

Histórias de diversidade, equidade e inclusão

Casos reais e recursos para contratar com mais equidade.





Índice

Introdução

Como atrair fontes de talentos diversas

- **Marca empregadora:** a história da Dubai Aiports
- **Atualizações na descrição de anúncios de vagas e cargos:** a história da Danaher
- **Recursos para você iniciar suas ações**

Como criar listas de candidatos com mais diversidade

- **Formações acadêmicas não tradicionais:** a história da Akamai
- **O uso de dados na definição das metas:** a história do Uber
- **Recursos para você iniciar suas ações**

Como diminuir o viés em entrevistas e contratações

- **Responsabilidade compartilhada:** a história da Expedia
- **Controle de vieses em entrevistas:** a história da Dropbox
- **Treinamento para diminuir o preconceito:** a história da Ernst & Young
- **Recursos para você iniciar suas ações**

Como evoluir da intenção para a ação

- **Rota de aprendizagem gratuita no LinkedIn Learning**
- **Recursos para você iniciar suas ações**

Como superar obstáculos e promover avanços.

Este guia tem como foco a busca de práticas de contratação mais equitativas. Essa é a primeira etapa de um processo que se inicia no planejamento e seleção e segue até o desenvolvimento e retenção dos talentos. Trata-se de um trabalho importante e permanente, e que continuará a evoluir com o tempo.





Introdução

Estas são histórias reais de mudanças, experiências compartilhadas por nossos clientes sobre situações de contratações que incluíram diversidade, equidade e inclusão.

Como atrair fontes de talentos diversas

Os clientes têm avançado ao destacar sua marca empregadora e criar descrições e títulos de vagas mais inclusivos.

Como selecionar candidatos com mais diversidade

Líderes estão interagindo com candidatos de formações não tradicionais e buscando identificar competências e definir metas baseadas em dados.

Como diminuir o viés em entrevistas e nas decisões de contratação

Os clientes estão minimizando o impacto do viés com programas de capacitação e compartilhando a responsabilidade das decisões de contratação com mais pessoas.

Inspiração para ajudar no seu processo.

As melhores práticas e histórias reais compartilhadas neste guia são exemplos que podem inspirar você e sua empresa.

Como atrair fontes
de talentos diversas



“

Para mim, a diversidade, a equidade e a inclusão nunca trarão resultados se forem de responsabilidade apenas de departamentos relacionados ao tema ou do RH. Elas devem ser incorporadas pela empresa como um todo.”

Ramcess Jean-Louis

Diretor global de diversidade,
equidade e inclusão da
Pfizer

Demonstre um compromisso genuíno com a diversidade.

Estas dicas vão ajudar a reforçar seu compromisso com a diversidade. E as histórias a seguir descrevem progressos reais no compromisso com diversidade, equidade e inclusão.

Repense suas descrições de vagas.

- Em vez de listar requisitos, destaque as responsabilidades do cargo
- Enfatize as competências necessárias para o dia-a-dia de trabalho
- Considere remover os requisitos de formação acadêmica para abrir caminho à formações alternativas, como certificações técnicas

Compartilhe exemplos do mundo real.

- Destaque depoimentos e grupos de recursos para funcionários
- Use fotos e vídeos para ajudar os candidatos a se imaginarem como parte da sua equipe
- Destaque a diversidade na liderança demonstrando a inclusão entre os executivos

24%

de aumento no engajamento de empresas que publicaram sobre diversidade em junho de 2020.

Fonte: LinkedIn, [O futuro do recrutamento: 6 previsões sobre como a COVID-19 irá transformar o recrutamento](#), 2020

Como atrair fontes
de talentos diversas



Proprietária e responsável
pelo gerenciamento
dos aeroportos Dubai
International (DXB) e Dubai
World Central (DWC)

Setor:
linhas aéreas/aviação

Funcionários:
acima de 1.000

Sede:
Dubai, Emirados
Árabes Unidos

A história da Dubai Airports

A marca empregadora melhora a percepção do candidato.

Nossa oportunidade: superar desafios culturais mais importantes.

A Dubai Airports buscava atrair bons profissionais de outros países, incluindo mais pessoas dos Emirados Árabes e mulheres.

Como agimos: investimento em estratégia de marca empregadora.

[Uma série de iniciativas e campanhas](#) foram desenvolvidas, todas focadas em diversidade e pertencimento. A Dubai Airports começou destacando funcionários em suas atividades diárias com fotos e vídeos no portal de carreiras e em anúncios de vagas.

O que funcionou: a autenticidade atraiu mais mulheres.

O compromisso com a marca empregadora aumentou significativamente a qualidade das candidatas e gerou um aumento de 45% na contratação de mulheres pela Dubai Airports.



“

Como uma mulher nos Emirados Árabes, o que procuro é empoderamento e é isso que essa empresa me oferece. Tenho a oportunidade de demonstrar minhas competências e o que posso alcançar.”

Yasmeen Al-marzooqi
Aquisição de talentos
na Dubai Airports

Como atrair fontes
de talentos diversas



Empresa
global de ciência
e tecnologia

Setor:
aparelhos médicos

Funcionários: mais de
10.000

Sede:
Washington, D.C.,
Estados Unidos

A história da Danaher

O uso de dados aumenta as candidaturas de mulheres em 8%.

Nossa oportunidade: aumentar ainda mais a força
de trabalho feminina.

A Danaher Product Identification Platform (PID) queria identificar grupos de talentos
e transformar sua abordagem de recrutamento para ser tornar mais inclusiva.

Como agimos: o uso de dados gerou mudanças
nos anúncios e títulos das vagas.

A Danaher PID [recorreu aos dados de mercado do LinkedIn para acessar insights](#)
que alteraram a linguagem das descrições e dos títulos das vagas. As descrições
de vagas também foram ajustadas com base nas informações dos relatórios sobre
gênero em InMails do LinkedIn.

Os dados da fonte de talentos do LinkedIn forneceram uma estimativa em
tempo real dos candidatos disponíveis nos mercados selecionados possibilitando
o alinhamento dos critérios de contratação com gerentes e, ao mesmo tempo,
ampliando a diversidade das fontes de talentos de interesse.

O que funcionou: os insights proporcionaram conexões
mais significativas com as mulheres.

Após seis meses, a Danaher PID obteve um aumento de 8%
nas candidaturas de mulheres nos Estados Unidos.



“

Nossas métricas
de desempenho
de vagas no LinkedIn
geraram conversas
internas sobre
como poderíamos
implementar
mudanças em
nossa abordagem
sobre inclusão
de mulheres.”

Vivian Maerker

Diretora global de aquisição
Product Identification Platform,
Danaher

Recursos para você iniciar suas ações

39% dos candidatos recusaram-se a entrar em uma empresa devido à falta de inclusão.

Fonte: McKinsey, [Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace](#), 23 de junho de 2020

Repense suas descrições de vagas.

- **Mencione a diversidade logo de início.** Os candidatos investem em média 14 segundos decidindo se irão ou não se candidatar a uma vaga. Faça a sua mensagem sobre diversidade ser notada.
- **Remova os requisitos de formação acadêmica.** Dar mais valor a competências do que a credenciais pode ampliar o acesso das empresas a fontes de talentos qualificadas muitas vezes esquecidas.
- **Acolha as candidatas.** Há algumas mudanças simples [que você pode fazer](#) para que seus anúncios de vagas encorajem as mulheres a se candidatarem (ao invés de afastá-las).

Mais maneiras de compartilhar exemplos do mundo real.

- **Destaque depoimentos e grupos de recursos para funcionários.** Estimular seus talentos a compartilhar suas próprias experiências traz resultados. Entenda como as histórias de funcionários podem ajudar você a criar um local de trabalho mais inclusivo.
- **Vá além de um texto padrão sobre diversidade.** As empresas precisam mostrar como implementam diversidade e inclusão na prática. Saiba como criar uma declaração empática sobre diversidade.
- **Destaque sua empresa no LinkedIn.** As [Career Pages](#) oferecem aos candidatos uma visão das oportunidades de emprego e da cultura da empresa por meio de vídeos, fotos e conteúdos criados pelos funcionários.

Como selecionar candidatos com mais diversidade



“

Onde há diversidade de pensamento, há diversidade de pessoas e inovação. Mas o investimento em talentos é importante. Em vez de limitar-se ao que seria considerado um perfil ideal, é preciso prestar atenção aos locais onde os talentos podem ser encontrados.”

Loni Olazaba

Diretora de recrutamento inclusivo no
LinkedIn

Priorize as competências em vez das credenciais de um candidato.

Essas dicas vão ajudar você a se concentrar no desempenho, não no currículo perfeito. E as histórias a seguir descrevem progressos reais no compromisso com diversidade, equidade e inclusão.

Use uma abordagem de contratação baseada em competências.

- Concentre-se no que o candidato consegue fazer, não onde ele já trabalhou
- Enfatize os resultados que deseja alcançar em vez do tipo de pessoa que você acha que poderia entregar esses resultados
- Aumente o número de candidatos com formações acadêmicas não tradicionais concentrando-se em competências em vez de universidades.

Considere o trabalho remoto e flexível.

- Ofereça oportunidades de trabalho remoto para atrair mais talentos. O trabalho flexível tornou-se uma prioridade para os candidatos
- Remova as barreiras geográficas oferecendo opções de trabalho remoto que permitam aos recrutadores acesso a uma rede mais ampla de talentos
- Ofereça mais opções de trabalho flexível. O trabalho remoto pode ajudar as empresas a se tornarem mais diversas

Funcionários sem uma formação acadêmica tradicional de quatro anos permanecem

34%

mais tempo nas empresas do que aqueles com um diploma de quatro anos.

Fonte: dados do LinkedIn

Como selecionar
candidatos com
mais diversidade



Rede global de
compartilhamento
de conteúdo,
cibersegurança e
serviços em nuvem

Setor:
internet

Funcionários:
mais de 8.300

Sede:
Cambridge,
Massachusetts,
Estados Unidos

A história da Akamai

Como acessar uma fonte de talentos não tradicional.

Nossa oportunidade: recrutar grupos sub-representados.

A Akamai buscava se conectar com talentos de grupos sub-representados ao mesmo tempo em que redefinia o conceito de emprego em tempo integral.

Como agimos: lançamento da Academia Técnica da Akamai.

Todos os anos, de 15 a 20 pessoas são contratadas como prestadoras de serviço, recebendo treinamento e orientação para trabalhar nas diferentes divisões da empresa. Ao final, os participantes podem passar a ser funcionários em tempo integral, já com competências valiosas e práticas.

O que funcionou: 90% dos participantes foram contratados.

Agora em sua nona edição, o impacto do programa continua crescendo. Nos Estados Unidos, 90% dos participantes foram contratados como funcionários em tempo integral e 58% deles eram mulheres. Além disso, mais de 50% dos participantes do programa são de grupos sub-representados.



“

Nunca houve um momento tão disruptivo para o mercado de trabalho. Tudo o que conhecemos como regra está mudando. Agora, mais do que nunca, é hora de dar importância à diversidade.”

Kerry Condon

Diretora sênior
de aquisição de talentos
na Akamai

Como selecionar
candidatos com
mais diversidade

Uber

Serviços de transporte,
entrega de comida e outros
serviços de transporte

Setor:
internet

Funcionários:
mais de 10.000

Sede:
São Francisco,
Califórnia, Estados Unidos

A história do Uber

O uso de dados na definição das metas gerou mais inclusão.

Nossa oportunidade: aumentar a diversidade globalmente.

A "Regra Rooney" foi usada como referência de diversidade, equidade e inclusão, mas os critérios foram aplicados de forma diferente em cada região e apenas para mulheres.

Como agimos: ir além da "Regra Rooney".

O Uber mudou para a "Regra Mansfield", uma abordagem mais holística que abrange todos os segmentos de diversidade e certifica que pelo menos 30% dos candidatos considerados para funções de liderança significativas sejam mulheres, LGBTQIA+ ou pessoas de um grupo historicamente sub-representado.

Mansfield também considera a disponibilidade de mercado em todos os grupos sub-representados, criando uma estratégia escalonável e regional específica para engajar candidatos.

O que funcionou: uso de dados para definir e avaliar metas.

O Uber agora extrai dados de cada etapa do processo para entender onde uma conversa pontual e a capacitação para gerentes são necessárias. Essa nova abordagem garante que todo o sistema trabalhe em prol da equidade e da inclusão de todos os candidatos.



“

Lidere com base em dados. Deixe os dados e as análises da sua empresa orientarem sua estratégia e seus resultados.”

Eve Lewis

Diretora global de diversidade e aquisição de talentos no Uber

Recursos para você iniciar suas ações

Houve um aumento de 20% no número de gerentes contratados no ano passado que não possuem um diploma tradicional de quatro anos.

Fonte: dados do LinkedIn

Mais maneiras de contratar com base em competências.

- **Concentre-se nas competências que são importantes.** Deixe claro o que você está avaliando e por quê. Desenvolva uma avaliação que identifique as competências.
- **Simule uma experiência real de trabalho.** [Crie um breve exercício](#) para ser feito no mesmo dia das outras entrevistas.
- **Pesquise com o [LinkedIn Recruiter](#).** Analise insights sobre os usuários do LinkedIn com as avaliações de competências e avalie a proficiência dos candidatos antes de entrar em contato.

Considere o trabalho remoto e flexível.

- **Quanto mais opções, mais diversa sua empresa pode se tornar.** Saiba por que o aumento do trabalho remoto pode tornar sua empresa mais atrativa para grupos sub-representados.
- **Aborde o que é importante para os candidatos.** O trabalho flexível é agora uma de suas cinco principais prioridades. Informe-se com dados do Glint e do LinkedIn.
- **Pesquise candidatos em novas localidades.** Utilize os relatórios da fonte de talentos do [LinkedIn Talent Insights](#) para encontrar localidades com um grande número de candidatos diversos com as competências desejadas.

Como diminuir
o viés em entrevistas
e contratações



“

Se você conseguir
gerenciar, diminuir e
remover preconceitos,
os melhores talentos
se destacarão .

Mamoon Syed

Vice-presidente sênior
e diretor de pessoal
do Children's Hospital de Los Angeles

Reescreva o roteiro para criar um recrutamento com mais diversidade.

Estas dicas vão ajudar você a criar mais oportunidades a grupos marginalizados. E as histórias a seguir descrevem progressos reais no compromisso com diversidade, equidade e inclusão.

Transforme os gerentes de contratações em parte da solução.

- Tenha uma conversa aberta antes que eles comecem a pesquisar para uma vaga
- Enfatize a importância da responsabilidade compartilhada
- Reforce a necessidade de uma representação mais ampla de gênero, etnia e raça

Estruture as entrevistas para minimizar o impacto do preconceito.

- Comece por uma triagem por telefone para garantir que todas as pessoas sejam avaliadas objetivamente
- Organize um painel com duas a três pessoas em vez de entrevistas individuais de 30 minutos
- Faça as mesmas perguntas a todos os candidatos

Somente
47%

dos profissionais de talentos afirmam que os gestores de contratações entrevistam uma lista diversa de candidatos.

Fonte: dados do LinkedIn

Como diminuir
o viés em entrevistas
e contratações



Empresa de compras
de viagens on-line
para consumidores
e pequenas empresas

Setor:
internet

Funcionários:
mais de 20.000

Sede:
Seattle, Washington,
Estados Unidos

A história da Expedia

Especialistas em talentos apoiam a diversidade.

Nossa oportunidade: compartilhar as decisões de talentos com toda a equipe.

A Expedia percebeu a oportunidade de iniciar uma mudança de cultura ao remover a responsabilidade exclusiva dos gerentes de contratações para cargos de diretoria e superiores.

Como agimos: lançamento da iniciativa Especialistas em Talentos.

Essa iniciativa compartilha a responsabilidade pelas decisões de contratação para além do gerente de contratações imediato, recrutador e equipe de aquisição de talentos. Qualquer pessoa pode ser um especialista em talentos na Expedia, do diretor ao vice-presidente sênior, desde que sejam bons funcionários, tenham foco em talentos e promovam iniciativas de diversidade, equidade e inclusão.

O que funcionou: conexões mais profundas com gerentes de contratações.

No lugar das reuniões de admissão, os especialistas em talentos conduzem discussões “adequadas ao propósito”, desafiando os painéis de contratação da Expedia a fazer recomendações mais objetivas e superar o viés das preferências anteriores. Eles trabalham com os gerentes de contratações para definir as vagas em termos de crescimento dentro da empresa, impulsionar a retenção de longo prazo e construir uma força de trabalho preparada para o futuro.



“

Procure sempre ser detalhista. Faça um trabalho de cada vez. As pessoas que ficam às margens do desafio global da equidade nas contratações terão dificuldades de seguir em frente.”

Stephen Lochhead

Vice-presidente global
de aquisição de talentos na
Expedia

Como diminuir
o viés em entrevistas
e contratações



Plataforma de colaboração
global com a missão de
criar uma forma mais
eficiente de trabalho

Setor:
armazenamento em nuvem,
hospedagem de arquivos

Funcionários:
mais de 2.500

Sede:
São Francisco,
Califórnia, Estados Unidos

A história da Dropbox

Equipes dedicadas ajudam a diminuir vieses no processo de contratação.

Nossa oportunidade: engajar funcionários com paixão por diversidade, equidade e inclusão.

A Dropbox queria traduzir essa paixão em impacto, treinando os funcionários para reduzir o viés no processo de contratação.

Como agimos: controle integrado de vieses em entrevistas.

Nos últimos seis anos, a Dropbox gerenciou um "esquadrão de moderadores", funcionários voluntários de nível médio a sênior que concluíram um treinamento sobre como evitar a parcialidade, como entrevistar e como dar feedback no processo de contratação. A maioria das equipes inclui membros com cargos de diretor e superiores, com esquadrões para cargos técnicos (como engenharia) que incluem especialistas no assunto.

O que funcionou: os moderadores incentivam conversas sobre contratações.

Os moderadores agregam e analisam o feedback do entrevistador e orientam as conversas de avaliação dos candidatos para reforçar padrões consistentes e justos. A aprovação deles é necessária para realizar uma nova contratação, garantindo que alguém altamente treinado para atenuar os vieses esteja envolvido nas decisões de contratações.



“

Com pequenos passos se chega longe. Encontre aliados e parceiros que defendam as filosofias, os programas, os treinamentos e a integridade nas avaliações necessários para evitar o viés.”

Kelly Grossart

Diretora de recrutamento
técnico na
Dropbox

Como diminuir
o viés em entrevistas
e contratações



Rede de serviços
profissionais
especializada em
garantia, consultoria,
estratégia e transações
e impostos

Setor:
contabilidade

Funcionários:
mais de 300.000

Sede:
Londres, Inglaterra

A história da Ernst & Young

O “centro de excelência” em recrutamento aumenta a diversidade das contratações.

Nossa oportunidade: capacitar todos os novos recrutadores para diminuir o viés.

A Ernst & Young buscava oferecer capacitação de qualidade ministrada por especialistas em diversidade, equidade e inclusão.

Como agimos: programas eficazes de capacitação e colaboração.

A equipe de recrutamento inclusivo possui 11 consultores de diversidade, equidade e inclusão em tempo integral que compartilham as melhores práticas de diversidade na contratação por meio de sessões de capacitação em grupo e consultoria individual com os recrutadores da Ernst & Young.

A integração de novos recrutadores inclui treinamento sobre vieses inconscientes e como recrutar fontes de talentos diversas com foco em etnia, gênero, competências e LGBTQIA+. Cada um dos consultores recebe uma capacitação personalizada e diversas sessões de coaching por ano.

O que funcionou: aumento da diversidade nas contratações.

Profissionais de grupos sub-representados representam 40% das contratações de universitários em tempo integral e cerca de 50% das contratações de profissionais no meio ou final da carreira.



“

O trabalho com diversidade é um processo, e ninguém é perfeito. É importante reconhecermos o viés nos processos e trabalharmos para melhorar, seja por meio de capacitação formal, uso de narrativas ou grupos de conscientização.”

Tina Thompkins

Diretora e líder de
recrutamento inclusivo
na Ernst & Young

Como diminuir o viés em entrevistas e contratações

69% dos recrutadores e profissionais de RH afirmam que suas empresas se comprometeram em aumentar a diversidade na contratação.

Fonte: dados do LinkedIn

Recursos para você iniciar suas ações

Outras formas de colaborar com os gerentes de contratações.

- **A diversidade no recrutamento é uma parceria.** A conexão entre o recrutador e o gerente de contratações é essencial e tentar achar culpados não ajuda em nada.
- **Enfatize as métricas de diversidade em vez das métricas de tempo de contratação.** Trabalhe [com os líderes de negócios](#) para identificar métricas que avaliem seu progresso com as metas de diversidade.
- **Ajude seus gerentes a atingir os objetivos.** Antes de colocar gerentes de contratações na frente dos candidatos, certifique-se de que eles estejam preparados para entrevistar e recrutar com diversidade.

Mais maneiras de diminuir os vieses em entrevistas.

- **Use uma tabela de pontuação.** Peça aos entrevistadores uma indicação clara do preparo e da motivação dos candidatos dando a eles uma tabela de pontuação.
- **Padronize as perguntas da entrevista.** Faça comparações objetivas realizando as mesmas perguntas a todos os candidatos.
- **Assista ao curso “Uncovering Unconscious Bias in Recruiting and Interviewing.”** [Este curso gratuito do LinkedIn Learning](#) vai ajudar você a identificar e combater vieses inconscientes durante o processo de recrutamento.

Da intenção a ação.

Este é um momento especial para os profissionais de talentos. Estes recursos vão ajudar você a promover avanços na sua empresa com a inclusão de diversidade, equidade e inclusão em todos os processos relacionados a talentos.

Aproveite esta rota de aprendizagem gratuita.

Estes cursos gratuitos do LinkedIn Learning oferecem orientações que você pode compartilhar com sua equipe de recrutamento.*

1. [Desenvolvimento da Inteligência Intercultural](#)
2. [Diversidade e Inclusão em uma Empresa Global](#)
3. [Diversidade, Inclusão e Senso de Pertencimento](#)
4. [Vieses Inconscientes na Tomada de Decisão](#)
5. [Gestão da Diversidade nas Organizações](#)
6. [Como Gerenciar uma Equipe Diversificada](#)

*Cursos gratuitos disponíveis na sua licença do LinkedIn Learning até 30 de setembro de 2021.
Consulte as equipes de RH, jurídica e de conformidade antes de mudar suas práticas de contratação.

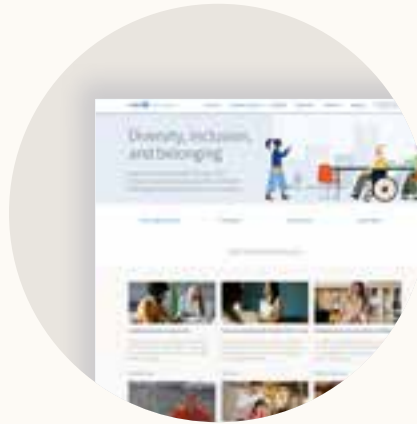


Outros recursos para você iniciar suas ações



Crie seu planejamento de diversidade.

O sucesso deste processo vai muito além dos líderes de diversidade, equidade e inclusão de uma empresa. A cooperação de executivos seniores, gerentes de contratações, líderes de equipe e funcionários dentro da empresa é essencial para uma mudança de fato. [Saiba como criar um planejamento de diversidade e inclusão](#) que vá da teoria para a prática.



Explore nosso Centro de recursos de diversidade, equidade e inclusão.

[Confira mais práticas recomendadas, estratégias e dicas](#) que vão ajudar você a criar uma cultura de inclusão e pertencimento em sua empresa.



Desenvolva uma empresa orientada a pessoas.

[O Glint é uma plataforma de apoio aos funcionários](#) que ajuda as empresas a aumentar o engajamento desses talentos e a promover seu desenvolvimento. O Glint ajuda seus funcionários a serem ainda mais eficientes.

Veja como o LinkedIn funciona.

Contate os especialistas das Soluções de Talentos do LinkedIn para obter mais informações. Utilize nossas ferramentas e recursos nas suas atividades de diversidade, equidade e inclusão.

Experimente os produtos de recrutamento e seleção do LinkedIn.



Planejar

Utilize dados como base para suas decisões de recrutamento e contratação.

[Talent Insights](#)

[Glint](#)



Encontrar

Pesquise, conecte-se e gerencie os melhores candidatos em um só lugar.

[LinkedIn Recruiter](#)

[Calendário do LinkedIn](#)



Anunciar

Anuncie vagas para atrair candidatos que você não encontra em nenhum outro lugar.

[LinkedIn Jobs](#)

[Saiba mais sobre o LinkedIn Jobs](#)



Atrair

Promova a cultura da sua empresa e destaque suas vagas com os anúncios direcionados.

[Career Pages](#)

[Anúncios Trabalhe Conosco](#)