



Alexandre Welmowicki

**Processo Seletivo e Diversidade da Força de Trabalho: Como as
Empresas vem Resolvendo esse Desafio?**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio

Orientadora: Prof^a. Ana Heloísa da Costa Lemos

Rio de Janeiro

Maio de 2021.



Alexandre Welmowicki

**Processo Seletivo e Diversidade da Força de Trabalho: Como as
Empresas vem Resolvendo esse Desafio?**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

Prof^a. Ana Heloísa da Costa Lemos
Orientadora
PUC-Rio

Prof^a. Alessandra de Sá Mello da Costa
PUC-Rio

Prof. Lucia Barbosa de Oliveira
Fundação Getúlio Vargas – FGV/EBAPE-Rio

Rio de Janeiro, 03 de maio de 2021

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Alexandre Welmowicki

Bacharel em Administração pelo ESPM (2014).

Ficha Catalográfica

Welmowicki, Alexandre

Processo seletivo e diversidade da força de trabalho : como as empresas vem resolvendo esse desafio? / Alexandre Welmowicki ; orientadora: Ana Heloísa da Costa Lemos. – 2021.

61 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2021.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Diversidade. 3. Inclusão. 4. Processo seletivo. 5. Recrutamento e seleção. 6. Recursos humanos. I. Lemos, Ana Heloísa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha mãe, à minha irmã e à minha namorada por me apoiarem neste e em todos os outros projetos da minha vida.

Agradecimentos

À minha orientadora e professora Ana Heloisa, que superou todas as minhas expectativas na relação orientando e orientador. Por toda dedicação, intelectualidade e sabedoria fornecida a este trabalho. Em todo o processo de elaboração da dissertação sua condução de forma leve tornou tudo mais prazeroso. Ana, muito obrigado, você é incrível. Guardarei esse período com gratidão e carinho por toda a vida.

À professora Leticia Moreira Casotti, Professora da Área de Marketing e Negócios Internacionais do Instituto COPPEAD de Administração de empresas da UFRJ por ter me apresentado de forma generosa e esclarecedora o meio acadêmico. Sua contribuição foi essencial para o meu interesse em ingressar no Mestrado. Foi no nosso encontro na Instituto COPPEAD que tudo começou.

Ao Luis Alexandre Pessôa que, além de um professor brilhante, teve muita elegância, sensibilidade e cuidado na condução dos problemas como Coordenador do curso. Luis você é uma inspiração de sabedoria, postura e profissionalismo.

À Eliane Leite que, além de uma professora dedicada, experiente e com excelente didática, foi primordial para este trabalho ao compartilhar sua rede de contatos criada através de uma carreira profissional brilhante. Eliane obrigado pela generosidade de, em meio a um momento conturbado de pandemia, se colocar a disposição para me ajudar.

Aos meus colegas de Mestrado que foram fundamentais para que essa jornada tenha sido maravilhosa. Nossa turma se caracterizou pela parceria, generosidade e trocas enriquecedoras durante as aulas. Os momentos estão eternizados na memória.

Aos meus amigos pela compreensão nos momentos de ausência e incentivo para a conclusão do mestrado.

À minha namorada Rafaela Alves Scapim, por sempre me apoiar e ser compreensiva nos momentos de maior dedicação à dissertação. Seu companheirismo foi fundamental para que esse trabalho pudesse ser feito.

À minha irmã, Ilana Welmowicki, pelo interesse e envolvimento em relação ao andamento da dissertação e preocupação no meu bem-estar em todo esse processo.

À minha Mãe, Márcia Welmowicki, pelo incentivo em iniciar o Mestrado, pelo apoio incondicional durante todo o processo, pela compreensão nos momentos de ausência e disponibilidade em ajudar sempre, vivendo as minhas lutas junto comigo.

O presente trabalho foi realizado com apoio da PUC-Rio e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

WELMOWICKI, Alexandre; LEMOS, Ana Heloísa da Costa. **Processo Seletivo e Diversidade da Força de Trabalho: Como as Empresas vem resolvendo esse desafio**: Rio de Janeiro, 2021. 61p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Lutas identitárias ganharam relevância nos últimos anos no Brasil e no mundo, o que vem motivando as corporações a responderem, de diversas formas, a esta demanda social. Dentre as respostas mais relevantes, contar com maior diversidade em sua força de trabalho passa a ser uma preocupação crescente das empresas, o que vem obrigando-as a repensarem seus processos seletivos para atrair e contratar, cada vez mais, indivíduos identificados como integrantes de grupos minoritários. A presente dissertação buscou entender como as práticas de recrutamento e seleção de empresas atentas a esta demanda vêm sendo estruturadas e conduzidas. Para alcançar este objetivo optou-se pela realização de estudos de casos múltiplos. Foram realizadas entrevistas com lideranças de empresas que possuem práticas de diversidade e inclusão maduras. Adicionalmente, foram analisados documentos internos, peças de divulgação de vagas em redes sociais, matérias na imprensa entre outros materiais produzidos pelas empresas. Os resultados da pesquisa indicam que os eixos de diversidade mais explorados pelas empresas são os de gênero, raça, pessoas com deficiência e grupo LGBTQIA+. As ações afirmativas nos processos seletivos são focadas para as posições de entrada com estágio e trainee. Educação da liderança e patrocínio da alta gestão são cruciais para o avanço do tema. Finalmente, identificou-se que para a perenidade do progresso em direção à maior diversidade da força de trabalho são fundamentais atualizações na legislação e ações práticas para aumentar a confiança dos públicos em relação a autodeclaração de pertencimento aos grupos minoritários.

Palavras- chave

Diversidade; Inclusão; Processo Seletivo; Recrutamento e Seleção; Recursos Humanos

Abstract

WELMOWICKI, Alexandre; LEMOS, Ana Heloísa da Costa (Advisor). **Selection Process and Workforce Diversity: How Companies Are Solving this Challenge?.** Rio de Janeiro, 2021. 61p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Identity struggles have been gaining relevance in recent years in Brazil and worldwide, which has motivated corporations to respond, in various ways, to this social demand. Among the most relevant responses, having more diversity in their workforce becomes a growing concern for companies, which has forced them to rethink their selection processes in order to attract and hire more and more individuals identified as members of groups. monitored. This dissertation sought to understand how the recruitment and selection practices of companies attentive to this demand have been structured and conducted. To achieve this goal, multiple case studies were chosen. Interviews were conducted with leaders of companies that have mature diversity and inclusion practices. In addition, internal documents, disclosure of vacancies on social networks, articles in the press and other materials produced by the companies were analyzed. The survey results indicate that the diversity axes most explored by companies are those of gender, race, people with disabilities and the LGBTQIA + group. Affirmative actions in the selection processes are focused on the positions of entry with internship and trainee. Leadership education and sponsorship from top management are crucial for advancing the theme. Finally, it was identified that for the continuity of progress towards greater diversity of the workforce, updates to legislation and practical actions are essential to increase public confidence in the self-declaration of belonging to the monitored groups.

Keywords

Career; Social context; Social class; Social mobility; Employability

Sumário

1 O PROBLEMA	1
1.1. Introdução	1
1.2 Objetivo	4
1.2.1 Objetivo Secundário	4
1.3 Relevância do Estudo	5
1.4 Estrutura da Dissertação	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Breve Histórico da área de Recursos Humanos	7
2.2 A Gestão de Recursos Humanos e sua Importância Estratégica	8
2.3 Marca Empregadora	9
2.4 Recrutamento e Seleção	9
2.5 Diversidade e Inclusão	12
2.6 A Reprodução da Desigualdade nas Organizações	14
2.7 Índice Environmental, Social and Corporate Governance (ESG)	16
2.8 Planejamento Estratégico, Tático e Operacional	17
3 METODOLOGIA	19
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
4.1 O Caso da Empresa Financeira	23
4.1.1 Conceituando Diversidade em Empresa Financeira	24
4.1.2 A Estrutura do Processo Seletivo da Empresa Financeira	26
4.1.2.1 Captação dos Grupos Minoritários em Empresa Financeira	26
4.1.2.2 Requisitos Demandados por Empresa Financeira	29
4.1.2.3 Tipos de Vagas Ofertadas por Empresa Financeira	30
4.1.3 Principais Desafios à Captação Inclusiva em Empresa Financeira	31
4.2 O Caso da Empresa Tecnologia	32
4.2.1 Conceituando Diversidade em Empresa Tecnologia	34
4.2.2 Estrutura do Processo Seletivo da Empresa Tecnologia	37

4.2.2.1	Captação dos Grupos Minoritários em Empresa Tecnologia	37
4.2.2.2	Requisitos Demandados por Empresa Tecnologia	40
4.2.3.3	Tipos de Vagas Ofertadas por Empresa Tecnologia	41
4.2.3	Principais Desafio a Captação Inclusiva em Empresa Tecnologia	42
5	DISCUSSÕES DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS	443
6	REFERÊNCIAS	49

1 O PROBLEMA

1.1 Introdução

A promoção da diversidade e inclusão (D&I) é um tema cada vez mais presente na sociedade atual. Anos de lutas de minorias sub representadas na sociedade começam a produzir resultados. A visibilidade mundial do movimento “*Black Lives Matter*” pelos direitos da população preta (Arruda, 2020) é apenas um exemplo de como a luta por igualdade se tornou pauta fundamental em diversos contextos sociais. Mas a pauta dessa luta é extensa, incluindo a defesa da igualdade de gênero, orientação sexual, origem social, para citar as mais proeminentes.

Como um dos pilares fundamentais de uma sociedade capitalista, as organizações têm um papel importante nessa agenda. Conforme nos mostram Pereira e Hanashiro (2010), o tema em questão vem ganhando destaque nas organizações. Até a segunda metade do séc. XX, o pensamento predominante era que os trabalhadores deveriam ter um perfil homogêneo no jeito de ser e agir. No entanto, esse cenário está em mutação e, de acordo com Barak (2005 apud PEREIRA e HANASHIRO, 2010, p.672): “a sociedade se vai tornando mais heterogênea. Com isso, gestão bem-sucedida de uma força de trabalho diversa constitui-se um dos desafios importantes para os líderes organizacionais”.

Vargas, Ordoñez e Matsuura (2020) mostram, em reportagem publicada no jornal “O Globo”, que, de fato, organizações já estão agindo na direção de contarem com uma força de trabalho mais diversa. Após o assassinato de João Alberto Silveira Freitas, um homem negro que foi asfixiado por seguranças de uma das lojas do supermercado Carrefour após um desentendimento, empresas como BRF, Coca-Cola, Danone, General Mills, Heineken, Kellogg’s, L’Oréal, Mars, Mondeléz, Nestlé e Pepsico divulgaram, em novembro de 2020, um compromisso em prol da equidade racial. A união dessas empresas, que juntas somam mais de 370 mil funcionários, revela que as organizações que não estiverem sensíveis a essas questões já estão desconectadas da realidade atual. O manifesto defende:

“Nós, empresas do setor de bens de consumo, nos solidarizamos com a dor de familiares e amigos de João Alberto Silveira Freitas. Juntos, somamos quase 370 mil colaboradores no Brasil. Acreditamos que devemos ser agentes de transformação e evoluir coletivamente na

jornada que iniciamos individualmente, em cada uma de nossas companhias, na luta pela equidade racial.

O primeiro passo é assumirmos a realidade do racismo e admitirmos que ainda ocorrem diariamente atitudes que perpetuam o preconceito, a exclusão, as desigualdades e a violência. E, por isso, precisamos fazer mais.

Propomos usar o potencial das nossas empresas para acelerar mudanças efetivas em nossa sociedade. Estamos assumindo hoje o compromisso público de trabalhar de forma conjunta e propositiva com toda a nossa cadeia de valor.

Vamos fortalecer o compromisso das nossas empresas com ações concretas para combater o racismo estrutural. Criaremos um plano de ação em parceria com organizações e especialistas que possuem conhecimento legítimo dessa causa. Tornaremos o documento público o mais rápido possível – e prestaremos contas regularmente.

Reconhecemos que temos o dever de mudar essa realidade e convidamos outras empresas e indústrias a se unirem nesse compromisso pela equidade racial.”

Posto que a valorização da diversidade é um anseio de parte da sociedade e que o marketing é uma tecnologia gerencial que busca ajustar a oferta da organização para demandas específicas da sociedade através, entre outras possibilidades, da imagem da marca, Rocha, Ferreira, Silva (2012) consideram que essa luta pode ser encarada, pelas empresas, também, como um diferencial competitivo. A ideia de que a diversidade é essencial para as empresas do ponto de vista de ganhos, em relação aos concorrentes, também é destacada por Pereira e Hanashiro (2010) que defendem a tese de que a diversidade é positiva para o desenvolvimento das organizações, pois facilita o acesso a novos segmentos no mercado, aumenta o moral, estimula a criatividade e a produtividade dos indivíduos.

Outra maneira de aferir a pungência de um tema no cenário empresarial é verificar que o debate está posto entre os grandes agentes do mundo corporativo. A diversidade e inclusão nas organizações alcançou esse espaço. A consultoria McKinsey & Company possui, em seu portal, uma área dedicada ao tema de D&I onde foi publicada uma série de artigos sobre diferentes perspectivas. O primeiro deles, de Hunt, Layton, Prince (2015), chegou à conclusão de que empresas com maior diversidade na força de trabalho, em termos de gênero e etnia, têm melhor desempenho financeiro. Em seguida Hunt, Yee, Prince, Dixon-Fyle (2018) validaram o estudo anteriormente citado de que empresas diversas possuíam um aumento de EBIT e aprofundaram o conceito de diversidade, acrescentando o fator cultural e de etnia, e propuseram que uma das boas práticas para a resolução do aumento da equidade nas organizações será conduzido pela liderança no nível executivo e de gerência sênior. Para

finalizar, Dixon-Fyle, Dolan Hunt e Prince (2020) apontam a importância de manter o investimento em D&I, mesmo diante da crise do COVID 19.

Felizmente algumas empresas já possuem a diversidade como meta. No entanto, conforme mostra o estudo da McKinsey & Company, “*Why Diversity Matter*” (2015), ainda existe muito trabalho a ser feito, visto que cerca de 78% das empresas do Reino Unido têm equipes de liderança que não refletem a composição demográfica da força de trabalho e da população do país. No Brasil e EUA os números são de 91% e 97%, respectivamente.

Uma das medidas para tornar a força de trabalho mais parecida com o cenário demográfico do país é desenvolver processos de gestão de pessoas (GP) voltados para atração e retenção de profissionais com o perfil diversificado. Segundo Mathis e Jackson (2003 *apud* DEMO, FOGAÇA, E COSTA, 2018, p. 252) “a gestão de pessoas é a habilidade de gerenciar os recursos humanos através de políticas e práticas com o objetivo de mobilizar no colaborador suas competências essenciais para servir às organizações”. Demo, Fogaça e Costa (2018, p.252) explicam que “a gestão de pessoas se desdobra nas seguintes funções: 1) recrutamento e seleção (R&S); 2) envolvimento; 3) treinamento; desenvolvimento e educação; 4) condições de trabalho; 5) avaliação de desempenho e competências; e 6) remuneração e recompensas”. Dado que a função recrutamento e seleção diz respeito ao processo de entrada de pessoas nas organizações, o foco de análise do presente trabalho foram as diretrizes e as ações desenvolvidas pelas empresas para atrair e selecionar trabalhadores que respondam aos anseios das organizações por uma força de trabalho mais diversa.

Segundo Dias, Armbrut e Iamauchi (2020), as táticas de um processo de recrutamento e seleção variam de empresa para empresa, pois são influenciadas pelos profissionais envolvidos, pelo orçamento, planejamento, infraestrutura etc. Ainda de acordo com os referidos autores, as boas práticas de R&S possuem as seguintes etapas: atração dos candidatos, identificação dos melhores candidatos, entrevista com candidatos, análise dos indicadores dos candidatos e escolha pelo profissional mais aderente.

O conceito de diversidade, por sua vez, é fluído. Por esse motivo é fundamental delimitar qual nicho de D&I será contemplado no processo de recrutamento e seleção das organizações. Pinheiro e Gois (2013, p.77), que formularam o modelo utilizado pelo presente trabalho, fazem a ressalva de que qualquer arquétipo para representar diversidade está sujeito a revisões:

“É importante ressaltar que, para uma análise mais acurada e que justifique um estudo aprofundado sobre a questão da diversidade dentro dos contextos organizacionais e sociais, a partilha em eixos segmentares torna-se imperioso para uma compreensão particular, que posteriormente pode ser vista em conjunto, pois como estamos estudando “pessoas”, essas têm capacidade de se articularem em participar em mais de um eixo simultaneamente”.

Os autores estabeleceram um modelo de seis eixos binários de diversidade no qual as empresas podem se basear para aprimorar seus processos de recrutamento e seleção. Os grupos contemplados possuem diversidade referente a idade, gênero, raça, pessoa com deficiência (PCD), orientação sexual e local de origem (expatriados, imigrantes e refugiados).

A constatação da existência de uma demanda, de parte da sociedade, por inclusão de diversidade e a resposta positiva de algumas empresas a essa tendência motivaram a realização desse estudo que buscou entender como os processos de recrutamento e seleção vêm sendo utilizados para catalisar esse processo.

Importante ressaltar também que o autor deste trabalho atua em uma consultoria de Recrutamento e Seleção. A motivação do trabalho surgiu também na intenção de juntar os propósitos e valores pessoais com a sua atuação profissional.

1.2 Objetivo

Este trabalho teve como objetivo entender como empresas, engajadas em contar com maior diversidade em sua força de trabalho, vêm atraindo e selecionando seus futuros funcionários.

1.2.1 Objetivos Secundários

Para atingir o objetivo principal buscou-se alcançar os seguintes objetivos secundários:

- a) compreender como as empresas definem diversidade;
- b) entender como as empresas estruturam seus processos seletivos com vistas a atrair uma força de trabalho mais diversa;
- c) conhecer os principais desafios enfrentados na promoção de diversidade e inclusão.

1.3 Relevância do Estudo

Em um contexto de crescente demanda social por ações voltadas para diversidade e inclusão é fundamental as empresas possuam uma resposta a este anseio. Uma das formas das organizações se tornarem mais diversas e inclusivas é contar com grupos minoritários em seu quadro de funcionário. Todavia, esse movimento não é trivial, pois há barreiras a serem vencidas para possibilitar que as empresas consigam, efetivamente, contar com um corpo funcional mais diversificado. O desafio das empresas começa na porta de entrada, isto é, na etapa de atração e seleção de profissionais dos denominados grupos minoritários. Assim, entender como as empresas que têm iniciativas estruturadas para ampliar a diversidade de seu quadro de funcionários procedem pode contribuir para que outras empresas desenvolvam ações nessa mesma direção.

O estudo tem a importância de tornar a sociedade um lugar mais justo a medida que traz argumentos instrumentais de que a aplicação de diversidade e inclusão no meio corporativo é benéfica sobretudo para as próprias empresas. Portanto, o desejo por D&I pode ser ideológico ou mercadológico, mas para ambos os casos o trabalho traz argumentos em defesa da inserção de D&I nos processos de recrutamento e seleção.

1.4 Estrutura da Dissertação

O presente trabalho inicia com o Referencial Teórico, que explica, entre outros tópicos, a evolução na área de RH no meio corporativo e como ela pode ser gerida de forma estratégica. É neste momento que se define o conceito de diversidade e inclusão que permeia todo o trabalho. Posteriormente, explica-se a Metodologia escolhida, que foi o Estudo de Caso. Essa opção possibilitou a condução de uma análise em profundidade das duas empresas selecionadas. Em seguida, o Resultado encontrado onde optou-se pela divisão por empresa e por temas, segmentados por: captação dos grupos minoritários na fase de recrutamento, requisito demandados nos processos seletivos, vagas ofertadas e os principais desafios para disseminação do tema. Por fim, as Considerações Finais buscam complementar o estudo,

encontrando as práticas comuns entre as empresas. Além disso é compartilhado os desafios encontrados ao longo da pesquisa e uma proposição de sequência para este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Breve Histórico da área de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos (RH), por ser a porta de entrada do mercado de trabalho nas empresas, tem papel fundamental na promoção de diversidade e inclusão nas organizações. Conhecer a evolução da área no contexto brasileiro é importante para entender como o departamento conquistou papel estratégico frente ao tema D&I. De acordo com Gil (1994 *apud* RICARDO, COSTA e FERREIRA, 2013), do início do sec. XX até a década de 1930, as atividades relativas à atenção aos funcionários se limitavam a funções operacionais relacionadas aos cálculos para pagamentos dos serviços prestados pelos trabalhadores. Lacombe e Bendassolli (2004), que também estudaram sobre a evolução da área, complementam que nessa fase predominava as estruturas de empresas familiares e o perfil de gestão variava de caso a caso, não sendo possível identificar um padrão. O departamento pessoal tinha a responsabilidade apenas de manter o livro de registro atualizado com nomes, salários, contratações e demissões. A característica do departamento vista anteriormente só se alterou décadas mais tarde nos anos de 1930 a 1950. Esse foi um período de desenvolvimento de leis trabalhistas através da criação do Ministério do Trabalho, a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e o desenvolvimento de sindicatos que incrementaram a complexidade do cálculo de pagamento e a área passou a ser chamada de Administração de Pessoal. Além disso, o processo de industrialização avançou e a gestão de pessoas passou a ter um papel autocrático de fiscalização dos operários para maior eficiência da produção nas fábricas.

O período 1950 até 1964 foi caracterizado pelo crescimento das empresas, o que aumentou o nível de qualificação e conscientização coletiva dos trabalhadores e as funções relativas à gestão de pessoas foram se modificando para atender a essa demanda. A partir de 1964, com o crescimento econômico brasileiro, as organizações se modernizaram e a consciência de que as pessoas são recursos importantes foi se criando. Temas como gerenciamento de carreira, remuneração e treinamento passam a ser considerados. A década de 80 e 90 foi caracterizada por um período de recessão econômica e os departamentos

peçoais passaram a lidar com cortes de funcionários, novas formas de relação de trabalho e pressão por resultados no processo produtivo. Além disso, as empresas começaram a lidar com os efeitos da globalização e a gestão de pessoas precisou atender a essas mudanças. Houve também um aumento do protagonismo da área. Passou a existir um alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia das organizações. Com isso a área passou a ser denominada como é até hoje: Recursos Humanos (RH). Atualmente a área pode ser definida como “[...] o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho” (DUTRA, 2006, apud RICARDO, COSTA, e FERREIRA, 2013 p. 3).

2.2 A Gestão de Recursos Humanos e sua Importância Estratégica

Os recursos humanos de uma empresa são todas as pessoas que fazem parte de uma organização, sendo inerentes à sua existência. Já a gestão de recursos humanos, gestão de RH ou gestão de pessoas é a administração do capital humano de uma empresa para alcançar seus objetivos. À medida que a área de recursos humanos foi evoluindo, conforme apresentado no tópico anterior, o perfil burocrático de departamento que apenas contrata, demite e treina foi sendo substituído para uma atuação mais estratégica e o setor assumiu um papel fundamental no alcance das metas organizacionais (ARMBRUST, 2020).

Ainda de acordo com Armbrust (2020), a gestão de pessoas é estratégica quando ela consegue (i) contratar profissionais com o perfil alinhado à cultura da empresa; (ii) desenvolver e reter os melhores talentos; (iii) cultivar e manter um clima organizacional harmonioso; (iv) estabelecer uma comunicação interna esclarecedora; (v) disseminar de forma assertiva os objetivos da empresa e (vi) preservar a qualidade de vida no ambiente corporativo. Na prática, para atingir os objetivos da área, a gestão de RH engloba as seguintes atividades: fornecer serviços aos líderes e funcionários; descrever as responsabilidades de cada posição e as habilidades necessárias para elas; avaliar o desempenho dos funcionários e desenvolver os líderes; recrutar o profissional certo para cada cargo; treinar e desenvolver programas que possam incrementar a capacidade dos colaboradores; suporte psicológico quando necessário e pacificação de conflitos; criar e controlar remuneração e benefícios; publicar e distribuir documentos externos e internos aos devidos públicos; zelar pela

segurança, saúde e qualidade de vida e garantir a diversidade no local de trabalho para permitir o sucesso em diferentes mercados.

Armbrust (2020) defende, ainda, que o recrutamento e a diversidade são aspectos chaves para que a gestão de recursos humanos se torne cada vez mais estratégica. Nos itens seguintes esses temas serão aprofundados pois o objetivo desse trabalho é analisar como as práticas em recrutamento podem ajudar a aumentar a diversidade nas organizações.

2.3 Marca Empregadora

Um dos conceitos mais atuais que estimulam o RH a se tornar cada vez mais estratégico é o de marca empregadora, também conhecido como employer branding.

Conforme explica Edwards (2017) marca empregadora pode ser definido como a forma como um empregador é visto, principalmente por futuros profissionais ou por aqueles que já fazem parte da empresa. O objetivo é aumentar a quantidade e qualidade entre as pessoas que buscam trabalhar nesse local e aumentar a valorização e desejo de permanência daqueles que já são empregados.

Clavery (2018) complementa que marca empregadora é a reunião de técnicas e ferramentas para incrementar a percepção do público de que uma empresa possui um local de trabalho diferenciado. Importante elucidar que a visão que se tem da marca como negócio e provedora de serviços ou produtos é distinta do que se busca na construção da marca empregadora. Em marca empregadora busca-se pensar em todo o ciclo de vida do empregado. Desde a captação, ou seja, o primeiro contato do candidato para uma vaga, passando pela gestão dos profissionais da empresa até o desligamento ou aposentadoria. Esse trabalho tem como objetivo atrair os melhores profissionais do mercado e reter os talentos que já fazem parte do quadro de funcionários.

2.4 Recrutamento e Seleção

De acordo com Dias, Armbrust, Iamauchi (2020) o processo de recrutamento pode ser definido como a tentativa de encontrar um conjunto de profissionais com conhecimentos habilidades e experiências que atendam às expectativas das empresas e dos gestores. O

objetivo final desse processo é ter acesso ao maior número de candidatos possíveis para aumentar a probabilidade de acerto na escolha. Posteriormente vem a seleção, que é o trabalho de definir a pessoa mais adequada para uma determinada posição. Dias (2020) complementa a definição estabelecendo que recrutamento é uma função da gestão de recursos humanos responsável por atrair candidatos para as posições de trabalho que uma empresa tem a oferecer. A seleção é o processo que ocorre em seguida, quando existe uma boa variedade de candidatos e será identificado qual é o mais adequado. Dias (2020) segue narrando o processo de recrutamento e seleção (R&S), descrevendo o passo a passo desse processo: primeiro o profissional de RH deve estabelecer com o gestor da posição quais são as habilidades técnicas e comportamentais desejadas no futuro colaborador. Alguns parceiros podem ser utilizados para tornar o processo mais eficiente. São eles:

A) Headhunter: recrutador terceirizado contratado pela sua especialização em encontrar o profissional ideal.;

B) Recrutador: possui as mesmas funções de um headhunter. A diferença é que são profissionais internos;

C) Analista de Recrutamento e Seleção: possui uma visão generalista do processo, podendo atuar em qualquer uma das etapas;

D) Business Partner: profissional com a visão da real necessidade que a área que está contratando tem em relação a pessoas;

E) Psicólogo: profissional requisitado quando a posição exige uma análise de características como capacidade analítica, raciocínio lógico, atenção concentrada, liderança, afetividade entre outros.

O recrutamento pode ser interno, quando a empresa preenche a posição com um profissional que já faz parte do quadro de colaboradores, ou pode ser externo, quando se vai ao mercado captar candidatos. Nos últimos anos vem sendo adotado, por algumas empresas, o recrutamento às cegas que não considera informações pessoais do candidato. Essa prática aumenta as chances de contratar um profissional com perfil de D&I. Dias (2020) também estabelece em seu artigo as etapas do processo de R&S:

Primeiro a área de recrutamento e seleção procura atrair os candidatos certos para a vaga. A atração adequada não necessariamente se dá pela quantidade, mas pela qualidade. A divulgação deve conter um título que atraia, uma descrição da vaga esclarecedora, os requisitos obrigatórios, um resumo sobre a empresa, salário e benefícios.

Em seguida busca-se a identificação dos melhores candidatos na triagem do *Curriculum Vitae* (CV). Para economizar tempo nessa etapa deve-se realizar um bom planejamento da vaga, realizar teste on line e off line, conduzir dinâmicas de grupo, treinar a liderança e RH e utilizar tecnologia disponível de softwares.

Posteriormente os profissionais da área de recrutamento fazem uma entrevista estruturada com os candidatos. É aconselhado estabelecer previamente as perguntas a serem feitas de modo que se aborde os pontos necessário da posição, tanto nos aspectos técnicos quanto nos comportamentais.

Na sequência é necessário analisar os indicadores de recrutamento e seleção. Os principais indicadores em R&S são: (i) turnover que é quantidade de colaboradores demitidos ou que pediram demissão (ii) tempo de fechamento da vaga que é o período entre a abertura de um processo até a contratação do profissional (iii) custo do recrutamento que é a despesa financeira total do processo e (iv) índice de engajamento do candidato que mede a porcentagem de candidatos que avançam de uma etapa para a outra do processo. Por fim, é definida a faixa salarial. A definição do salário leva em conta principalmente o orçamento da área, equiparação salarial interna e o que se pratica no mercado.

Conforme apontado por Dias (2020), assim como existe uma tendência global de utilização de Machine Learning (ML) e Inteligência Artificial (IA) em diversos processos organizacionais, na área de R&S não está sendo diferente. Machine Learning é um método de análise onde são usados algoritmos que aprendem de forma automática a partir de dados e que geram informações de negócio sem a interferência de um ser humano. A Inteligência Artificial é um conceito mais amplo para definir máquinas que são colocados para realizar atividades de forma inteligente. Portanto a IA é uma aplicação da ML. ML vem sendo utilizada no R&S principalmente na etapa de triagem de CV's. Com a ajuda desse método a etapa de análise curricular é otimizada de forma imensurável, pois é possível fazer um pré-seleção daqueles profissionais que mais se encaixam com a posição.

No entanto, segundo O'Neil (2017), a utilização da ML sem senso crítico pode gerar um grande problema para as empresas que buscam inserir o tema D&I. A ML é definida pelo algoritmo, que para existir precisa de dados, informações do que aconteceu no passado e uma definição de sucesso (o que se espera de um determinado processo). Esse processo pode ser a análise de crédito, a determinação do público-alvo de um produto ou um processo recrutamento e seleção. O problema é que se o algoritmo for aplicado de forma cega ele provavelmente irá continuar replicando os vieses, pois são programados para repetir padrões

passados. Ou seja, eles automatizam o status quo. O’Neil (2017) continua explicando que somos seres tendenciosos e exemplifica que, em processos seletivos nos Estados Unidos da América, os CVs de pessoas com nomes que parecem ser de pessoas negras são mais facilmente descartados mesmo quando possuam a mesma qualificação que os demais. Portanto, se fazemos isso inconscientemente, os algoritmos também o farão, mas de forma automática. Por fim, a autora sugere a redefinição do modelo de sucesso e que esse conceito seja auditado periodicamente para verificar se os algoritmos estão replicando nossa evolução no debate ético da sociedade como um todo.

2.5 Diversidade e Inclusão

A busca por diversidade e inclusão nas empresas passa, antes de tudo, pela definição desses conceitos. A complexidade e importância do tema fica evidente no estudo de Ferreira, Sadoyama, Correia e Gomes (2015) que fizeram uma imersão a respeito de toda a produção sobre diversidade e gênero no contexto organizacional entre 2000 e 2014. Como conclusão, o trabalho aponta que a realidade empresarial está mudando, ainda que lentamente, para o entendimento de que a inserção de perfis diversos nas organizações trará bons resultados empresariais. O estudo também define que podemos entender como diversidade questões que envolvem raças, gêneros, idade, cultura, sexualidade, entre outros aspectos.

Como o tema é abrangente, o presente trabalho seguirá a definição de Pinheiro e Gois (2013):

Eixo 1 – Diversidade Geracional – A longevidade populacional atrelada à melhora da qualidade de vida faz com que as pessoas permaneçam ativas por mais tempo. No entanto os setores público e privado não acompanharam essa evolução havendo uma defasagem de posições para esse público.

Eixo 2 – Diversidade de Gênero – apesar dos avanços no último século, graças ao progresso da sociedade por meio de educação, políticas públicas, leis de ações afirmativas e grupos organizados, ainda não é possível verificar equidade de gênero principalmente em relação a remuneração e posições de liderança na hierarquia organizacional.

Eixo 3 – Diversidade Racial – Até o final do século XIX, o Brasil possuiu um regime oficial de segregação racial. Após a escravidão, o país nunca criou um mecanismo de compensação à uma política tão opressora, o que tem implicação na forma como o negro é

visto na sociedade e sua inserção no mercado de trabalho. Muitas vezes a discriminação acaba sendo velada e inconsciente através de discursos como o da “boa aparência”, formação educacional e cultural. De acordo com Pinheiro e Gois (2013), desde as décadas de 1990 e 2000 o Brasil vem buscando implementar ações afirmativas para diminuir as diferenças de oportunidade. A iniciativa privada tem a responsabilidade de liderar as ações de inclusão social e diminuição do abismo existente entre pessoas de raças diferentes.

Eixo 4 – PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PCD) - O Brasil possui legislação nacional que prevê a obrigatoriedade que as organizações privadas reservem um percentual do número de posições para o PCD. No entanto, as empresas possuem um caminho a trilhar na real inclusão para esse público. Segundo Irigaray e Vergara (2011), apesar de as pessoas com deficiência estarem, de fato, dentro das organizações, isso não significa necessariamente que foi atingido o respeito, aceitação e que há menos estigmas. Muitas vezes a contratação dessas pessoas é encarada como uma obediência à lei, sendo fundamental que esse olhar mude. Para Batista (2002 apud PINHEIRO e GOIS, 2013) a inclusão de PCD tem se mostrado muitas vezes um mecanismo de descoberta de talentos.

Eixo 5 – Diversidade de Orientação Sexual – Por muito tempo prevaleceu a ideia de que a sexualidade era uma esfera privada na vida das pessoas e, por isso, não deveria ser tratada no âmbito organizacional. A rejeição à essa pauta se intensifica quando a multiplicidade de possíveis condutas sexuais começa a aparecer para as sociedades que se interessam, minimamente, por liberdade de expressão, pensamento democrático e igualdade de direitos. Entretanto, Freitas (2001 apud PINHEIRO e GOIS, 2013) defende que, mesmo dentro das organizações, seguimos sendo seres sexuais e isso nos afeta de alguma forma mesmo em ambientes que tentam, inutilmente, sufocar essa dimensão da experiência humana. Como consequência desse tabu, é nítido que pessoas que não se enquadram na heteronormatividade tem progressão vertical mais dificultada nas empresas. O sentimento de “clandestinidade”, fruto da necessidade de suprimir parte da identidade gera um estado permanente de angústia, podendo resultar, inclusive, em depressão, afetando evidentemente na produção. É importante ressaltar que a sexualidade distinta da heterossexualidade normativa é fluida e fracionada, abrangendo gay, lésbicas, transexuais, travestis, transgêneros entre outras formas de sexualidade que vão sendo descobertas ao longo do tempo.

Eixo 6 – Diversidade Imigracional e Refugiados – A globalização das economias gerou um movimento de produtos, serviços e pessoas. Por consequência, empresas começaram a se espalhar pelo mundo, tornando-se multinacionais. A necessidade de contar com pessoas da

matriz trabalhando nas novas filiais gerou a figura do profissional expatriado. O processo de aculturação desse nicho de colaboradores nas empresas não é simples e demanda um olhar cuidadoso principalmente em situações de grande disparidade cultural. Atualmente outro processo não incorporado na visão de Pinheiro e Gois (2013) vem impactando de forma ainda mais profunda a vida de estrangeiros longe do seu local de origem: o fenômeno migratório e os refugiados. Segundo Mancebo, Costa e Pessôa (2018) o preconceito contra essas pessoas vem crescendo e dificultando a inserção desse grupo no mercado de trabalho, aculturação e atividades sociais como um todo. Esse grupo busca no local de destino o acolhimento e segurança que não houve no local de origem por motivos como perseguição religiosa ou de raça, nacionalidade, opiniões políticas, ou qualquer outro tipo de violação aos direitos humanos.

Todos os eixos expostos acima, segundo Carmo (2016), podem ser considerados como grupos minoritários. O autor traz a reflexão de que o que coloca esses segmentos da sociedade em posição de minorias não são necessariamente o número de pessoas com um determinado perfil. A característica fundamental é a vulnerabilidade em que estão submetidos. A fragilidade social relacionada a parte econômica, educacional, cultura etc. são os principais agressores a essa camada da população. O padrão de suposta normalidade é encarado como majoritário e acaba fazendo pressão a todos que são considerados destoantes desse arquétipo. A violência, quando não física, é sentida através do preconceito, rejeição, marginalização e discriminação.

2.6 A Reprodução da Desigualdade nas Organizações

Cada minoria, representada por Pinheiro e Gois (2013) na forma dos eixos, possui obstáculos a superar nas empresas e sociedade. Acker (2006) nos mostra que o problema possui ainda mais complexidade quando refletimos sobre o fato que existem pessoas ocupando mais de um eixo simultaneamente. Os desafios de uma mulher negra são diferentes de uma mulher branca assim como uma mulher homossexual encontra obstáculos diferentes de um homem homossexual para ficar apenas em dois exemplos. As organizações sofrem as consequências das estruturas desiguais da sociedade, mas também são agentes desse processo político, histórico e cultural através de suas práticas. Portanto se nada for feito os postos de trabalho seguirão reproduzindo as injustiças sociais.

Ainda de acordo com Acker (2006), um dos maiores obstáculos da luta por igualdade e diversidade dentro das empresas está na falta de visibilidade. Um grande privilégio do privilegiado é não enxergar como a estrutura que promove a desigualdade é benéfica para o seu grupo. Essa falta de consciência pode ser intencional ou não. Como exemplo intencional, Acker (2006) traz o caso de uma organização que instruiu deliberadamente os funcionários a não expor as remunerações para que as disparidades dos salários não ficassem explícitas. Além disso, existiu também um evento de funcionários homens contra a equiparação salarial com mulheres (mesmo seus salários não sendo afetados) apenas pelo medo da ameaça. Para a experiência de reprodução de desigualdade não intencional, a autora traz as situações em que a heterossexualidade é assumida, e não questionada. Comumente, partimos automaticamente do princípio de que todas as pessoas são heterossexuais. Caso um funcionário não se enquadre nesse modelo, é preciso que esse indivíduo passe por um processo de desconstrução dessa imagem.

Em artigo anterior, Acker (1990) analisa a fundo a questão de gênero nas organizações. A autora aponta que, apesar de as empresas se promoverem como locais neutros em relação ao gênero, na realidade não é possível que se dissociem do contexto em que estão inseridas. Por isso, embora não desejado, de certa forma é esperado que as organizações reproduzam as desigualdades. Se as representações sociais de dominação são masculinas, o trabalhador ideal para assumir cargos diretivos será o homem. Mesmo que um cargo seja criado com o gênero neutro, ele é pensado para o homem por dois motivos: primeiro porque historicamente a criação das organizações e tomadas de decisões são feitas por eles. Além disso, de acordo com os estereótipos de gênero criados, as habilidades necessárias para os cargos se enquadram nas características geralmente associadas ao universo masculino.

Embora Acker (1990) fale especificamente a respeito da questão do gênero nas organizações, é possível inferir que as conclusões valem para todos os seis eixos estipulados por Pinheiro e Gois (2013). Ou seja, a neutralidade na criação de um cargo, na verdade não existe em nenhum aspecto. Nos dias de hoje, não existe a possibilidade de um processo seletivo buscar de forma pública um perfil da classe dominante, ou seja, homem branco, jovem e hetero. No entanto, a chance de o profissional contratado ter esse perfil é enorme, pelo fato de que quem criou a vaga e quem escolheu o aprovado fazer parte desse recorte social. Acker (1990) segue analisando as práticas organizacionais e percebe que as posições destinadas as mulheres e, por inferência, aos grupos analisados neste trabalho, são posições de

entrada na parte inferior das empresas e que sair desse lugar é muito difícil já que o tomador da decisão do processo de promoção já possui uma imagem construída das características e dos tipos de pessoas que devem ocupar esse espaço. Acker (1990) chama esse processo de “*masculinethic*”, um neologismo que, na tradução livre, é algo como a “ética masculina”, que traz um conceito de que o homem possui vantagens para o contexto empresarial como a sua educação, a habilidade analítica e de planejamento, superioridade cognitiva, capacidade de abstrair aspectos pessoais e emocionais entre outras características tidas como benéficas para o mundo corporativo. Mesmo em empresas que buscam uma suposta neutralidade de gênero, existem os resíduos de preconceitos que vão, inevitavelmente, impactar a decisão de uma promoção, por exemplo. Opta-se, portanto, pela ascensão de uma pessoa pertencente ao grupo dominante em detrimento do resto da população, aumentando a diferença salarial. A diferença salarial gera a impossibilidade de progressão social. Está formado, então, um ciclo vicioso que aprisiona essas pessoas. Ainda segundo Acker (1990), esse é o motivo pelo qual não se pode dissociar as estruturas do mercado de trabalho, as relações no local de trabalho, o controle do processo do trabalho e salário da questão do pertencimento de uma classe. A lógica do “*masculinethic*” dificulta o rompimento dessa estrutura.

Acker (2006) defende que a mudança é difícil e desafiadora. O maior motivo para essa dificuldade está no fato de a classe executiva pertencer às camadas privilegiadas das sociedades que se beneficiam com a perpetuação do status quo. Qualquer intenção de mudança é interpretada como um ataque a esse grupo de pessoas. Os obstáculos são muitos, mas a constatação da existência de uma demanda, de parte da sociedade por inclusão de diversidade e a resposta positiva de algumas empresas a essa tendência motivaram a realização desse estudo que buscou entender como os processos de recrutamento e seleção vêm sendo conduzidos para catalisar esse processo.

2.7 Índice *Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG)

Conforme aponta os estudos de Dixon-Fyle, Dolan Hunt e Prince (2020) para McKinsey & Company, a busca por responsabilidade social dentro do mundo corporativo já é uma realidade. Nesse contexto, segundo Cutait (2020), a sociedade como um todo, cobra cada vez mais das organizações a forma como elas desenvolvem suas relações com as comunidades. O mercado, por consequência, busca responder a esse chamado criando uma forma de medir as

relações de uma empresa com funcionários e fornecedores, sua atuação para melhorar a sociedade como um todo, o tratamento e oportunidades dadas as minorias, as ações para promover a diversidade e as medidas para combater fraude e corrupção.

Segundo Fordelone (2020), uma dessas “respostas” é o índice ESG, que traduzido significa ambiental, social e governança (ASG). São parâmetros para os investidores analisarem quais medidas as empresas estão tomando para, no âmbito ambiental, conter mudanças climáticas, emissão de gás carbono, utilização de recursos naturais; nos aspectos sociais, melhorar as condições de saúde, segurança e diversidade dos colaboradores; e, em relação a governança, lidar de forma mais transparente com os direitos dos acionistas, através de um conselho de administração independente e diverso, não envolvimento em fraudes entre outros. Apesar de parecer que essas medidas tornam as ações menos rentáveis, ainda segundo Fordelone (2020), empresas com ESG maduro tem menos chances de se envolverem em corrupção, processos trabalhistas, acidentes ambientes entre outros eventos onerosos.

Na prática, Cutait (2020) explica como o ESG é empregado. A B3, a Bolsa de Valores brasileira, em parceria com S&P Dow Jones, maior provedor de índices do mundo, criaram o índice S&P/B3 Brasil ESG, que é uma seleção e avaliação das empresas a respeito do grau de maturidade das suas práticas representadas pela sigla. Essas avaliações são conduzidas por agências independentes onde cada uma possui a sua forma de fornecer o parecer. Pode ser, por exemplo, uma escala de zero a cem, um conceito de D- a A+ entre outras formas de mensurar. Feita essa avaliação, os gestores dos fundos podem escolher especificamente empresas bem-sucedidas na avaliação ESG para compor sua carteira e/ou excluir empresas dos seus investimentos que foram malsucedidas na análise. Interessante pontuar que empresas que não estão aderentes aos princípios do Pacto Global e/ou pertencem a determinados segmentos como tabaco, armas e carvão não são elegíveis a serem avaliadas em relação ao ESG.

Além do índice ESG, Dias (2020) nos mostra que, a partir de 2022, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), autarquia vinculada ao Ministério da Economia do Brasil que normatiza o mercado de capitais no Brasil, irá exigir informações sobre diversidade de gênero e raça no quadro de funcionários e da administração.

2.8 Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

A implementação de práticas D&I é um processo que contempla diversos níveis dentro de uma organização. Podemos fazer uma relação entre a definição de Maximiano (2004) sobre o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional com a construção das práticas para inserir grupos minoritários dentro das empresas. O conceito teórico estipulado por ele ajuda a entender a divisão de responsabilidade de cada área para o sucesso das ações.

O autor aponta que o Planejamento Estratégico é incumbência da alta administração. É lá que se estabelece a visão de longo prazo (entre cinco e dez anos), compreensão das demandas externas da sociedade, objetivos gerais, construção da missão, visão e valores. Alguns exemplos de objetivos estratégicos para uma empresa que busca ser referência em D&I poderiam ser a busca por se tornar referência para o mercado como empresa que mantém boas práticas para grupos minoritários e ganhar prêmios relacionados a diversidade e inclusão.

Posteriormente vem o Planejamento Tático, que é o desdobramento do Planejamento Estratégico para cada departamento. Na realidade deste estudo, é como a área de Recursos Humanos vai trabalhar seus objetivos e metas para atender o Planejamento Estratégico. Essa etapa tem duração de um a três anos. O escopo pode estar relacionado a ações como: aumento do número de mulheres na liderança; aumento da satisfação dos grupos minoritários nas pesquisas de clima, criação um Programa Trainee exclusivo para pessoas negras.

Por fim, Maximiano (2004) traz o Planejamento Operacional, que são as ações de curto prazo (entre três e seis meses), que detalham responsáveis, sistemas usados, metas a cumprir, métodos utilizados etc. São atividades que podem resultar nos objetivos de aumentar o percentual de candidatos de grupos minoritários apresentados aos gestores das vagas, contratar tecnologia para facilitar a triagem de grupos minoritários nos processos seletivos entre outros.

3 METODOLOGIA

Stake (2005) define o estudo de caso como a estratégia na qual o pesquisador analisa detalhadamente um programa, um evento, uma atividade, um processo de um ou mais indivíduos. O autor complementa definindo que o investigador deve utilizar diversas fontes de informação para melhor profundidade do estudo.

Partindo do entendimento de Stake (2005) optou-se, na presente dissertação, pela estratégia de investigação de natureza qualitativa denominada estudo de casos múltiplos. A opção por tal estratégia se deve ao fato de se considerar que o objetivo da pesquisa é entender em profundidade, os processos seletivos das empresas, criados para atrair uma força de trabalho com maior diversidade. Esse método possibilitou a realização de uma entrevista em profundidade para captar o planejamento estratégico e os desdobramentos nas áreas das empresas, a visão sobre os conceitos sobre diversidade e inclusão, etapas do recrutamento e seleção, desafios encontrados sobre os temas entre outros fatores que impactam os resultados. Além disso, o estudo de caso viabilizou a análise documental que para este estudo serviu como comparativo entre o que foi dito nas entrevistas com a prática das organizações no mercado. Foi conduzida uma pesquisa da atuação das empresas em seus canais de comunicação como documentos internos, redes sociais, anúncio de vagas etc.

Os estudos de casos foram realizados com duas empresas que têm práticas e ações estruturadas voltadas para ampliar a diversidade e inclusão de sua força de trabalho. Os estudos contemplaram entrevistas com profissionais de nível gerencial, análise de documentos internos, contas corporativas em redes sociais, publicações na imprensa e mídias em geral entre outras fontes.

Para ter acesso a essas empresas, o pesquisador, através de suas conexões pessoais, entrou em contato com profissionais em cargos lideranças de diversas empresas de grande porte. As organizações inicialmente selecionadas se destacam por divulgarem, externamente, interesse em práticas de D&I. Mas, pelo fato de muitas empresas divulgarem a preocupação em serem mais inclusivas, e, muitas vezes, terem práticas incipientes nessa direção, foram definidos os seguintes critérios para a triagem das empresas pesquisadas:

- Possuir políticas, práticas ou diretrizes voltadas para o recrutamento externo e/ou interno que contemplem grupos minoritários;

- Possuir indicadores de diversidade e inclusão de qualquer natureza (ex: retenção comparando o tempo de serviço de grupos minoritários com o tempo médio de serviço de toda a força de trabalho).

Dentre as empresas contactadas, apenas duas cumpriram esses dois requisitos. Assim, feita essa seleção preliminar, foi agendada as entrevistas pela plataforma Zoom com a Gerente de Inclusão e Diversidade da América Latina de uma das companhias selecionadas e depois com a Head de Diversidade e Inclusão, Voluntariado Corporativo e Universidade Corporativa da outra organização escolhida. Cada entrevista teve a duração de 45-50 minutos e foi conduzida a partir do seguinte roteiro de entrevista (Quadro 1). As conversas foram gravadas, com o consentimento escrito das entrevistadas, para posterior análise. Atendendo ao pedido das entrevistadas, o nome das empresas não será divulgado e, por isso, as empresas figurarão como Empresa Financeira e Empresa Tecnologia e as entrevistadas como Joana e Maria, na presente dissertação

Quadro 1: Roteiro de Entrevista

- 1- A empresa busca contemplar a questão da diversidade da força de trabalho em seus processos de recrutamento e seleção? Como e quando surgiu essa preocupação?
- 2- (O que a empresa entende por diversidade da força de trabalho?
- 3- Como está estruturado o processo seletivo que busca atrair profissionais com maior diversidade?
(Para quais vagas? Como é feita a divulgação das vagas? Como são definidos os requisitos para as vagas ofertadas? Qual a estrutura e quais as etapas do(s) processo (s) seletivo(s) (processo decisório; critérios de avanço e triagem etc.)
- 4- Quais os principais desafios?
- 5- A empresa faz alguma avaliação/medição dos resultados dessas ações?

Fonte: Elaborado pelo autor

Após as entrevistas foi feita uma pesquisa do material disponível das empresas em sites, redes sociais, anúncios de vagas, matérias na imprensa entre outras fontes, com vistas a

complementar as informações acerca do processo seletivo e da importância dada ao tema diversidade pelas empresas pesquisadas. A partir da análise das transcrições das entrevistas e do material de pesquisa documental obtido, estruturou-se a análise dos resultados que buscou evidenciar os entendimentos partilhados nas empresas sobre diversidade e inclusão; os processos de recrutamento e seleção implementados e os principais desafios enfrentados pelas empresas para atrair uma força de trabalho mais diversa. O tópico seguinte apresenta os resultados dessa análise.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico foi estruturado em dois grandes blocos, que identificam cada empresa estudada. A análise de cada caso, que contemplou as entrevistas com profissionais em cargos de lideranças nas empresas selecionadas e a busca por documentos sobre as políticas e iniciativas das empresas obtidos, foi dividida em três tópicos considerados fundamentais para alcançar o objetivo de estudo.

O primeiro tópico sintetizou o que as empresas entendem por diversidade. Como este é um termo genérico, cheio de significados e muito abrangente, buscou-se compreender o que as empresas entendem por diversidade, a partir do relato de suas representantes. Nesse tópico explicamos também quais são os grupos minoritários mais suportados pelas empresas.

O segundo tópico buscou mapear como acontece a atração e seleção dos profissionais nos processos seletivos das empresas. Portanto estamos tratando nessa etapa do Planejamento Tático e Operacional proposto por Maximiano (2004), pois é o desdobramento na prática para os conceitos e ideologias estipulados anteriormente.

Com base nos relatos foi possível entender como os profissionais são captados; como as oportunidades são divulgadas para estimular a atração de uma força de trabalho com maior diversidade; qual é o público que se busca atrair e quais são os requisitos que podem ser flexibilizados para que as oportunidades cheguem a essas pessoas e, por fim, que tipos de vagas são ofertadas para os grupos minoritários.

Por último, procurou-se averiguar, junto às gestoras, quais são os principais desafios para aprofundar o tema D&I nas organizações. Buscou-se compreender o motivo de ainda existir tanta resistência nas organizações para expansão de programas voltados para ampliar a diversidade organizacional, mesmo sendo um assunto em pauta nos dias de hoje e já existindo estudos comprovando as vantagens de se ter ambientes mais diversos.

Antes de apresentar os resultados, é fundamental contextualizar as empresas analisadas. Os tópicos 4.1 e 4.2 serão dedicados a apresentar as organizações que foram estudadas em profundidade. É importante reforçar que os anonimatos das gestoras e das empresas pesquisadas foram garantidos. As duas empresas pesquisadas optaram por não divulgar seus nomes e, por isso, foi necessário limitar a caracterização delas. Por serem grandes agentes em seus segmentos, o aprofundamento da caracterização seria o suficiente para revelar quais são as organizações estudadas

4.1 O Caso da Empresa Financeira

A primeira empresa selecionada é uma das principais instituições financeiras brasileiras de capital aberto, com sede em São Paulo, com mais de cem mil funcionários e oito décadas de atuação. Além de cumprir os pré-requisitos para este trabalho, a empresa é notoriamente uma das líderes do debate sobre diversidade & inclusão no contexto empresarial brasileiro. Foi vencedora do Prêmio Lugares Incríveis para Trabalhar, organizado pela FIA *Employee Experience* na categoria "Mais Incrível em Diversidade e Inclusão" (não será revelado o ano para não ser possível a identificação da empresa). A organização possui uma área em seu portal exclusiva para o assunto "Pessoas e Diversidade" onde conta sobre sua atuação em relação ao tema, que, entre outras ações, possui:

- Financiamento não aprovado de projeto para construção de pequenas hidrelétricas que impactariam comunidade quilombolas;
- Objetivo estratégico de sempre figurar no topo do ranking de pesquisas conduzidas por consultorias independentes que medem o clima organizacional;
- Diversidade contemplada em seis documentos internos da empresa: Código de Conduta Ética, Política de Direitos Humanos, Política de Gerenciamento dos Recursos Humanos, Política de Diversidade e Inclusão e Política de Treinamento e Desenvolvimento;
- Possui um Comitê de Sustentabilidade e Diversidade composto por membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva. O Comitê é coordenado por um Diretor Vice-Presidente e tem a função de assessorar o Conselho de Administração na elaboração de estratégia para conciliar desenvolvimento econômico e socioambiental;
- Tem o Grupo de Trabalho de Diversidade e Inclusão formado por funcionários que ampara e fornece subsídios ao Comitê de Sustentabilidade e Diversidade;
- Na trilha de treinamentos internos, todos os funcionários têm acesso a capacitação em cursos como "Diversidade como Estratégia de Liderança" e "Diversidade a favor das relações";
- Em seu Relatório Integrado anual, divulgado anualmente, existe itens sobre Sustentabilidade e Valor Social.

A lista acima apresentada aponta que organização está em linha com o conceito proposto por Maximiano (2004) que defende que a responsabilidade de elaborar a missão, visão e valores e os objetivos de longo prazo deve ser da alta direção no Planejamento Estratégico.

Esta empresa será, a partir de agora, identificada como Empresa Financeira. A representante da Empresa Financeira que concedeu a entrevista para este trabalho foi a Gerente de Inclusão e Diversidade da América Latina que será caracterizada, de agora em diante, por Joana.

4.1.1 Conceituando Diversidade em Empresa Financeira

Os conceitos de diversidade e inclusão estão sempre associados quando se trata da inserção dos grupos minoritários no mundo corporativo. É importante compreender que cada um dos termos, mesmo que complementares, tratam de aspectos distintos. A Empresa Financeira separa claramente os conceitos de diversidade e inclusão. A diversidade está relacionada às características demográficas de como a força de trabalho está constituída.

“Diversidade para a Empresa Financeira tem a ver com as diferentes maneiras de como as pessoas podem ser diferentes (...) tem muito a ver com o quanto nosso quadro é diverso, portanto, tem a ver com demografia digamos assim”.

Já a inclusão tem a ver com o processo de como os funcionários se sentem no ambiente. Nas palavras da Joana:

“O conceito de inclusão é um conceito mais profundo, que é um conceito que aborda o como essas pessoas se sentem dentro das organizações. Elas se sentem ouvidas? A voz delas importa? Fazem parte de um time? São respeitadas? (...) Podem ter empresas muito diversas e pouco inclusivas e podem ter empresas que são inclusivas e poucos diversas. Se existe um quadro plural que reflete o quadro social que se está inserido e se essas pessoas do seu quadro se sentem engajadas, que fazem parte de um todo, aí sim você tem um conceito completo de diversidade e inclusão que gera todos os benefícios que as pesquisas medem.”

Em linha com as considerações de Pinheiro e Gois (2013), as lideranças da Empresa Financeira entendem que o conceito de diversidade necessita de uma delimitação para que se possa atuar na busca de inclusão. Partindo desse entendimento, a Empresa Financeira trabalha suas ações de diversidade e inclusão direcionadas ao que chamam de “grupos prioritários”, definidos através de comitês que se pautam na situação socioeconômica do país e no índice ESG da empresa. Nesse momento Joana mostra que está de acordo com as práticas apresentadas por Maximiano (2004) que define o Planejamento Estratégico como responsabilidade da alta gestão, com o papel de, entre outras atividades, construir a missão, visão e valores da empresa. No caso da Empresa Financeira, os valores são construídos pelo Comitê de Sustentabilidade e Diversidade composto por membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva. Os grupos minoritários priorizados pela Empresa Financeira são:

1 – Grupos relacionados a questão étnico racial no qual a prioridade é a inserção da pessoa negra no mercado de trabalho. Dentro desse grupo é tratada também a questão do refugiado.

2 – Grupo relacionado a orientação sexual e identidade de gênero. A atuação para esse grupo está relacionada a conscientização e sensibilização. Segundo Joana esse é o grupo que mais sofre com tabus e desinformação.

3 – Grupo relacionado a questão de gênero. Na realidade da Empresa Financeira o maior desafio é referente a mulheres na liderança e mulheres exercendo papéis que são tradicionalmente masculinos, como por exemplo cargos nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática.

4 – Grupo relacionado a pessoas com deficiência, onde o foco é em inclusão no quadro de funcionários e acessibilidade.

Apesar da existência dessas categorizações, Joana salienta que existem indivíduos que enfrentam desafios adicionais no mercado de trabalho por ocuparem, simultaneamente, mais de um grupo prioritário. Nesse sentido, sua percepção se alinha com as considerações Acker (2006), que mostrou em seus estudos que pessoas que ocupam mais de um eixo de diversidade estão mais vulneráveis a exclusão do mercado de trabalho.

“(…) lembrando que existe a questão interseccionalidade. Então quando você fala de etnia você trata também a questão de gênero. A maneira como uma mulher tem barreiras, dificuldades e desafios adicionais é diferente se ela é uma mulher branca, uma mulher trans

ou uma mulher com deficiência por exemplo (...) quando fazemos a contratação de pessoas negras, buscamos que 50% sejam mulheres.”

Em relação à inclusão, a Empresa Financeira possui avaliações específicas para os grupos minoritários com vistas a avaliar sua integração à empresa. A organização executa pesquisa de clima interno onde todos os funcionários são chamados a responder. Existem perguntas direcionadas para esse segmento como:

- Sinto que sou respeitado nesse local de trabalho?
- Sinto que aqui tenho condições para alcançar as posições que almejo se me preparar para elas?
- Meu superior imediato me trata com respeito?
- Minhas ideias são ouvidas?

Dessa pesquisa é possível extrair recortes da ambientação dessas pessoas. Como mensuração do sucesso das suas ações, Joana trouxe como exemplo a vitória da Empresa Financeira na categoria "Mais Incrível em Diversidade e Inclusão" no Prêmio Lugares Incríveis para Trabalhar, organizado pela FIA *Employee Experience*. O ano da conquista foi ocultado para não ser possível identificar a empresa.

Além dos exemplos acima, Empresa Financeira também faz perguntas de caráter demográfico para medir a distribuição da sua força de trabalho em relação a idade, sexo, cor, orientação sexual etc. Os dados não podem nunca ser tratados de forma individual, apenas grupalmente em respeito à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Além disso, sempre existe a opção do funcionário por não responder a essas perguntas.

4.1.2 A Estrutura do Processo Seletivo da Empresa Financeira

4.1.2.1 Captação dos Grupos Minoritários em Empresa Financeira

Assim como nos mostrou Armbrust (2020), Joana descreve a área de Gestão de Pessoas da sua empresa como um departamento com diversas funções e subsistemas. A profissional relata que todas as divisões dentro do RH possuem sua responsabilidade no tema D&I. Mas a divisão de recrutamento e seleção tem um papel chave pois é a porta de entrada da empresa.

Segundo a entrevistada, existem diversas formas de fazer a captação dos profissionais, sendo que duas delas “não se pode deixar de fazer”. A primeira é olhar o processo como um todo, garantindo que sejam removidos obstáculos que possam ser excludentes para um determinado segmento da população. A segunda diz respeito a trabalhar com ações afirmativas direcionadas, como por exemplo a abertura de vagas exclusivas para grupos minoritários. A Figura 1 é uma captura de tela que foi retirado do site da Empresa Financeira na área “Trabalhe Conosco”. A imagem mostra que a organização atua com recrutamento e seleção direcionados à diversidade pois a inscrição para esse banco de talentos busca apenas pessoas que se autodeclaram como pertencentes a algum grupo diverso.

Figura 1: Processo Seletivo Afirmativo da Empresa Financeira

BANCO DE TALENTOS - DIVERSIDADE Etapa 1 de 5

Informações de Contato

Primeiro Nome* Sobrenome*

Email*

Olá, Candidato(a)!

Fonte: Site da Empresa Financeira

Joana explica que as ações afirmativas, além do seu efeito prático de contratação, trazem um segundo resultado que é a mensagem que se passa aos funcionários, clientes, fornecedores entre outros públicos influenciados pela empresa. Por exemplo, um profissional que busca uma ascensão na empresa e percebe que ações voltadas a diversidade e inclusão fazem parte da sua avaliação para a promoção, precisará revisar seu comportamento caso não estejam alinhados com os da organização. Da mesma forma, um fornecedor que tema Empresa Financeira como cliente estratégico não poderá agir com valores muito discrepantes pois existe o risco ter a parceria encerrada. Esses são dois exemplos que mostram o poder de uma empresa do porte da Empresa Financeira de influenciar todos os *stakeholders*.

Outro fator importante para a captação é onde anunciar e como comunicar essas vagas. A gestora aponta que as mensagens de recrutamento devem chegar até esses grupos e dialogar com as pessoas que os integram. Vale ressaltar que Joana indica como uma boa fonte de

busca desses profissionais as feiras de empregabilidade existentes no mercado que possuem direcionamento para os grupos minoritários, alinhados aos eixos estabelecidos por Pinheiro e Gois (2013). O recurso a essas feiras é estratégico para se chegar a esses grupos que não são facilmente acessados pelos canais regulares de captação. Faz-se necessária uma divulgação mais focalizada, conforme revela Joana.

“Dependendo de como você anuncia a sua vaga, você pode chegar ou não nas pessoas que você quer atingir. Então se eu uso um determinado canal de comunicação, pode ser que eu não esteja atingindo as pessoas com deficiência, ou as pessoas LGBT. Então a gente procura diversificar as fontes de busca (...). Eu participo muito de feiras diversas voltada a profissionais LGBTI+, a Reatech para pessoas com deficiência (...)”

A participação em feiras, além de atrair profissionais, também agrega valor para o desenvolvimento da marca empregadora, que conforme Clavery (2018) e Edwards (2017) mostram é uma técnica para atração de profissionais. Joana aponta que, para a eficiência na captação de profissionais dos grupos tratados nesse trabalho, a Empresa Financeira deve se posicionar como empresa que quer ter pessoas pertencentes a esses grupos. Essa declaração pode vir, além da participação em feiras, por meio de presença em pesquisas que medem o nível de diversidade e inclusão, patrocínio de eventos, peças de comunicação das vagas entre outros.

Segundo Joana, o objetivo é *“ter uma marca empregadora que traduz: nós queremos você”*. Por uma questão de falta de identificação, muitas vezes, as pessoas não se enxergam nessas organizações. Se um local de trabalho possui profissionais com apenas um determinado fenótipo, tipo de roupa, formação etc. então é natural que ela nem tenha o desejo de se candidatar a vaga. A preocupação em criar a imagem de marca empregadora inclusiva aparece, também, em publicação da conta do LinkedIn da empresa, representada pela Figura 2, que traz a divulgação da conquista da Empresa Financeira em integrar pelo terceiro ano consecutivo o Índice Bloomberg de Igualdade de Gênero.

Figura 2: Exemplo de Marca Empregadora da Empresa



Fonte: Conta do LinkedIn da Empresa Financeira

Por fim, segundo Joana, a captação passa pelo treinamento dos tomadores de decisão. A entrevistada lembra que não adianta a cadeia inteira ser inclusiva e no final o gestor não optar por profissionais dos grupos minoritários por conta dos seus vieses. Para tentar minimizar a possibilidade da percepção negativa inconsciente, a Empresa Financeira faz parceria com neurocientista, consultores de diversidade e coletivos para falar sobre o tema com os gestores. Além disso, Joana destaca que dentro da Universidade Corporativa da empresa existem disciplinas do tipo “Diversidade como Estratégia de Liderança” que fazem parte da formação para cargos de gestão. Ou seja, são diversas ações com objetivo final de fazer o líder refletir sobre a sua tomada de decisão em relação a uma contratação, promoção ou desligamento.

4.1.2.2 Requisitos Demandados por Empresa Financeira

Conforme aponta Pinheiro e Gois (2013), o Brasil vivenciou o regime de escravidão com duração de três séculos. Pelo fato de, historicamente, nunca ter existido uma política de

compensação a uma condição tão opressora e produtora de desigualdades, as consequências da escravidão se refletem na vida social e econômica das pessoas, até hoje. Joana abordou na entrevista as ações feitas pela empresa para tentar diminuir essas e outras desvantagens históricas.

Joana traz como exemplo um requisito que existia na Empresa Financeira e que não é mais cobrado nos processos seletivos: “as ditas faculdades de primeira linha”. As instituições de ensino que compõem essa lista informal são geralmente faculdades privadas com matrículas caras que acabam sendo excludentes para determinadas camadas da população do país. Consequentemente, nesses locais, o perfil demográfico é completamente diferente da média brasileira. Considerando isso, a gestora defende que é fundamental diversificar as buscas.

“(…) procura diversificar as fontes de recrutamento, inclusive no que o pessoal costuma chamar “faculdade de primeira linha”. Então as vezes é muito difícil para uma pessoa que está em condição de maior vulnerabilidade financeiramente pagar uma FGV. Então se eu for buscar na FGV eu só vou encontrar o público que é a demografia da FGV. Então preciso diversificar do ponto de vista de fontes.”

4.1.2.3 Tipos de Vagas Ofertadas por Empresa Financeira

Dias (2020) mostra que empresas possuem duas formas de fazer contratações: recrutamento externo, quando as empresas vão a mercado buscar profissionais ou interno, quando a empresa preenche uma posição com um funcionário próprio. Segundo Joana, a Empresa Financeira tem uma estratégia muito bem definida na opção recrutamento interno. Ou seja, a empresa opta sempre por promover seu quadro de funcionários sempre que uma posição está em aberto. O recrutamento externo acontece apenas para as posições de entrada, ou seja, para profissionais em desenvolvimento. Portanto, se a empresa garante uma entrada na base de um quadro diverso, essa característica se perpetua ao longo da cadeia de promoções. Além disso, ao trazer profissionais em formação, fica mais fácil para a empresa, através da sua universidade corporativa, treinar esse profissional desde o início da sua vida profissional para questões de D&I. Assim, o foco das ações de consolidação de uma força de trabalho mais diversa se volta para as posições de entrada na empresa.

“Empresa Financeira tem uma vantagem que é o fato de ser uma instituição de carreira interna. Então dentro da Empresa Financeira você não vai ter um Gerente contratado de mercado, salvo a exceção da exceção. 99% das nossas posições são contratadas internamente. Isso significa que o Gerente de Agência foi contratado a partir de um Supervisor de Agência que já existia lá. Para Supervisor provavelmente vamos promover um Analista, um Técnico. E para esse Analista e Técnico quem vai preencher é um Caixa, de modo que eu sempre vou abrir a posição no cargo mais básico, ou seja, um Atendente de *Call Center* ou um Escriturário dentro da agência. E por que isso favorece a diversidade e inclusão? Porque muitos públicos minoritários têm uma dificuldade ainda também na questão de oportunidades dentro da educação (...). Quando eu trago na base onde eu não preciso de uma experiência prévia, não preciso de muito requisitos, isso também me favorece.”

4.1.3 Principais Desafios à Captação Inclusiva em Empresa Financeira

Joana traz alguns aspectos como entrave ao desenvolvimento mais profundo de ações em D&I. Considera que a abrangência territorial de atuação da Empresa Financeira é um dificultador. É muito complicado manter um quadro de funcionários atualizado sobre o tema se essas pessoas estão dispersas por todo o país. Os treinamentos da empresa estão baseados no modelo presencial, o que dificulta ainda mais a capilarização da informação. A pandemia do COVID 19 acelerou o processo de ensino a distância na Empresa Financeira, mas, ainda assim, é difícil chegar a todos os trabalhadores.

Empresa Financeira possui grupos de afinidade com profissionais voluntários para discussão e formação de multiplicadores interno a respeito de diversidade e inclusão. Segundo Joana, é complexo manter todas essas pessoas alinhadas com as diretrizes da organização sobre o tema. A gestora também vem notando que a polarização política recente, no Brasil e no mundo, dos temas relacionados aos direitos humanos também vem dificultando o debate:

“Eu acho que atualmente a polarização também tem sido um desafio. A gente percebe que alguns temas, em geral essas pautas de direitos humanos, de diversidade e inclusão ou de sustentabilidade acabaram no meio de uma discussão político partidária que não favorece a gente evoluir. O desafio também é a gente conseguir penetrar essa sociedade que está tão dividida com esses temas.”

Além dos pontos citados anteriormente, a Empresa Financeira vem enfrentando dificuldades em relação ao fato de não ser possível questionar os candidatos sobre o pertencimento deles nos eixos de diversidade por conta da Lei 13.709 de 2018, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Em relação à dificuldade de estratificar os profissionais, Joana traz a seguinte experiência.

“A gente tem algumas dificuldades em relação a alguns grupos por causa da LGPD. Em relação a questão de gênero, raça e cor, já tem uma nota técnica no Ministério Público, um entendimento de que eu possa perguntar individualmente. No caso na orientação sexual e identidade de gênero eu não posso individualizar. Eu não posso por exemplo, pela LGPD, perguntar na minha ficha de contratação pois é considerado uma questão de fórum íntimo. Então eu não consigo individualizar.”

4.2 O Caso da Empresa Tecnologia

A segunda organização selecionada é uma multinacional americana que atua no mercado de tecnologia. Possui filiais em todo o mundo e centenas de milhares de funcionários. A empresa, doravante denominada Empresa Tecnologia, possui uma área dedicada à D&I no Brasil e contribuiu para a pesquisa, entre outros fatores, pelo fato de trazer uma visão internacional e histórica do tema. No contexto brasileiro, a Empresa Tecnologia possui diversos resultados que mostram o trabalho que vem sendo feito para fomentar a diversidade e inclusão. Em pesquisa realizada recentemente pela publicação *Great Place to Work* (não revelaremos o ano para não identificar a empresa) ficou entre as dez melhores empresas para se trabalhar no Brasil nas seguintes categorias: Pessoas com Deficiência, Étnico-Racial, LGBTQI+. Em seu site possui uma área chamada “Responsabilidade Social Corporativa” onde estipula os seus objetivos:

- Atender aos requisitos legais e corporativos;
- Comprometer-se com o bem-estar, segurança e saúde do trabalho dos funcionários;
- Incentivar a participação de todos os colaboradores, dos parceiros, fornecedores e clientes nos programas de bem-estar, segurança do trabalho e saúde ocupacional;
- Gerenciar os custos, riscos e qualidade de saúde e segurança no ambiente de trabalho.

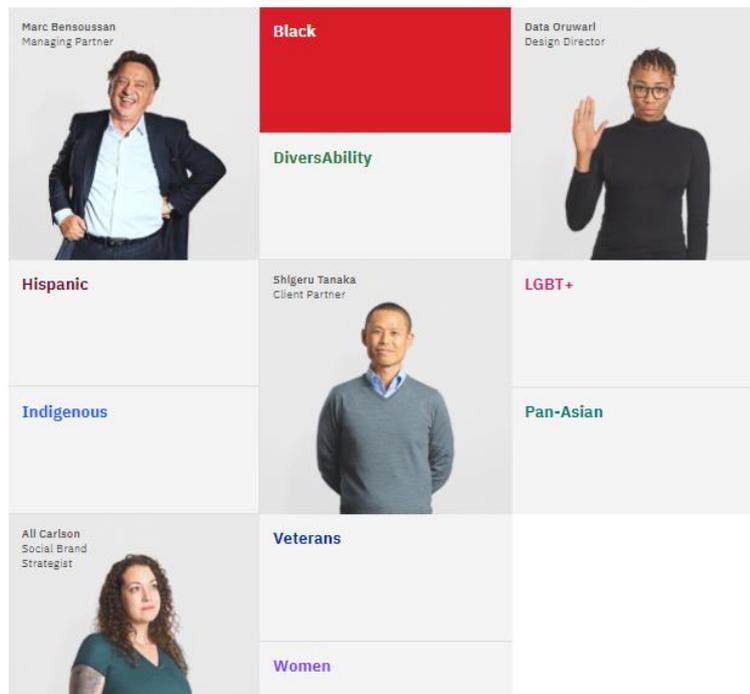
- Assegurar melhoria contínua e excelência na qualidade e execução das atividades relativas a bem-estar, segurança do trabalho e saúde ocupacional.

A profissional da Empresa Tecnologia que atendeu a este trabalho foi a Head de Diversidade e Inclusão, Voluntariado Corporativo e Universidade Corporativa designada a partir deste momento de Maria. Vale ressaltar que a Empresa Tecnologia está de acordo com a teoria proposta por Maximiano (2004) que argumenta que a preocupação com temas relacionados aos valores da empresa, como é o caso da inserção de D&I, deve ser elaborada pelos executivos da empresa no Planejamento Estratégico.

Ao expandir a análise do site Brasil para o Global, percebe-se que as ações voltadas para diversidade e inclusão são ainda mais profundas. O portal possui uma área específica para o tema chamada *be equal*, onde é exposta a linha do tempo das ações de diversidade e inclusão, o relatório anual de D&I com as ações realizadas e as comunidades monitoradas que a Empresa Tecnologia busca impactar (Figura 3). Interessante notar que nesse contexto internacional, os eixos de diversidade precisam ser expandidos para além das definições de Pinheiro e Gois (2013) pois em uma sociedade como a americana, com enorme fluxo migratório mundial e maior conscientização do tema, os desafios são ainda maiores. Nessa realidade, os eixos de diversidade, em tradução livre, são: negros, pessoas com deficiência, hispânicos, indígenas, LGBTQ+, asiáticos, veteranos e mulheres. A captura de tela abaixo, retirada do site global da Empresa Tecnologia mostra os eixos trabalhados pela empresa:

Figura 3: Comunidades Impactadas por Empresa Tecnologia

Be Plural



Fonte: Site da Empresa Tecnologia

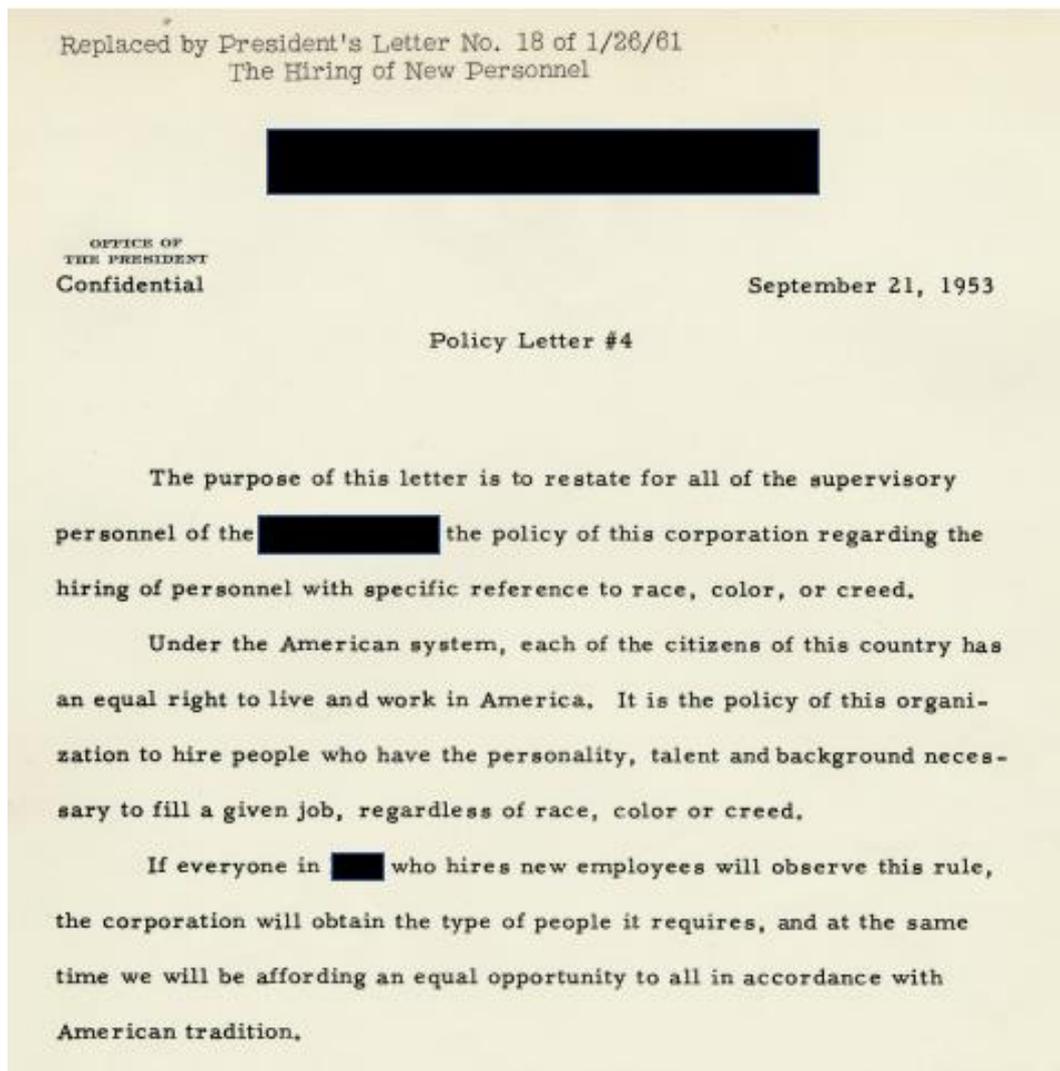
4.2.1 Conceituando Diversidade em Empresa Tecnologia

A Empresa Tecnologia possui um importante papel histórico em relação à diversidade. Conforme mencionado anteriormente, a empresa traz no seu site uma linha do tempo de ações que considera inclusivas, com início em 1899 quando contratou três mulheres para o quadro de funcionários vinte anos antes de terem direito ao voto, nos EUA. Posteriormente, em 1914 a empresa contratou a primeira pessoa com deficiência e, relatou Maria, em 1953, o fundador da empresa, com uma visão vanguardista para sua época, colocou na política que aquela empresa não discriminaria ninguém por raça, cor e credo (Figura 4). Esse fato histórico serve também para demonstrar um alinhamento da empresa com as práticas propostas por Maximiano (2004). O autor defende que o Planejamento Estratégico deve ser elaborado pela alta gestão e incluir aspectos como ideologias e valores da organização. No caso da Empresa Tecnologia o dono da empresa estabelece que toda pessoa, independente de raça, cor e credo são bem-vindo em sua empresa. Os aspectos apontados pelo fundador da Empresa Tecnologia

foram se ampliando e, hoje, a política da empresa aborda a questão da diversidade conforme fragmento retirado do documento interno, a seguir exposto:

“(...) When we talk about diversity at Empresa Tecnologia, we mean considering, respecting, and appreciating the qualities and characteristics that make us all different from each other (though of course we all also share qualities and characteristics with others). These personal characteristics include: gender, race, age, ethnicity, differing abilities, and so much more”

Figura 4: Fragmento da Política da Empresa Tecnologia de 1953



Fonte: *Diversity_Inclusion_Report 2020* da Empresa Tecnologia

Com o intuito de delimitar melhor o que a Empresa Tecnologia entende por Diversidade, Maria explicou que:

“(...) o “*so much such more*” incluí para nós então: raça, cor, religião, gênero, identidade e expressão de gênero, orientação sexual, local de origem, inclusive genética (que um tema que a gente fala desde 2015 que é o que se pode descobrir de uma pessoa a partir dos estudos do seu genoma), gravidez, deficiência e idade”

É importante ressaltar que a definição explicitada por Maria também está alinhada à classificação de Pinheiro e Gois (2013), apresentada no referencial teórico. Os referidos autores, após estipularem a criação dos seis eixos de diversidade, apontam o fato de que o conceito é fluído e, por isso, devemos estar atentos às mudanças. Maria faz a ressalva de que a criação da lista de grupos minoritários é um processo em construção e não sabe dizer se um dia essa lista estará encerrada, pois a nossa própria evolução é um processo. A entrevistada ressalta que “*os termos e a própria evolução nossa ela é constante. Não sei se essa lista um dia se encerrará*”.

4.2.2 Estrutura do Processo Seletivo da Empresa Tecnologia

4.2.2.1 Captação dos Grupos Minoritários em Empresa Tecnologia

Ao ser questionada sobre o processo de captação dos candidatos para se ter um processo seletivo diverso na Empresa Tecnologia, Maria preferiu começar falando sobre a conscientização dos tomadores de decisão. A gestora defende que, antes falar da responsabilidade da área de recrutamento (que em Empresa Tecnologia chama-se *talent acquisition*), é preciso entender o conceito de que diversidade é uma questão para todos dentro da empresa.

“Não é uma responsabilidade apenas de recrutamento tornar a empresa mais diversa. Diversificar é uma responsabilidade de todos. Então tem outros conceitos por trás que é: por mais que você tenha um processo desenhado, intencional para fazer uma programação diversa de candidatos, se a sua liderança não está apta a fazer isso, discutir, entender o porquê receber um curriculum diverso é importante, o processo não está fechado.”

Ainda na questão da educação aos gestores, Maria relatou que submete os gerentes a treinamentos sobre *unconscious bias* (vieses inconscientes) e que eles são direcionados a sempre questionar o não recebimento de perfis de candidatos sem características de D&I.

Um outro ponto citado por Maria como estratégia de captação da força de trabalho diversa praticado pela Empresa Tecnologia é a forma de divulgação das oportunidades de

trabalho. Entrevistada Tecnologia contou que, recentemente, foi realizado um trabalho com o time de *talent aquisition* com objetivo de fazer uma curadoria tanto nas fotos quanto nas flexões de gêneros utilizados nas nomenclaturas dos anúncios das vagas.

Em relação às fotos, o projeto buscou substituir as imagens utilizadas no Brasil. Anteriormente as fotos eram retiradas de um banco de imagens global da empresa. O objetivo dessa troca era fazer com que as pessoas presentes na comunicação da empresa tivessem características de fenótipo mais de acordo com a realidade brasileira. A equipe de área de diversidade se uniu a *talent aquisition* que organizaram um set de fotos com funcionários voluntários do Brasil que serviram como modelos. Essas fotos são utilizadas para o site, para desenvolver a marca empregadora, para serem apresentadas na divulgação de resultados, anúncio de vagas entre outras peças de apresentação para o público da Empresa Tecnologia. A Figura 5 ilustra um exemplo do resultado desse projeto.

Maria segue explicando que em muitos casos, mesmo que a foto vinculada a partir do banco de imagens global utilizadas antes do projeto fosse a de uma mulher, a flexão de gênero do cargo anunciado era masculina com frases como “Procuo Arquiteto”. Então o time de *talent aquisition* fez também uma curadoria em todos os anúncios de vagas para incluir na discrição da posição o gênero feminino.

Figura 5: Captação de Profissionais na Empresa Tecnologia



Fonte: Site da Empresa Tecnologia

Empresa Tecnologia também utiliza ações afirmativas em seus processos seletivos. Maria trouxe, como exemplo, o cargo de Líder da Prática de Sucesso do Cliente que faz parte de um programa de reentrada na área técnica da empresa. Esse é um programa feito exclusivamente para mulheres maduras. A entrevistada mostra o alinhamento das práticas da Empresa Tecnologia com o estudo de Acker (1990) ao entender que o local de trabalho sempre foi hostil com as mulheres e por isso é necessário ações afirmativas para esse grupo específico. Portanto, a profissional responsável pela triagem dos currículos para essa vaga busca encontrar mulheres ausentes do mercado por mais de um ano para inseri-las nas etapas seguintes.

“(...) estamos colocando essa vaga exclusiva para mulheres que estejam fora do mercado de trabalho por mais de um ano e que queiram voltar para o mercado de trabalho na área técnica. Essa é uma das ações que nós fizemos para essa mulher que saiu do mercado de trabalho porque foi cuidar do filho, de um idoso da família por conta desse papel da mulher cuidadora, da mulher que provê a solução para a família, que ainda existe.”

A Figura 6, retirada da área de “Carreiras” do site da Empresa Tecnologia, local onde os internautas podem inserir seus currículos nas vagas anunciadas, ilustra essa iniciativa de captação específica.

Figura 6: Vaga Direcionada a Mulheres Maduras em Empresa Tecnologia

Visão geral da vaga

Retorne ao trabalho da maneira certa. Valorizamos suas habilidades e conhecimento – vamos recebê-la de volta e mostrar por que a [vaga] um ótimo lugar para reiniciar sua carreira em tecnologia.

Suas responsabilidades:

Como Líder da Prática de Sucesso do Cliente, você aplicará seu conhecimento do produto e habilidades técnicas para construir e dimensionar ativos de adoção, expansão e renovação para esta área do portfólio. Esses ativos serão usados pelos CSMs nos mercados para ajudar seus clientes a obter valor comercial de seus investimentos em software e serviços. Você trabalhará com os CSMs para conduzir uma comunidade técnica de prática para seu produto/portfólio garantindo o compartilhamento de conhecimento, melhores práticas e experiência em escala.

Fonte: Site da Empresa Tecnologia

Maria citou, adicionalmente, as parcerias com comunidades e coletivos que trabalham com grupos minoritários específicos como mais uma forma de atrair esse público para os processos seletivos. Trouxe, como exemplo a parceira com a Transempregos, focado na empregabilidade de pessoas trans.

Por fim a Empresa Tecnologia possui um sistema de premiação por indicação de perfis D&I para posições abertas nas empresas. Ou seja, se um funcionário indicar um candidato para participar do processo seletivo e essa pessoa for contratada, o funcionário que apresentou esse perfil recebe um bônus financeiro.

Detalhes da vaga

 Grau ocupacional
Gerente Sênior

Carga horária
Entre 30 E 40 Horas
Semanais

Nível de Flexibilidade
Média

Diversidade
MOMsBack
(Profissional Voltando
Da Pausa Maternidade)

 Mercado
Tecnologia

 Qualificação
Bacharelado

4.2.2.2 Requisitos Demandados por Empresa Tecnologia

Na Empresa Tecnologia foi possível captar apenas um requisito revisto, com vistas a tornar os processos menos excludentes. Nos processos seletivos de estágio da empresa, não existe a obrigatoriedade do conhecimento na língua inglesa. O Brasil é um país onde a oportunidade de aprender uma segunda língua é privilégio de poucas pessoas. Flexibilizar essa obrigatoriedade é tornar o processo menos elitizado e conseqüentemente mais diversos. Maria relatou, adicionalmente, que o teste de proficiência ainda é aplicado, mas o resultado não é eliminatório. Apenas em áreas em que o estagiário vai lidar com unidade de negócios na Europa e Ásia que esse conhecimento é mandatório.

Maria também mencionou o exemplo da exclusão de exigências que costumavam figurar nas descrições de vagas, no passado: as menções à “boa aparência” e “faixa etária”. Segunda a entrevistada essas são práticas que deixaram de existir há bastante tempo. Os motivos de tais exclusões se devem ao fato de que o primeiro ponto traz um conceito velado de que existe uma aparência desejada, a ser perseguida. Por conseqüência, vem o questionamento: o que seria então uma “má aparência”? Apesar de não existir uma definição conceitual, fica subentendido que qualquer diversidade do padrão imposto implicitamente pela sociedade é indesejado, o que torna um processo seletivo com esse tipo de solicitação não inclusivo.

Quanto ao estabelecimento de idade para uma seleção, esta é entendida como uma forma de excluir do processo pessoas maduras. É uma visão discriminatória pois parte do princípio que alguém não pode servir para uma posição por um aspecto isolado, que nada tem a ver com as demandas do cargo. Subentende-se que a pessoa não está apta sem antes analisar suas habilidades técnicas e comportamentais.

A gestora reforça que a educação dos Gerentes é o caminho para a inclusão de diversidade. Mostrar aos líderes que um candidato de perfil com D&I, mesmo que não esteja completamente aderente tecnicamente a posição, pode trazer outros benefícios ao time.

4.2.3.3 Tipos de Vagas Ofertadas por Empresa Tecnologia

Maria foi categórica ao afirmar que não existe um tipo de vaga específica na Empresa Tecnologia onde se busca D&I. Novamente a gestora falou em educar a cadeia como um todo. Maria tem consciência que a maioria dos seus cargos de liderança ainda são ocupados por homens brancos heterossexuais. No caso desses profissionais não buscarem D&I nas vagas

que são responsáveis e seguirem contratando apenas suas indicações, é impossível que o quadro se modifique, já que as referências dessas pessoas possuem as mesmas características. Ao tocar nesse ponto, Maria se alinha a Acker (2006) que coloca que os cargos executivos ainda são ocupados por essa camada privilegiada da sociedade e que se não mudarmos o status quo os privilegiados seguiram se beneficiando da “*masculinethic*”.

4.2.3 Principais Desafio a Captação Inclusiva em Empresa Tecnologia

O primeiro e mais importante desafio que Maria identifica na elaboração de processos seletivos inclusivos no tema D&I é em relação a legislação brasileira. A gestora explica que existe um ciclo vicioso que é extremamente influenciado pela impossibilidade imposta pela LGPD de perguntar a candidatos se eles se enquadram em algum grupo monitorado. De acordo com Maria, existem gestores sensíveis ao tema que cobram do time de recrutamento o recebimento de currículos de perfis diversos para os processos seletivos de suas áreas. Por outro lado, a área de *talent acquisition* não consegue selecionar candidatos com esse perfil por não terem acesso a essas informações.

“Existe uma queixa do time de *talent acquisition* que é “eu tento fazer a minha parte, mas os sistemas não me ajudam a identificar candidatos diversos”. O sistema, que é o da empresa, foi construído de forma a poder identificar os candidatos com essas qualidades: de ter uma pessoa LGBT, de ter deficiência, de saber o seu gênero, raça e cor. Até pouco tempo nós tínhamos esses termos ainda no nosso sistema. Mas com a chegada da LGPD não é mais possível que você obrigue o candidato a identificar uma série de quesitos, para além do gênero. Então hoje a nossa maior discussão com o departamento jurídico é para conseguir colocar no nosso portal uma informação para que o candidato obrigatoriamente diga: sou negro, sou pardo, sou branco ou não quero identificar a minha raça. A área de *talent acquisition* patina na solução dessa nova lei aqui no Brasil desde agosto do ano passado pois ele não consegue medir a efetividade do alcance dos seus anúncios ou dos eventos exclusivos voltados a uma determinada população, pois, se for no momento inicial da candidatura não é mandatório a declaração (...) no Brasil existe um requerimento legal que impede a identificação dos candidato dentro da sua diversidade pois uma ação afirmativa pode, por outro lado, gerar uma discriminação. Eu sinto falta de ter um requerimento legal no Brasil”

A gestora aponta, ainda que, além de existir a legislação, muitos profissionais não querem se identificar como pertencentes a grupos minoritários com receio de terem desvantagens por conta da discriminação ainda muito latente na nossa sociedade. Portanto é fundamental que se crie uma cultura de confiança entre candidato e empresa.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste tópico final do estudo serão apontadas as contribuições deste trabalho para a prática da gestão dos recursos humanos, os desafios encontrados ao longo do processo da pesquisa, as principais conclusões do trabalho com ênfase nas práticas comuns entre Empresa Financeira e Empresa Tecnologia e sugestões para pesquisas futuras sobre o tema diversidade e inclusão nas empresas.

O presente trabalho começou a partir da observação empírica do autor a respeito do crescimento das lutas dos movimentos identitários. Observou-se que essas lutas estavam começando a influenciar grande parte das pessoas a entender que todos estão inseridos em uma sociedade que vem reproduzindo diversas injustiças ao longo da história. Tais movimentos vêm levando, também, muitas empresas a se sensibilizarem frente à relevância de se incluir em seus quadros, cada vez mais, grupos historicamente aliçados desses ambientes de trabalho. Somado a este fato, o autor que atua em uma consultoria de recrutamento e seleção como headhunter, tinha a finalidade de agregar valores e propósitos de vida pessoais como sua atuação profissional. Por esse motivo, buscou entender as boas práticas de gestão de pessoas das empresas reconhecidas por endossarem a diversidade e a inclusão em seus ambientes. Portanto a presente dissertação procurou entender como empresas, engajadas em contar com maior diversidade em sua força de trabalho, vêm atraindo e selecionando seus futuros funcionários. Para alcançar esse objetivo foram estudados os casos dos processos de recrutamento e seleção de duas empresas que possuem práticas e ações estruturadas voltadas para a diversidade e inclusão.

Dentre os achados de pesquisa que merecem destaque, comentaremos as definições de grupos minoritários consideradas por parte das duas empresas. Percebemos que tanto a Empresa Financeira quanto Empresa Tecnologia conceituam tais grupos em linha com a definição de Pinheiro e Gois (2003), que trazem uma visão bastante abrangente do tema. O Quadro 2 sintetiza os eixos definidos pelos autores e as correspondências com os tópicos contemplados por cada uma das empresas. Esse fato confirmou o entendimento de que tais organizações são, efetivamente, sensíveis ao tema. Tal constatação reforçou o interesse em entender a forma como ambas conduzem seus processos de captação e seleção de pessoas. Um ponto de diferenciação das abordagens dos temas D&I é que, ao contrário da Empresa

Financeira, a Empresa Tecnologia não separa conceitualmente diversidade e inclusão. Joana delimita muito claramente o que é um e outro, conforme mostrado anteriormente. Já Maria não trouxe essa diferenciação em sua fala.

Quadro 2: Similaridade do Conceito D&I Entre Empresa Financeira, Empresa Tecnologia e Pinheiro e Gois (2013)

Pinheiros e Gois (2013)	Contemplado pela Empresa Financeira	Contemplado pela Empresa Tecnologia
Eixo 1 – Diversidade Geracional	Não	sim
Eixo 2 – Diversidade de Gênero	sim	sim
Eixo 3 – Diversidade Racial	sim	sim
Eixo 4 – Diversidade dos Portadores de Necessidades Especiais (PNE)	sim	sim
Eixo 5 – Diversidade de Orientação Sexual	sim	sim
Eixo 6 – Diversidade Imigracional	sim	sim

Fonte: Elaborado pelo autor

Importante pontuar que a questão de classe social não está sendo considerada pelas empresas estudadas. Por mais que exista uma relação forte entre a questão racial e a vulnerabilidade social por conta dos anos de escravidão já tratada neste trabalho, esta relação é complexa e percebe-se que vem sendo negligenciada, talvez por não estar inserida nos eixos de grupos minoritário da Empresa Financeira e Empresa Tecnologia.

Outro ponto importante constatado nos relatos é que as demandas de ações voltadas para ampliar a diversidade e inclusão de ambas as empresas são definidas a partir do Conselho Administrativo e da Diretoria, entre outros cargos executivos, o que indica o tratamento estratégico dado a tais iniciativas (MAXIMIANO, 2004). As entrevistadas, que possuem posições de liderança, são sempre envolvidas nas discussões dos objetivos. Como o Planejamento Estratégico se desdobra nos Planejamentos Tático e Operacional, onde as metas passam a ser dos departamentos e possuem um caráter mais prático (MAXIMIANO, 2004), a área analisada nesse estudo foi a de Recursos Humanos.

A Empresa Financeira e a Empresa Tecnologia possuem estratégias particulares de trabalhar a captação dos candidatos com características de D&I, o que é compreensível, pois uma gestão de pessoas de sucesso acontece quando se encontram profissionais com o perfil

alinhado à cultura da empresa (ARMBRUST, 2020). Por isso é de se esperar que as empresas possuam táticas diferentes de captação e seleção. No entanto, ao comparar as práticas das empresas para atrair D&I, podemos observar alguns pontos em comum:

- **Ações Afirmativas:** Empresa Financeira e Empresa Tecnologia entendem que é necessário criar processos seletivos direcionados exclusivamente para grupos minoritários. Joana trouxe como exemplo a abertura de vagas exclusivas para pessoas com deficiência e Maria para o público de mulheres maduras que estão há um ano ou mais fora do mercado de trabalho.
- **Comunicação das Vagas:** Ambas as gestoras relataram a necessidade de, através de peças de campanha contidas nas divulgações dos processos seletivo, comunicar que a empresa está aberta a perfis diversos. As duas empresas estudadas trouxeram exemplos de fotos publicadas em seus sites e redes sociais que contém pessoas com perfis diversos.
- **Educação da Liderança:** apesar dessa etapa não estar diretamente ligada à captação, ambas as gestoras, ao falarem do tema, reforçaram que nada adianta a área de RH fazer um esforço para atrair perfis com D&I se o tomador de decisão não está sensível a necessidade de inserção desse profissional na empresa. Tanto Empresa Financeira quanto Empresa Tecnologia demonstraram preocupação em relação ao viés inconsciente das lideranças. Como plano de ação, as duas contam com consultores ligados a neurociência para tentar disseminar uma educação livre desses vieses.

Tanto Joana quanto Maria preferem flexibilizar alguns requisitos e contratar profissionais com perfil D&I em posições de entrada. Na Empresa Financeira isso ocorre de forma orgânica, já que a empresa trabalha com recrutamento externo apenas para as vagas da base. Na Empresa Tecnologia não existe um determinado tipo de vaga direcionado aos grupos minoritários. No entanto, Maria relatou que, nos processos seletivos de estágio, a exigência de proficiência da língua inglesa é flexibilizada ou mesmo excluída, no primeiro contato do candidato com a organização, pois constatou-se que tal exigência excluía, a priori, candidatos interessantes à empresa e diminuía as possibilidades de contar com perfis mais plurais.

A preferência por tornar menos rígidas as buscas por competências e conhecimentos prévios em pessoas menos experientes, relatada por Joana e Maria, acontece pelo fato de que a exigência técnica para profissionais com pouco tempo de mercado é naturalmente menor. Segundo as entrevistadas, pelo nível de responsabilidade e exposição que, por exemplo, um

gerente tem, a flexibilização de requisitos, para contratações nesse nível, é mais difícil de ser feita. Por outro lado, se o profissional entra nos cargos de menor complexidade, a própria organização pode treinar o profissional nas competências necessárias para que ele responda de forma satisfatória quando estiver com maiores responsabilidades.

Pereira e Hanashiro (2010) nos mostram que é bastante recente a percepção de que a diversidade no ambiente corporativo traz benefícios. Portanto, é de se esperar que a tarefa de implementar ações de D&I ainda encontre bastantes obstáculos. Por esse motivo o presente trabalho buscou entender, também, quais são os principais desafios encontrados pelos profissionais da área.

Joana e Maria concordam que o principal entrave para o desenvolvimento de ações mais robustas é a legislação brasileira. O fato de não poderem questionar os candidatos sobre o pertencimento deles nos eixos de diversidade por conta da Lei 13.709 de 2018, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) impede a possibilidade de estratificar esses profissionais e fazer mais ações pensando neles.

A legislação brasileira ainda possui um viés garantista no sentido de optar por não permitir que se pergunte a respeito de determinadas características pois entende que as chances de um candidato ser discriminado por isso ainda são maiores do que o benefícios que ações inclusivas pontuais podem trazer.

Além da questão das leis, foi relatada a dificuldade de uniformizar o discurso acerca da temática D&I internamente. É desafiador manter um quadro com milhares de funcionários atualizados e bem-informados sobre um tema que está em constante mudança.

Um outro ponto importante que surgiu com dificultador do avanço da implementação de D&I nos processos seletivos diz respeito ao receio que aqueles que se candidatam às posições nas empresas têm em se autodeclararem pertencentes a alguns dos eixos. O medo do preconceito, que para ambas as gestoras é compreensível, vem do histórico de discriminação que esses grupos sofrem na sociedade. No entanto, esse fato impede que ações sejam trabalhadas especificamente para essas pessoas. As entrevistadas postulam que a solução para esse problema é criar ambientes cada vez mais seguros para que todos se sintam confortáveis em revelar todas as dimensões da sua experiência como indivíduos.

A histórica desigualdade social da sociedade brasileira também traz obstáculos à formação de uma força de trabalho mais plural, pois muitos integrantes de grupos minoritários não tiveram acesso à educação formal semelhante aos integrantes das elites sócio-econômicas e, por isso, se apresentam em desvantagem em alguns processos seletivos, sobretudo aqueles

que privilegiam o domínio do inglês. Essa constatação levou a Empresa Financeira e Empresa Tecnologia a reverem as exigências dos requisitos de determinadas vagas.

Outro problema enfrentado pelas organizações está no atual contexto polarizado do cenário político brasileiro. As pautas em defesa da igualdade e dos direitos humanos ainda estão associadas a ideologias político-partidárias e, por isso, ainda acontece com frequência a resistência de muitas pessoas em assimilar esses conceitos.

Para se chegar às conclusões expostas anteriormente o estudo encontrou alguns desafios ao longo da pesquisa. A primeira dificuldade foi encontrar empresas que cumprissem os requisitos mínimos para estarem elegíveis a participar do estudo. Como o trabalho tem por objetivo servir como fonte de pesquisa para estudiosos do tema e profissionais de RH, buscou-se estudar os casos apenas de empresas com a área de D&I maduras. Por isso as organizações pesquisadas precisaram, ao menos, possuir políticas, práticas ou diretrizes voltada para o tema e indicadores para medir suas ações. Muitas organizações divulgam e, de fato fazem ações de diversidade e inclusão. No entanto, são muitos os casos em que as práticas são isoladas, sem formalização e/ou medição dos resultados.

O trabalho também buscou compreender o Planejamento Estratégico e Operacional das empresas em relação ao tema. As formulações de longo prazo são responsabilidade da alta gestão e o desdobramento desse trabalho é desempenhado pelas áreas com as ações do dia a dia o (MAXIMIANO,2004). Surpreendentemente, as executivas da Empresa Financeira e Empresa Tecnologia tiveram disponibilidade de agenda e puderam passar a visão estratégica da empresa e alguns pontos das atividades operacionais. Com o objetivo de aprofundar o entendimento mais detalhado das práticas no processo seletivo, o estudo buscou, sem sucesso, descer ao nível operacional e entrevistar os profissionais de recrutamento e seleção. Por conta da pandemia do COVID 19 o departamento de Recursos Humanos teve uma sobrecarga de atuação por ser o responsável pela comunicação e informação com os funcionários, atuar nos desligamentos fruto da diminuição da atividade econômica, reestruturação das áreas que precisaram se reorganizar entre outras atividades que foram intensificadas no contexto pandêmico. Por conta desse fato não foi possível agendar a entrevista com esses profissionais.

Por fim, o trabalho encontrou empecilhos para a apresentação dos resultados. Muitas informações que poderiam ser expostas para exemplificar as ações das empresas não puderam ser exibidas para não revelar a identidade da Empresa Financeira e Empresa Tecnologia que optaram pelo anonimato. Conforme citado anteriormente, ambas as empresas possuem uma

área em seus portais na internet dedicadas ao tema com muito material interessante para a pesquisa que, infelizmente, precisou ficar oculto.

Finalmente, como sugestão para futuros estudos pode-se destacar que, pelo fato de a inteligência artificial ser uma tendência crescente no processo de recrutar e selecionar pessoas, cabe indagar se a inserção dessa tecnologia nos processos seletivos irá torná-los menos diversos e inclusivos. Essa indagação se deve ao fato de que os algoritmos presentes na inteligência artificial, que estão sendo usados pela área de RH, podem ser enviesados, assim como o ser humano (O'NEIL, 2017). Pelo fato de a lógica do *machine learning* ser baseada na repetição de padrões, é muito possível que a utilização dessa ferramenta perpetue o padrão predominante nas empresas. Com isso, a diversidade estaria ameaçada ainda mais. Dessa forma, pode-se concluir que muitos são os desafios a serem enfrentados por empresas que desejam, efetivamente, contar com uma força de trabalho diversa.

6 REFERÊNCIAS

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.

ACKER, J. INEQUALITY REGIMES Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, v. 20, n. 4, p. 441- 464, aug. 2006.

ARRUDA, J. Black Lives Matter: entenda o movimento por trás da hashtag que mobiliza atos. UOL, jun. 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2020/06/03/black-lives-matter-conheca-o-movimento-fundado-por-tres-mulheres.htm>. Acesso em: 19 jun. 2020.

ARMBRUST G. Recursos Humanos: o que é o RH, o que faz e tudo sobre. Gupy. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recursos-humanos>. Acesso em: 03 out. 2020.

CARMO, Cláudio. Grupos minoritários, grupos vulneráveis e o problema da (in)tolerância: uma relação linguístico-discursiva e ideológica entre o desrespeito e a manifestação do ódio no contexto brasileiro. *Revista do Instituto de Estudos Brasileiros, Brasil*, n. 64, p. 201-223, ago. 2016.

CUTAIT, Beatriz. O que é ESG e como afeta o mundo dos investimentos. São Paulo, SP: InfoMoney, 20 nov. 2020. (4 min 35ss). [Live] Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pXdHmR6YmZw>. Acesso em: 12 abr. 2021.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Cenário da Produção Nacional de Primeira Linha e Agenda de Pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. 2, p. 251-263, 2018.

DIAS, M. Recrutamento e Seleção: o que é, técnicas e processos e mais!. Gupy. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 05 out. 2020.

DIAM, M. CVM quer mais comprometimento das empresas sobre informações ESG. EXAME, dez. 2020. Disponível em: <https://exame.com/invest/esg/cvm-exigira-mais-comprometimento-em-esg/>. Acesso em: 30 mar. 2021.

DIAS, G., ARMBRUST G., IAMAUCHI B. O Guia Completo de Recrutamento e Seleção Para Sua Empresa. Gupy. Disponível em: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3299491/GUPY-Ebook-Guia-recrutamento-e-selec%CC%A7a%CC%83o.pdf?utm_campaign=Email%3A%20Autom%C3%A1ticos&utm_medium=email&_hsmi=70160327&_hsenc=p2ANqtz--bBfwX2v0E2AVzU-

1XMjzDi0LBLEFwv2f1wfUrhxImfr6E5IJnkILM2k7t0CFQBZ_xAYx1-d4AFSqbHxrNyxxP9_gFoD3WSSM6erhZG9MkC0BZ5DL0&utm_content=70160327&utm_source=hs_automation. Acesso em: 26 ago. 2020.

DIXON-FYLE S., DOLAN K., HUNT V., PRINCE S. Diversity Wins. McKinsey & Company, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Acesso em: 19 ago. 2020.

EDWARDS, M.. Employer Branding and Talent Management. The Oxford Handbook of Talent Management, sep2017.

FORDELONE, Y. O que é ESG e como investir em empresas com boas práticas? UOL. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/colunas/econoweb/2020/12/16/o-que-e-esg-e-como-investir-em-empresas-com-boas-praticas.htm>. Acesso em: 30 mar. 2021.

FERREIRA, J. B., SADOYAMA, A. S. P., CORREIRA, A. F.C., GOMES, P. A. T. de P. Diversidade e Gênero no Contexto Organizacional: um Estudo Bibliométrico. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Catalão, GO v. 9, n. 3, p. 45-66, jul-set.2015.

HUNT, V., LAYTON D., PRINCE S. Why Diversity Matters. McKinsey & Company, 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>. Acesso em: 19 ago. 2020.

HUNT, V., YEE L., PRINCE S., DIXON-FYLE S. Delivering Through Diversity. McKinsey & Company, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>. Acesso em: 19 ago. 2020.

IRIGARAY, H. A. R; VERGARA, S. C. O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, RJ, v. 9, n. 4, artigo 8, dez. 2011.

JBS. JBS Anuncia “Compromisso Público pela equidade Racial”, 2020. Disponível em: <https://jbs.com.br/imprensa/jbs-anuncia-compromisso-publico-pela-equidade-racial/>. Acesso em: 10 mai. 2021.

LACOMBE, B., & BENDASSOLLI, P. Cinco Décadas de RH. Revista GV Executivo, Curitiba, PR v. 3, n. 3, p. 65-69, out. 2004.

LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. T. P.; MENDONÇA NETO, O. R.; PELEIAS, I. R. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 6, n. 14, p. 127-144, 2012.

MANCIBO, R. C.; COSTA, A. S. M.; PESSÔA, L. A. G. P. Limites e Possibilidades do Uso da História de Vida em Pesquisas com Refugiados no Brasil. *Revista ADM.MADE*, v. 22, n. 3, p. 38-53, 2018.

MAXIMIANO, A, C. *Fundamentos de Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

O'NEIL, Cathy. The era of blind faith in big data must end | Cathy O'neil. Vancouver, BC: TED, 07 set. 2017. (13 min 18ss). [Live] Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=_2u_eHHzRto. Acesso em: 04 set. 2020.

PEREIRA, J., & HANASHIRO, D. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, PR v. 14, n. 4, p. 670-683, jul./ago. 2010.

PINHEIRO, J. L. A., & GOIS, J. B. H. Amplitude da gestão da(s) diversidade(s) - implicações organizacionais e sociais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, SP, v. 3, n. 2, p. 72-90, abr.2013.

RICARDO, R. G.; COSTA, D.V.F.; FERREIRA, V.P. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: Apresentação e análise do processo em uma organização do setor de transporte ferroviário. In: *Financeira SEGeT*, 2013, ANPAD, 2013.

ROCHA, A., FERREIRA J., SILVA J. *Administração de Marketing: conceitos, estratégias e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2012.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, 2005.

VARGAS, Ivan Martínez, ORDÓÑEZ, Ramona, MATSUURA Sérgio. Grandes Empresas assinam compromisso pela equidade racial. *O Globo*, São Paulo e Rio de Janeiro, 24 nov. 2020. *Caderno Economia*, p.26.

YIN, R. K. *Estudo de Caso Planejamento e Métodos*. 5ª Ed. Porto Alegre Bookman, 2015.