



Liderança Inclusiva

Para **leigos**

Hoje, mais do que nunca, a liderança inclusiva deve se tornar o novo normal. Inclusão é o grau em que um funcionário percebe ser um membro valorizado do grupo de trabalho e é encorajado a participar totalmente da organização. Isso significa que um líder *inclusivo* demonstra as habilidades e cria o tipo de ambiente de trabalho em que *todos* os talentos podem prosperar por se sentirem reconhecidos, respeitados, aceitos e prontos para o sucesso. Assim, os líderes devem mudar sua postura e adotar novas habilidades a fim de atender às demandas do mercado, do local de trabalho e das comunidades globais em mudança em que atuam. Também significa incorporar a inclusão como uma responsabilidade de liderança e uma expectativa de desempenho, que são tão comuns quanto gerir projetos e atender clientes.

Tornar-se um líder inclusivo não é tão fácil quanto parece. A liderança inclusiva é muito mais do que ter um título, dar um abraço e ser simpático. Ela requer mudanças de paradigma, receptividade a diferentes formas de agir, aceitação de algum desconforto e demonstração de coragem para adotar o desconhecido. Esta Folha de Cola apresenta pontos de reflexão, melhores práticas e estratégias, além de orientação sobre como se tornar um líder mais inclusivo e promover essa liderança na organização.

OS SEIS ELEMENTOS DA LIDERANÇA INCLUSIVA

Para atender às necessidades da força de trabalho global em mudança, os líderes precisam aceitar as diferenças que os trabalhadores representam e mostrar comportamentos agregadores que promovam um ambiente de trabalho inclusivo. Um dos modelos mais práticos e úteis descreve seis características de liderança inclusiva, e incorporar esses atributos essenciais permite aos líderes operarem com mais eficácia na condução de equipes em diversos mercados, conectarem-se melhor com clientes variados e acessar um espectro mais diverso de ideias, além de possibilitar que inúmeros trabalhadores atinjam todo seu potencial.

- **Comprometimento.** Líderes altamente inclusivos estão comprometidos com a diversidade e a inclusão porque esses objetivos se alinham a seus valores pessoais. Eles sabem que, ao comprometer seu tempo, energia e apoio para investir em pessoas, geram ambientes de trabalho inclusivos. Ao demonstrar esse nível de comprometimento, empoderam e inspiram outras pessoas a atingir seu potencial.
- **Coragem.** Líderes inclusivos desafiam o status quo e não receiam confrontar crenças, atitudes e comportamentos profundamente arraigados que promovem a homogeneidade. Eles se dispõem a manter conversas difíceis e aceitam o desconforto que causam.
- **Reconhecimento de Preconceitos.** Líderes inclusivos compreendem que preconceitos pessoais e organizacionais limitam seu campo de visão e os impedem de tomar decisões objetivas. Eles se esforçam muito para identificar seus preconceitos e aprendem meios de evitá-los que influenciem as decisões sobre talentos. Eles também procuram



Liderança Inclusiva

Para
leigos

implementar políticas, processos e estruturas que impeçam que os preconceitos organizacionais inibam a diversidade e a inclusão.

- **Curiosidade.** Líderes inclusivos têm mente aberta e são ávidos por outras perspectivas e novas experiências para minimizar pontos cegos e melhorar a tomada de decisões. Sua capacidade de fazer questionamentos respeitosos, praticar a escuta ativa e sintetizar várias ideias faz com que as pessoas ao redor sintam-se valorizadas e respeitadas, e tenham um senso de pertencimento. Líderes inclusivos também evitam fazer julgamentos apressados, pois sabem que decisões precipitadas inibem o fluxo de ideias da equipe e são frequentemente marcadas por preconceitos.
- **Inteligência Cultural.** Líderes inclusivos têm capacidade de agir com eficácia em diferentes cenários culturais. Eles reconhecem como sua própria cultura impacta sua visão do mundo e como estereótipos culturais influenciam as expectativas em relação aos outros. Sabem quando e como se adaptar, mantendo a autenticidade cultural.
- **Colaboração.** Líderes inclusivos entendem que a colaboração é essencial para o desempenho e o sucesso da equipe. Como resultado, criam um espaço seguro no qual todos os indivíduos se sentem empoderados para expressar suas opiniões livremente diante do grupo sem julgamentos ou represálias. Eles também se dão conta de que a diversidade de pensamento é essencial para uma colaboração eficaz; assim, prestam atenção especial à composição da equipe e a seus processos.

ATENDENDO ÀS NECESSIDADES DE UMA FORÇA DE TRABALHO EM MUDANÇA

A lista a seguir contém doze práticas comuns que o ajudam a se preparar e atender às necessidades da força de trabalho em mudança:

- Avalie seus colaboradores internos atuais.
- Atualize as estratégias de recrutamento.
- Avalie arranjos de trabalho flexíveis e ofereça opções múltiplas.
- Ofereça desenvolvimento e formação contínuos.
- Realize um plano de sucessão.
- Mantenha-se informado sobre fatores externos.
- Promova Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI).
- Busque orientação especializada.
- Esforce-se para ser um líder acessível.
- Foque o envolvimento do empregado.
- Monitore o cumprimento da lei.
- Meça o progresso.

Liderança Inclusiva

Para
leigos

AMOSTRA

AMOSTRA



Liderança Inclusiva

Para
leigos

Dra. Shirley Davis



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2025

Liderança Inclusiva Para Leigos

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

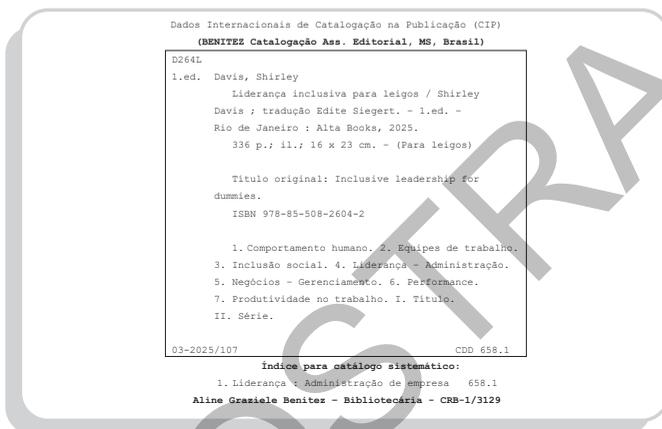
Copyright ©2024 Shirley Davis.

ISBN: 978-85-508-2604-2

Alta Books é uma Editora do Grupo Editorial Alta Books.

Translated from original *Inclusive Leadership For Dummies* © 2024 by Wiley Publishing, Inc. ISBN 978-1-394-19723-1. This translation is published and sold by John Wiley, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2025 by STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.



Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra foi formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: Gorki Starlin

Vendas Governamentais: Cristiane Mutús

Gerência Comercial: Claudio Lima

Produtor Editorial: Thiê Alves

Tradução: Edite Siegert

Copidesque: Eveline Machado

Revisão Gramatical: Thaís Pol

Revisão Técnica: Carlos Bacci

Diagramação: Natalia Curupana



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



Sobre a Autora

A **Dra. Shirley Davis** é presidente e CEO da SDS Global Enterprises, uma empresa de desenvolvimento de soluções estratégicas especializada em recursos humanos, gestão de talentos, liderança eficaz, alto desempenho e transformação cultural. A Dra. Davis tem mais de trinta anos de experiência em diversos papéis de liderança executiva sênior em empresas *Fortune* 100 & 50 de serviços financeiros e bancários, manufatura e venda de varejo, e também em liderança no setor sem fins lucrativos na maior associação de RH do mundo, a Sociedade de Gestão de Recursos Humanos. Seu trabalho foi mostrado em várias mídias: *Wall Street Journal*, *Forbes Magazine*, no programa *Today Show da NBC*, *USA Today*, *CBS News*, *Fox News*, *CNN.com*, *Fast Company*, *CEOWorld Magazine*, *Harvard Business Review* e muitas outras. Em maio de 2022, sua história foi apresentada na primeira página da revista *Oprah Daily*. Como resultado de suas contribuições e experiência no campo de RH, liderança, negócios e DEI, ela foi nomeada para o Hall of Fame da revista *Inclusion* em novembro de 2021 e, em agosto de 2022, em Nashville, Tennessee, ela recebeu o Golden Gavel Award, o prêmio mais elevado e prestigioso da Toastmasters International, concedido a apenas uma pessoa por ano. Além disso, ela foi indicada para a lista Women 50 Over 50 da Forbes em 2021 e 2022.

A Dra. Davis trabalhou em mais de trinta países em cinco continentes e realiza mais de cem palestras por ano em uma grande variedade de setores econômicos e porte de empresas. Ela continua a prestar serviços de consultoria, orientação e treinamento para líderes de todos os níveis, incluindo CEOs de empresas, executivos da C-Suite [alto escalão] e Conselhos de Administração. Ela foi membro do Conselho de Administração e do Conselho da Fundação da National Speakers Association (2017–2021). Atualmente, é membro do NSA Million Dollar Speakers Group, do Black NSA e da Global Speakers Federation.

Em 2021, foi nomeada para o Conselho nacional da Make-A-Wish Foundation. É bacharel em *pre-law*,¹ tem mestrado em Educação de Adultos, um segundo mestrado em Gestão de Recursos Humanos e doutorado em Liderança Organizacional e de Negócios, e possui mais de dez certificados.

A Dra. Shirley Davis é autora do best-seller da Amazon *Diversity, Equity, & Inclusion For Dummies* (2022) e de *Living Beyond “What If?” Release the Limits and Realize Your Dreams* (2021). Também é autora de *Reinvent Yourself: Strategies for Achieving Success in Every Area of Your Life* (2020) e *The Seat: How to Get Invited to the Table When You’re Over-Performing but Undervalued* (2016). Além

¹ No “pre-law” (em tradução literal, “pré-Direito”), são cursadas matérias voltadas à área jurídica na graduação, em preparação para a faculdade de Direito. Por isso o nome pre-law: estudos prévios ao curso de Direito. [N. da T.]

disso, é autora conhecida de nove cursos de Liderança, Cultura do Local de Trabalho e Desenvolvimento Profissional/de Negócios do LinkedIn Learning.

Ela foi Miss District of Columbia National Teenager, Mrs. Oklahoma–America, Ms. Richmond Virginia, Ms. Virginia e, em 2000, conquistou o título nacional de Ms. American United States. Entre suas várias realizações e títulos, o que lhe é mais querido é o de mãe da amada filha, Gabrielle Victoria. Em 2023, ambas fundaram a Dr. Shirley Foundation, onde oferecem a pessoas, mulheres e minorias donas de empresas a possibilidade e a ajuda de que precisam para alcançar sua visão e metas, produzir mais e conquistar o sucesso e a realização em todos os aspectos da vida!

Dedicatória

Este livro é dedicado a minha extensa rede de profissionais de Recursos Humanos, aliados em Inclusão e Equidade, ativistas e defensores, e os muitos clientes que eu e minha empresa tivemos a sorte de atender como parceiros em consultoria, orientadores de liderança executiva, palestrantes principais e facilitadores de treinamento. Foi um prazer trabalhar com seus Conselhos de Administração, executivos seniores e líderes de pessoas em todos os níveis para promover culturas no local de trabalho mais acolhedoras, vencedoras e de alta qualidade; foram essas experiências vividas e aprendidas que me deram a sabedoria, o conhecimento e a competência para escrever este livro.

Este livro também é dedicado aos muitos líderes que simplesmente não entendem a importância das lacunas de liderança, responsabilidade e inclusão atuais, e que devem ser preenchidas se quiserem atrair, reter e engajar totalmente os melhores talentos e continuar em uma posição relevante no futuro. Agradeço por terem escolhido este livro para descobrir como ser parte da solução para tornar o mundo e suas organizações mais inclusivos.

Agradecimentos da Autora

Este livro foi escrito com base em meus mais de trinta anos de experiência como uma líder de negócios no setor de RH que se tornou executiva corporativa e depois CEO de uma próspera empresa de consultoria de força de trabalho global “full service”.² Liderei várias equipes ao longo da jornada, me reportei a vários tipos de líderes e trabalhei em diversas culturas, todas

² Uma agência ‘full service’ se caracteriza por oferecer a seu cliente uma estratégia de marketing e comunicação completa, o que permite a integração dos processos e uma visão mais clara do negócio. [N. da T.]

com níveis de disfunção, toxicidade e ausência de inclusão variados, mas que me prepararam para escrever este livro. Ao longo do caminho, construí uma extensa rede de colegas e amigos, contratei alguns talentos surpreendentes com aptidões, perspectivas e qualidades únicas, e reconheço que não posso conquistar nada importante sozinha. Como no caso deste livro, considerando minha agenda movimentada, eu sabia que seria uma tarefa gigantesca, portanto procurei alguém que respeito, em quem confio, com quem adoro trabalhar e que é um redator e formador de opinião fenomenal. Na verdade, recorri a essa pessoa quando escrevi o último *Para Leigos em 2022, Diversity, Equity, & Inclusion For Dummies*, para ouvir suas opiniões, experiências e dicas. E, devido à sua contribuição, esta obra é ainda mais abrangente. Permita-me agradecer e apresentar-lhes Eric C. Peterson, MSOD [Mestre em Dinâmica Organizacional].

Ele é um reconhecido facilitador e educador no espaço da inclusão, com mais de vinte anos de experiência em preconceitos inconscientes, diversidade e inclusão, estratégias de aprendizado, desenvolvimento organizacional, alianças, comunidade LGBTQIA+ e branquitude como identidade social. É consultor sênior em minha equipe e também consultor independente. Tive o prazer de contratá-lo como gerente de diversidade e inclusão na Sociedade de Gestão de Recursos Humanos (SHRM) e, anos depois, estou feliz por trabalhar com ele como CEO de minha firma de consultoria. Ele é colaborador convidado da NBC Out e foi contratado como especialista em inclusão por instituições como CNN, National Public Radio, *Washington Post*, *Boston Globe*, *Los Angeles Times* e outros.

Não tenho como agradecer à equipe da Wiley, especialmente a Tracy Boggier, por me escolher para essa missão e pelo time que reuniu para me apoiar, sobretudo Dan Mersey, que me orientou durante o processo de escrita e edição.

Agradeço a Deus, meu Criador, que me concedeu várias aptidões e dádivas. Sou muito grata por acordar todos os dias entusiasmada por estar realizando meus sonhos e o trabalho que amo, tudo isso em meu lar feliz (perto do mar). Nunca imaginei que todas as experiências no trabalho e na vida (boas, ruins e feias) agiriam em conjunto para me preparar para escrever este livro, que agora será um roteiro e um guia de referência para líderes na criação de experiências mais positivas do empregado no trabalho.

AMOSTRA

Sumário Resumido

Introdução	1
Parte 1: Iniciando a Liderança Inclusiva	7
CAPÍTULO 1: Fundamentos de Liderança e Inclusão	9
CAPÍTULO 2: Do que a Nova Geração de Talentos Precisa no Trabalho	25
CAPÍTULO 3: Um Caso de Negócios para Líderes Mais Inclusivos	41
CAPÍTULO 4: Você É Inclusivo? Avaliando Sua Eficiência Como Líder.	53
Parte 2: Habilidades para Liderar a Si Mesmo.	67
CAPÍTULO 5: Esclarecendo Propósito, Visão e Valores	69
CAPÍTULO 6: Minimizando Seus Preconceitos e Microagressões	79
CAPÍTULO 7: Liderando com Autenticidade e Transparência	97
CAPÍTULO 8: Demonstrando Empatia e Inteligência Emocional	109
CAPÍTULO 9: Competência Intercultural e Inteligência Cultural	129
Parte 3: Liderando os Outros.	145
CAPÍTULO 10: Formando e Liderando Equipes Diversas e Híbridas	147
CAPÍTULO 11: Confiança e Segurança Psicológica	167
CAPÍTULO 12: Oferecendo Coaching e Feedback	185
CAPÍTULO 13: Comunicando-se de Maneira Inclusiva	199
CAPÍTULO 14: Lidando com Conflitos	207
Parte 4: Uma Cultura de Inclusão e Alto Desempenho.	223
CAPÍTULO 15: Avaliando a Experiência do Empregado	225
CAPÍTULO 16: Monitorando e Medindo Iniciativas de Inclusão	243
CAPÍTULO 17: Defendendo em Nome da Inclusão	255
CAPÍTULO 18: Lentes da Equidade e Mindset Inclusivo na Tomada de Decisões	269
Parte 5: A Parte dos Dez	287
CAPÍTULO 19: Dez Erros a Evitar se Quiser Ser um Líder Inclusivo	289
CAPÍTULO 20: Dez Coisas que os Líderes Inclusivos Devem Administrar	297
CAPÍTULO 21: Dez Práticas Comuns às Organizações Inclusivas	305
Índice	311

AMOSTRA

Sumário

INTRODUÇÃO.....	1
Sobre Este Livro	2
Penso que.....	3
Ícones Usados Neste Livro	3
Além Deste Livro.	4
De Lá para Cá, Daqui para Lá.....	4
PARTE 1: INICIANDO A LIDERANÇA INCLUSIVA	7
CAPÍTULO 1: Fundamentos de Liderança e Inclusão	9
Por que a Liderança Inclusiva É Importante	10
Mudanças Essenciais na Força de Trabalho	14
Entendendo a Terminologia Inclusiva.....	15
Pertencimento.....	15
BIPOC	16
Diversidade	16
Equidade e Igualdade.....	18
Preconceito implícito	18
Inclusão.....	19
Interseccionalidade.....	19
Microagressões	19
Neurodiversidade	20
Fobias e -ismos	20
Modelos e Estruturas de Liderança	21
CAPÍTULO 2: Do que a Nova Geração de Talentos Precisa no Trabalho	25
Aspectos Demográficos da Força de Trabalho do Futuro.....	26
Atendendo às Necessidades da Dinâmica Força de Trabalho ..	29
Melhores Competências e Principais Características de um Líder Inclusivo	33
Os Desafios de Liderar uma Força de Trabalho Mais Diversa ..	35
Preconceitos Inconscientes.....	36
Barreiras de comunicação.....	36
Diferenças culturais ameaçando o trabalho em equipe	37
Retendo talentos diversos.....	37
Desenvolvendo líderes inclusivos dentro da empresa.....	38
Benefícios que os Melhores Talentos do Futuro Trazem	38
CAPÍTULO 3: Um Caso de Negócios para Líderes Mais Inclusivos	41
Banco de Talentos Mais Amplo	42

Melhorando o Desempenho Financeiro e a Reputação da Empresa	44
Engajamento, Produtividade e Retenção do Empregado	45
Inovação e Criatividade	47
Fidelidade do Cliente e Novos Mercados	49
Liderança Inclusiva em Ação	50
Preconceitos e diversidade invisível	50
Microagressões e um ambiente de trabalho hostil	51
CAPÍTULO 4: Você É Inclusivo? Avaliando Sua Eficiência Como Líder.	53
Por que se Avaliar É Importante	54
Revelando Sua Paixão e Habilidade para Ser um Líder Inclusivo	57
Avaliando Habilidades e Talentos de Liderança Distintos	58
Identificando Seu Estilo de Liderança	59
Estilo de liderança altruísta	59
Estilo de liderança transformacional	60
Estilo de liderança transacional	60
O estilo de liderança "Laissez Faire"	61
Estilo de liderança democrática	61
Estilo de liderança situacional	62
Marca e Reputação Pessoal	62
A importância de uma forte marca pessoal	63
A importância da reputação como líder	63
Fortalecendo a marca pessoal de liderança	64
Diagnosticando Seu Nível de Inclusão	66
PARTE 2: HABILIDADES PARA LIDERAR A SI MESMO	67
CAPÍTULO 5: Esclarecendo Propósito, Visão e Valores. ...	69
Conhecendo a Importância do Seu Propósito	70
Perguntas Certas para Descobrir o Seu "Porquê"	71
Uma Declaração de Visão Pessoal Consciente	74
Definindo e Vivendo Seus Valores Pessoais	76
CAPÍTULO 6: Minimizando Seus Preconceitos e Microagressões.	79
Definindo Preconceitos Inconscientes	80
Compreendendo as Microagressões	82
Compreendendo Intenção versus Impacto	84
Identificando os Efeitos do Preconceito no Local de Trabalho	86
Buscando e selecionando novos talentos	87
Integrando e orientando novos talentos	88
Desenvolvendo, promovendo e engajando talentos	89
Comunicando com talento	90

	Retendo os melhores talentos	91
	Interrompendo Comportamentos Preconceituosos	92
	Etapa 1: Reconheça quando o preconceito ocorreu	92
	Etapa 2: Valide ou invalide seu preconceito	94
	Etapa 3: Anote seu progresso	95
CAPÍTULO 7:	Liderando com Autenticidade e Transparência	97
	Autenticidade e Transparência, e Sua Relação	98
	Autenticidade	98
	Transparência	99
	Por que Alguns Líderes Evitam a Autenticidade e a Transparência	100
	Analisando Sua Eficiência como Líder Autêntico e Transparente	100
	Dominando a Liderança Autêntica e Transparente	105
CAPÍTULO 8:	Demonstrando Empatia e Inteligência Emocional	109
	Compreendendo a Empatia e Seu Papel na Liderança	110
	Três Tipos de Empatia no Local de Trabalho	112
	Empatia cognitiva	112
	Empatia emocional	113
	Empatia compassiva	114
	Sendo um líder empático	114
	Os Quatro Domínios da Inteligência Emocional	115
	Autoconscientização	116
	Autocontrole	117
	Conscientização social	118
	Gestão de relacionamentos	119
	Seu Nível de Empatia e Inteligência Emocional	120
	A Necessidade de Maior Empatia e Inteligência Emocional	123
	Empatia e Inteligência Emocional no Local de Trabalho	126
CAPÍTULO 9:	Competência Intercultural e Inteligência Cultural	129
	Definindo Cultura	130
	A Diferença entre Competência Cultural e Inteligência Cultural	132
	Por que Essas Competências Importam aos Líderes	135
	Mapeando os Dois Mindsets da Competência Intercultural	136
	Mindset monocultural	136
	Mindset intercultural	137
	As Cinco Orientações da Competência Cultural	138
	Negação	139
	Polarização	139
	Minimização	141