “Companhia de recrutamento mais confiável do Brasil em Vendas, Marketing & Digital”, pela empresa global, Corporate Vision.



Destaca-se ainda por recrutar de forma **próxima, customizada, estratégica e inovadora**, com a **adoção de metodologias ágeis nos processos**.

Entre os principais serviços oferecidos pela Trend estão: Recrutamento especializado, mapeamento organizacional, assessment e projetos especiais com múltiplas posições.

Recentemente criaram também uma **solução inovadora no recrutamento especializado em posições de liderança representativas**, que tem ajudado diversas empresas - líderes de mercado - **a acelerar as estratégias de Diversidade em nível executivo**.

Para conversar sobre o conteúdo deste Ebook ou saber mais sobre os serviços da Trend, entre em contato diretamente com Diego Barbosa, pelo e-mail: **db@trendrecruitment.com** ou adicione-o diretamente a sua rede no LinkedIn **aqui**.

trend