

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Mestrado em Administração

Nicolli Bassani de Freitas

**O OLHAR DA DIVERSIDADE A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS
PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Porto Alegre

2020

Nicolli Bassani de Freitas

**O OLHAR DA DIVERSIDADE A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS
PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de mestra em Administração da
Escola de Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Maria Beatriz Rodrigues

Porto Alegre

2020

CIP - Catalogação na Publicação

Bassani de Freitas, Nicolli
O OLHAR DA DIVERSIDADE À PARTIR DA PERSPECTIVA DOS
PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS / Nicolli Bassani
de Freitas. -- 2020.
159 f.
Orientadora: Maria Beatris Rodrigues.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2020.

1. Diversidade. 2. Recrutamento e Seleção. 3.
Estágio. 4. Gestão de Pessoas. 5. Recursos Humanos. I.
Rodrigues, Maria Beatris, orient. II. Título.

Nicolli Bassani de Freitas

**O OLHAR DA DIVERSIDADE A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS
PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de mestra em Administração da
Escola de Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof.^a Dra. Maria Beatriz Rodrigues

Aprovada em: 02/07/2020

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dra. Manoela Ziebell de Oliveira

Programa de Pós-graduação em Psicologia da PUCRS

Prof.^a Dra. Naira Lisboa Franzoi

Programa de Pós-Graduação em Educação da UFRGS

Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS

Prof.^a Dra. Maria Beatriz Rodrigues

Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS

Dedico este trabalho para a minha família, pelo exemplo, amor, inspiração e suporte incondicionais. Dedico também para todas as pessoas que trabalham por uma sociedade mais justa, com mais empatia, respeito, equidade, diversidade e inclusão.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Prof.^a Dra. Maria Beatriz Rodrigues, por ter acreditado no meu trabalho e por ter acompanhado todas as etapas de sua realização com dedicação, generosidade e paciência. Obrigada por todas as trocas, escuta e apoio durante todo o período de desenvolvimento da dissertação.

Aos meus professores do PPGA pelo conhecimento e experiências compartilhadas por meio das disciplinas cursadas. Certamente as discussões e reflexões de sala de aula reverberam na minha vida pessoal e profissional. Aos meus colegas de curso, por poder compartilhar as alegrias e anseios.

Aos professores que compuseram a banca de defesa da dissertação, Prof.^a Dra. Naira Lisboa Franzoi, Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira e Prof.^a Dra. Manoela Ziebell de Oliveira, que contribuíram de forma significativa para o desenvolvimento deste estudo através do vasto conhecimento compartilhado.

Aos representantes das organizações que gentilmente aceitaram conceder entrevistas para essa pesquisa.

Às minhas colegas do meu antigo trabalho na Yara Brasil Fertilizantes, principalmente à Ana Claudia Santos Mello que flexibilizou meu horário de trabalho para que eu conseguisse realizar as disciplinas diurnas, muito obrigada pela compreensão e confiança. Agradeço também à Jordana Lima Bassani e Laura Moraes Menti, que influenciaram e impulsionaram o início do mestrado.

Aos colegas do meu atual trabalho no Grupo Cia de Talentos, obrigada por me apoiarem durante a reta final dessa trajetória e por me inspirarem diariamente a me tornar uma profissional melhor e mais capacitada. Agradeço pelas trocas e pelo trabalho em equipe que ajudaram a conciliar o trabalho com a dissertação. Obrigada especialmente à Priscila Rignani da Silva, Fabiola Goes Stefanoni, Ligia Leonor de Oliveira, Danilca Rodrigues Galdini, Whalas de Almeida Rocha e Maria Cristina Barbosa que, de alguma forma, geraram *insights* para a realização desta dissertação. Agradeço também à Claudia Pereira, Fabiola Brenelli, Felicia Duarte, Franciele Junta Bianchini, Gabriela Alves Cruvinel, Isabela Ferraioli, Luis Mauricio, Maira Iwata, Thais Marques e Thatiana Cristina Kettelhut que me apoiaram com possíveis contatos para realização das entrevistas.

Ao meu marido Alisson Carvalho Freire, companheiro de jornada e de vida, que sempre me inspirou e me ajudou nos momentos de dificuldade, que me incentivou quando eu

achei que não ia mais conseguir. Obrigada pela compreensão e paciência, por entender as ausências e renúncias, mas, principalmente, por ser meu porto seguro em todos os momentos.

Aos meus pais Gilmar Soares de Freitas e Nely Bassani Freitas, meu irmão Vinicius Conrado Bassani Freitas e minha cunhada Ana Carolina Lugtenburg Guedes, por terem acreditado em mim, na qualidade da minha entrega e por sempre terem me incentivado a ir atrás dos meus sonhos. Obrigada por me inspirarem diariamente e por estarem ao meu lado, mesmo com a distância física, me dando amor, carinho e apoio incondicional.

Às minhas melhores amigas, que sempre estiveram ao meu lado me ajudando e torcendo por mim. Agradeço profundamente pelo apoio e incentivo recebidos durante toda a trajetória, principalmente nos momentos mais difíceis.

Por fim, mas não menos importante, à toda minha família e todos os meus amigos por compreenderem a necessidade de dedicação e despendimento de tempo para a realização do mestrado. Obrigada por tudo.

“Temos o direito a ser iguais quando a nossa diferença nos inferioriza; e temos o direito a ser diferentes quando a nossa igualdade nos descaracteriza. Daí a necessidade de uma igualdade que reconheça as diferenças e de uma diferença que não produza, alimente ou reproduza as desigualdades.”

Boaventura de Sousa Santos

RESUMO

O conceito de diversidade apresenta inúmeras definições na literatura, mas os autores tratam principalmente das diferenças existentes entre as pessoas no que diz respeito às suas características como gênero, escolaridade, idade, raça, crenças, orientação sexual, deficiência, nacionalidade, entre outros fatores. O tema tem se destacado no meio científico e é objeto de um número crescente de publicações a cada ano. O objetivo geral deste estudo é compreender se a gestão da diversidade influencia os processos seletivos de estágio em organizações. Os objetivos específicos são identificar práticas de gestão da diversidade nas organizações entrevistadas; compreender como as organizações estruturam seus processos de recrutamento e seleção e como estabelecem os critérios para as vagas de estágio; e compreender como a área de recursos humanos (RH) das organizações entrevistadas têm incorporado a diversidade nos processos de recrutamento e seleção. A abordagem desta pesquisa é qualitativa através do método exploratório. O critério de participação foi conhecer o processo seletivo de estágio da empresa, além de ter contato com práticas de gestão da diversidade. Para este estudo foram realizadas doze entrevistas individuais semiestruturadas com profissionais de RH ou áreas afins. Como resultados obtidos foram compreendidos que as práticas de gestão da diversidade que mais influenciam os processos seletivos de estágio estão relacionadas com a flexibilização de pré-requisitos e com a prática denominada de currículos às cegas. Os grupos de trabalho minorizados, que as empresas, em geral, tentam incluir e aumentar a representatividade são os de mulheres, LGBT+, etnia-raça, com foco em negros, e PcD. O grupo minorizado de negros é o mais beneficiado com as ações de gestão da diversidade no processo seletivo de estágio, principalmente, porque há um número crescente desse público que, felizmente, ingressa nas universidades e, conseqüentemente, está com mais espaço para adentrar nas organizações. Outro resultado encontrado foi que existem diferenças significativas entre as ações afirmativas e as práticas de gestão da diversidade. Em geral, as condutas das empresas voltadas para as ações afirmativas são focadas em cumprimento das cotas legais, sendo que o aumento do quadro de funcionários acaba sendo restrito para níveis entrantes e gera poucas ações direcionadas para o desenvolvimento de carreira. Por outro lado, as práticas de gestão da diversidade não têm um impacto tão significativo relacionado com os números do quadro funcional, porém são mais abrangentes e focadas em desenvolvimento.

Palavras-chave: Diversidade. Gestão da Diversidade. Recrutamento e Seleção. Inserção Profissional. Estágio. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The concept of diversity has numerous definitions in the literature, but the authors consider mainly the differences that exist between people in regards to their characteristics such as gender, education, age, race, beliefs, sexual orientation, disability, nationality, among other factors. The topic has been distinguished in the scientific community, and is the subject of a growing number of publications each year. The general objective of this study is to understand whether diversity management influences the recruitment and selection processes of internships in organizations. The specific objectives are to identify diversity management practices in the organizations interviewed; understand how organizations structure their recruitment and selection processes and how they establish the criteria for internship positions; and understand how the human resources (HR) area of the interviewed organizations has incorporated diversity into their recruitment and selection processes. The approach of this research is qualitative through the exploratory method. The criterion on participation was to know the company's internship selection process, in addition to having contact with diversity management practices. For this study, twelve individual semi-structured interviews were conducted with professionals from HR or related areas. As per the results obtained, it was understood that the diversity management practices that most influence the internship selection processes are related to the flexibility of prerequisites and the practice called blind CV. The minority group which companies, in general, try to include and increase representativeness are women, LGBT, ethnicity-race, with a focus on black people, and people with disabilities. The minority group of black people is the most benefited by the diversity management actions in the internship selection process, mainly because there is an increasing number of people from this public that, fortunately, universities entries and, consequently, have more opportunities to access organizations. Another result found was that there are significant differences between affirmative actions and diversity management practices. In general, the conduct of companies focused on affirmative actions is committed to fulfilling the legal quotas and the increase in the number of employees ends up being restricted to incoming levels and generates few actions aimed at career advancement. On the other hand, diversity management practices do not have such a significant impact related to staff numbers, but they are wider and focus on career development.

Keywords: Diversity. Diversity Management. Recruitment & Selection. Professional Insertion. Internship. People Management. Human Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha de raciocínio para apresentação dos resultados da pesquisa	58
Figura 2 - Linha de raciocínio para apresentação dos grupos minorizados na pesquisa	59
Figura 3 - Demonstração de como os tópicos dentro de Ação Afirmativa e Gestão da Diversidade são apresentados e discutidos.....	59
Figura 4 - Como implementar práticas de diversidade nas empresas.....	83
Figura 5 - Etapas do processo de recrutamento e seleção	109
Figura 6 - Como incluir práticas mais diversas dentro do processo de R&S	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados sociodemográficos das empresas participantes da pesquisa	54
Quadro 2 - Dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH: Administração estratégica de Recursos Humanos

CLT: Consolidação das Leis do Trabalho

CNPJ: Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

D&I: Diversidade e Inclusão

GT: Grupo de Trabalho

LGBT: Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros

LGBT+: Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros e mais

LGBTQI+: Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros, Queers, Intersexuais e mais

LGBTQIAP+: Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros, Queers, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais e mais

ODS: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU: Organização das Nações Unidas

PcD: Pessoa com Deficiência

PJ: Pessoa Jurídica

PLR: Programa de participação nos Lucros e Resultados

R&S: Recrutamento e Seleção

RH: Recursos Humanos

T&D: Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo geral.....	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1 MERCADO DE TRABALHO, EMPREGABILIDADE, CAPITAL SOCIAL E CULTURAL.....	19
2.2 PAPEL DA EDUCAÇÃO NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL	22
2.3 INSERÇÃO PROFISSIONAL	25
2.4 GESTÃO DE PESSOAS	28
2.5 DIVERSIDADE	32
2.6 GESTÃO DA DIVERSIDADE.....	36
2.7 ESTÁGIO: INSERÇÃO PROFISSIONAL E GESTÃO DE PESSOAS	39
2.8 ESTÁGIO: DIVERSIDADE E AS BARREIRAS NA INSERÇÃO PROFISSIONAL ...	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	49
3.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	49
3.3 COLETA DE DADOS	50
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	51
4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA	53
4.2 APRESENTAÇÃO DOS PROFISSIONAIS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	55
4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	57
4.3.1 Ação afirmativa	63
4.3.2 Gestão da diversidade	78
4.3.3 Gestão de pessoas e estágio	107
4.3.4 Influência da gestão da diversidade no processo de R&S.....	113
4.3.5 Percepções sobre diversidade	119
4.3.6 Percepções sobre diversidade no ambiente de trabalho.....	124
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	139
REFERÊNCIAS	143
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	157
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	159

MEU LUGAR DE FALA

Antes de introduzir essa dissertação de mestrado, considero importante explicar o meu lugar de fala para contextualizar a pessoa leitora.

Quando eu estava na faculdade e procurava oportunidades de estágio para iniciar minha carreira profissional, eu ficava impressionada com a quantidade de requisitos que as empresas estabeleciam para uma vaga de estágio. Os principais requisitos solicitados eram inglês e Excel em níveis avançados, mas algumas solicitavam, até mesmo, experiências profissionais.

Consegui passar em um desses processos seletivos pelos privilégios que tive durante a minha vida, como estudar em uma boa universidade, ter estudado em colégio privado e ter feito curso de inglês. Após um período estagiando, percebi que a maioria das exigências não eram utilizadas no dia-a-dia, mas, além disso, eram consideradas uma forma de “filtrar” os candidatos, como se aquelas pessoas que não tivessem esses quesitos não fossem boas o suficiente para ocupar um cargo de estágio.

Notei também que todos os estagiários que ingressavam nessa organização tinham o perfil muito parecido: estudavam em universidades consideradas de “primeira linha”, tinham bons conhecimentos em idiomas, principalmente inglês, eram brancos, de classe média, sem deficiência e, aparentemente, heterossexuais. Se eu olhasse para as lideranças da empresa isso se repetia, mas eu também não enxergava as mulheres nesses cargos.

Com o passar dos anos iniciou um movimento nas empresas de implementação de programas de diversidade e inclusão. Algumas delas criaram grupos de afinidades com foco, principalmente, em mulheres, público LGBTQ+, PcD e negros, além de realização de treinamentos para todos os colaboradores sobre o assunto. Quase em paralelo, ingressei no mestrado na UFRGS e as reflexões causadas a partir das disciplinas reverberaram e geraram inúmeras inquietações. Comecei a ficar extremamente curiosa em pesquisar e entender o quanto esses programas de diversidade e inclusão realmente estavam influenciando as práticas nas empresas ou se eram algo somente para “aparências”.

Optei por começar as pesquisas tentando entender o quanto essas práticas de diversidade e inclusão estavam influenciando a flexibilização de requisitos para que, em todos os níveis organizacionais, pudessem ter representantes dos grupos minorizados. Resolvi delimitar o universo pesquisado e, portanto, decidi por iniciar as buscas pelo cargo de estágio que, teoricamente, seria mais “fácil” de ser flexibilizado por ter característica de ser um período de aprendizado.

Depois de ter defendido o meu projeto de mestrado, em meados de junho/julho de 2019, comecei a trabalhar como consultora de recrutamento e seleção, com foco em programas de estágio e *trainee*, em uma empresa de consultoria de Recursos Humanos. Isso oportunizou contato com diferentes empresas e diferentes realidades, o que tornou as discussões aqui apresentadas ainda mais ricas e bastante voltadas para o mercado de trabalho.

Espero que vocês apreciem a leitura e que a mesma ajude com reflexões críticas sobre as atuais realidades das empresas para que, assim, tenhamos uma sociedade mais justa para todas as pessoas com bastante diversidade, mas, principalmente, com muita inclusão.

1 INTRODUÇÃO

Há um fenômeno global e inexorável no qual a heterogeneidade da sociedade está se tornando mais visível, principalmente porque os grupos historicamente minorizados estão cobrando seu espaço em todas as esferas.

Portanto, as organizações que buscam se manter em um mundo cada vez mais competitivo precisarão lidar com a complexidade da hibridez cultural que caracterizará as organizações multiculturais. Atualmente há diversos grupos de identidade social que fazem parte de uma categoria menos silenciosa do que no passado, mas ainda silenciada pelo poder de grupos dominantes. O legítimo destaque às minorias ocorre ao desconstruir a lógica linear de que as práticas profissionais são feitas pelos grupos dominantes somente para eles (PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Esses grupos marginalizados ou excluídos não são minorias a partir de um fator numérico, mas sim por causa da desigualdade das relações de poder, da desvalorização de traços físicos ou culturais por parte da sociedade, pelas desvantagens econômicas a que estão sujeitos, do mesmo modo pela segregação a espaços secundários na hierarquia social ou até pela rejeição total pela exclusão do diferente (FLORES-PEREIRA; ECCEL, 2010), portanto, nesse trabalho utilizamos o termo “grupos minorizados¹” em vez de “grupos minoritários” ou “minorias”.

O conceito de diversidade apresenta inúmeras definições na literatura, mas os autores tratam principalmente das diferenças existentes entre as pessoas no que diz respeito às suas características como gênero, escolaridade, idade, raça, crenças, orientação sexual, deficiência, nacionalidade, entre outros fatores. O tema está se destacando no meio científico e vem sendo objeto de um número crescente de publicações a cada ano (FLEURY, 2000; HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; HANASHIRO; QUEIROZ, 2006; PRESOTTI, 2011; PINHEIRO; GOIS, 2013; NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014; MACCALI et al., 2015; CARVALHO-FREITAS et al., 2017; CASSANDRE, 2018; SILVA; RODRIGUES; FERREIRA; QUEIROZ, 2020).

Apesar de todas essas diferenças existentes entre as pessoas, verifica-se que, de maneira geral, ainda há pouca representatividade de diversidade nas organizações brasileiras (PINHEIRO; GOIS, 2013). Os estágios, por exemplo, que constituem o início da prática profissional e servem como um meio de formação (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI,

¹ A expressão “grupos minorizados” é utilizada com frequência nos grupos de diversidade e inclusão em que diferentes empresas promovem e participam, porém não foi encontrada nenhuma publicação científica que utilize esse termo.

2012) e aprendizagem possuem diversos pré-requisitos de seleção nas organizações, que podem resultar em pouca diversidade dos profissionais selecionados, reproduzindo nas organizações as desigualdades socioeconômicas existentes na sociedade em geral.

A inserção profissional de grupos vulneráveis como mulheres, minorias étnicas e jovens, tem sido, desde o início da década de 1980, uma das principais preocupações dos poderes públicos, estando na origem do crescimento de um conjunto diversificado de medidas no âmbito das políticas de emprego e de educação/formação (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012). No entanto, apesar da ampliação dos estudos sobre a temática de diversidade e outros sobre a inserção profissional, não encontramos estudos que relacionassem esses temas.

Assim, o presente estudo busca apresentar e discutir os conceitos de diversidade, gestão da diversidade, inserção profissional, estágio, propondo relações entre os temas a partir de organizações que possuem tanto processos seletivos de estágio como realizam a gestão da diversidade de alguma forma. Para o levantamento teórico utiliza-se, como base principal, textos nacionais e internacionais que abordem diversidade e inserção profissional, todavia, busca-se enfatizar os temas no contexto brasileiro. A partir disso, busca-se responder e problematizar à questão de pesquisa: As práticas de gestão da diversidade em organizações influenciam os processos seletivos de estágio?

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos a serem atingidos neste trabalho são apresentados a seguir, estando divididos em geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral é compreender se a gestão da diversidade influencia os processos seletivos de estágio em organizações.

1.1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos são enunciados os que seguem:

- a) Identificar práticas de gestão da diversidade nas organizações entrevistadas;
- b) Compreender como as organizações estruturam seus processos de recrutamento e seleção e como estabelecem os critérios para as vagas de estágio;

c) Compreender como a área de recursos humanos (RH)² das organizações entrevistadas tem incorporado a diversidade nos processos de recrutamento e seleção.

Desse modo, entende-se ser possível investigar o que as empresas compreendem por diversidade em seus ambientes de trabalho, quais são as práticas e políticas existentes, como funcionam os seus processos seletivos de estágio, assim como presume-se relacionar os tópicos.

Este trabalho é constituído de cinco capítulos, iniciando por esta Introdução, que contempla a justificativa, definição do problema, objetivo geral e específicos. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico utilizado no estudo, no qual a abordagem foi dividida em “Mercado de Trabalho, Empregabilidade, Capital Social e Cultural”, “Papel da Educação na Formação Profissional”, “Inserção Profissional”, “Gestão de Pessoas”, “Diversidade”, “Gestão da Diversidade”, “Estágio: Inserção Profissional e Gestão de Pessoas” e, por fim, “Estágio: Diversidade e as Barreiras na Inserção Profissional”. No terceiro capítulo são relatados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, enquanto no quarto capítulo são apresentados e problematizados os resultados da pesquisa. Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais do estudo.

² As empresas, de maneira geral, ainda têm optado por chamar a área responsável pelas pessoas de área de “recursos humanos”, além dos próprios profissionais se identificarem com esse termo, por outro lado, a academia tem empregado o termo “gestão de pessoas”. Portanto, nesse trabalho delibera-se por utilizar o termo “RH” quando se refere às empresas e o vocábulo “gestão de pessoas” quando se recorre aos dados da literatura científica.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico dessa pesquisa foi construído com dois objetivos: situar o processo de inserção profissional na organização, com foco em estágio, além de compreender o papel do RH na inclusão de grupos minorizados no ambiente organizacional, de forma que as políticas e práticas sejam aplicadas de maneira justa a todos.

Portanto, inicia-se com a contextualização do mercado de trabalho, empregabilidade e capital social e cultural, discutindo também o papel da educação na formação profissional e conceitualizando o termo inserção profissional. Posteriormente, o tópico é gestão de pessoas, com a descrição da evolução da área de gestão de pessoas, detalhando o processo de recrutamento e seleção. Depois conceitualiza-se diversidade e gestão da diversidade e, para finalizar, relaciona-se estágio com inserção profissional e gestão de pessoas, fechando com a relação do estágio, diversidade e as barreiras para inserção profissional.

2.1 MERCADO DE TRABALHO, EMPREGABILIDADE, CAPITAL SOCIAL E CULTURAL

Não há um conceito único para o termo mercado de trabalho. As explicações podem variar bastante de acordo com a perspectiva analisada, podendo ter vertentes dentro da economia, da sociologia ou da sociologia econômica. Além disso, esse conceito não pode ser concebido como uma constante devido ao caráter dinâmico da sociedade (ROCHA-DE-OLIVEIRA, PICCININI, 2011).

O mercado de trabalho pode ser descrito como um espaço de trocas de força de trabalho entre compradores e vendedores. Os contratantes de trabalho são denominados de “firmas” e os vendedores de trabalho são concebidos como “indivíduos livres e despossuídos”. Há uma convergência de interesses em torno do preço pelo qual um trabalhador aceita vender sua força de trabalho e o valor que o empresário aceita comprá-la dada a produtividade suposta desse trabalhador. Esse preço pode ser nomeado como salário (GUIMARÃES, 2008).

O funcionamento do mercado de trabalho é de extrema importância para o desempenho de uma economia e há diversas variáveis que impactam esse funcionamento, como os níveis salariais, as taxas de emprego e desemprego, a distribuição de renda, os incrementos de produtividade, os investimentos em qualificação, além do grau de conflito entre seus diversos atores (ROCHA-DE-OLIVEIRA, PICCININI, 2011).

Os resultados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua, de 2012 a 2017, evidenciaram que, até 2014, o mercado de trabalho brasileiro apresentou: aumento da ocupação - especialmente do emprego formal -, diminuição da desocupação - que atingiu sua menor taxa na série -, e aumento dos rendimentos do trabalho. Contudo, nos três anos seguintes esses resultados positivos foram revertidos. Afora o aumento da desocupação e da subutilização, os resultados revelaram que as condições de trabalho foram desfavoráveis também para os que se mantiveram ocupados. A avaliação do emprego por posição na ocupação mostrou que houve interrupção do crescimento da participação dos empregados com vínculo e reversão de tendência. Por outro lado, a proporção da população ocupada sem carteira de trabalho e a de trabalhadores por conta própria registraram alta de 2015 até 2017 (IBGE, 2018a), o que demonstrou que os vínculos precários de trabalho aumentaram.

Durante muito tempo o mercado de trabalho era estudado mais pelos seus resultados e configurações do que pelos seus processos, que permaneciam pouco percebidos em sua complexidade social. Os mecanismos pelos quais se entrelaçam a oferta de trabalho e a procura por trabalho passam por instâncias não-mercantis, como o papel das redes sociais (GRANOVETTER, 2005; GUIMARÃES, 2008;). A sociologia econômica define que todos os fenômenos econômicos são sociais por natureza e, portanto, estão enraizados no conjunto ou em parte da estrutura social (SWEDBERG, 2004).

A sociedade e a economia de diversos países estão vivenciando profundas mudanças, como o surgimento de novas bases institucionais com foco em modelos flexíveis de produção e destaque para o capital financeiro. A partir disso, as empresas iniciaram uma reestruturação centrada em uma revolução tecnológica, acelerando o processo de informalização e consequente precarização dos vínculos de trabalho. Em decorrência, contingentes de trabalhadores formais migram para ocupações informais, sendo que essas não oferecem proteções sociais e trabalhistas e, assim, geram maior instabilidade (HELAL, 2005; CORROCHANO, 2013). Essa fragilização dos vínculos de trabalho é corporificada em novas formas de contratação que contemplam o trabalho em tempo parcial, o trabalho temporário, o contrato de estágio, as cooperativas de trabalho, o empreendedorismo, a “pejotização”³, a subcontratação e a terceirização interna (SOUZA; LEMOS, 2016).

³ Esse termo é utilizado para referir-se à contratação de trabalhadores por meio de pessoa jurídica (CNPJ) na tentativa de disfarçar eventuais relações de emprego que seriam existentes no caso de um vínculo CLT, mas são utilizados por meio de uma pessoa jurídica (PJ) para diminuir os custos e encargos trabalhistas e/ou burlar os direitos trabalhistas desses trabalhadores (OLIVEIRA, 2013).

Em relação a esse processo de flexibilização do trabalho e seu impacto na mão-de-obra brasileira, um dos principais pontos concerne à empregabilidade dos indivíduos, principalmente por não haver um consenso sobre o que realmente determina o acesso das pessoas ao emprego no país. A empregabilidade é um fenômeno complexo e determinado por diferentes fatores. Assim, não se pode imaginar que as oportunidades de emprego sejam determinadas apenas pelos elementos ligados ao capital humano do indivíduo, como suas habilidades cognitivas e sua experiência (HELAL, 2005).

De acordo com Helal (2005), que embasa seu ponto de vista em Bourdieu, os jovens oriundos de famílias com maior estoque de capital cultural, isso é, aqueles com um maior conhecimento da cultura, das “regras do jogo”, que geralmente pertencem às classes superiores, levam vantagem não apenas em ambientes acadêmicos, como também no mercado de trabalho. Os diversos códigos de conduta e de relacionamento, extremamente úteis para a atividade profissional, são transmitidos pela família aos jovens. Portanto, as pessoas que são socializadas em casas cujos pais têm níveis educacionais e/ou culturais mais elevados e posições ocupacionais de maior destaque levam vantagem no mercado de trabalho, em relação àqueles cujos pais possuam menor nível de escolaridade e posição ocupacional inferior.

As empresas hoje buscam um perfil de profissional mais autônomo e empreendedor de si mesmo, solicitando-se, assim, um estímulo à iniciativa individual, criatividade e busca autônoma por resultados. Também requerem uma maior participação no sucesso do negócio, capacidade e agilidade de resposta aos estímulos do ambiente e, ainda, capacidade de visualização e exploração de novas oportunidades de negócios (CARVALHO-NETO; SANT’ANNA, 2013; OLIVEIRA; BATISTA, 2017).

Além do perfil descrito anteriormente, os laços de relacionamentos também são peças decisivas para que o indivíduo possa alcançar seus propósitos e para que seus contatos o ajudem no atendimento de suas demandas. Os laços de relacionamento podem ser classificados em laços fortes, aqueles da esfera íntima do indivíduo como familiares e amigos próximos, ou laços fracos, aqueles contatos externos ao círculo imediato de parentes e amigos (GRANOVETTER, 2005; CORTES, 2011).

Nas redes sociais geralmente há muito mais laços fracos do que fortes. O laço forte do indivíduo tem mais interesse e predisposição em querer ajudar do que o laço fraco. Porém, como contraponto, os laços fortes possuem poucas conexões que possam tornar uma rede mais ampla (GRANOVETTER, 2005; GUIMARÃES, 2008), se agravando no contexto de trabalhadores desempregados ou de indivíduos de classes sociais mais baixas.

Em geral, um processo seletivo pode ser influenciado pelas redes sociais das pessoas. Nesse sentido, as minorias étnicas podem ter desvantagens nesse processo, pois carecem de acesso ou utilizam de forma menos eficiente as redes de relacionamento que são relevantes para o acesso ao emprego (GRANOVETTER, 1995). Sendo assim, baseado na teoria do capital social, é de se esperar que o fato de uma pessoa pertencer a grupos ou associações, utilizando a sua rede de relacionamentos, afete positivamente a probabilidade desse indivíduo estar empregado (HELAL, 2005).

No Brasil, a demanda entre os jovens de classes populares por escolarização é crescente, pois eles acreditam que oportunidades de emprego mais qualificadas dependem do nível de escolaridade alcançado. Esse pensamento é coerente com a dinâmica do mercado de trabalho atual, que vem exigindo níveis educacionais mais elevados, quer para o ingresso, quer para a permanência no emprego (OLIVEIRA; SOUSA, 2013). Entretanto, na procura por trabalho, a escolha de um trabalhador para um determinado posto não é totalmente segura, isso é, nem sempre a pessoa mais apta e com melhores qualificações será selecionada para a vaga a que se candidata (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2011).

O mercado de trabalho pode ser entendido como um espaço de lutas entre diferentes agentes, que podem ser indivíduos, organizações, órgãos de regulação, entre outros, e que se estabelece historicamente pela incorporação de “regras” sociais que orientam as estratégias utilizadas dentro deste mesmo campo. Sendo assim, para compreensão do mercado, também é necessário conhecer o histórico intrínseco ao modo em que se estruturam as relações no campo, além das diferentes posições que os agentes ocupam. Com este conceito, é possível ampliar as análises de algumas diferenças do mercado de trabalho que são frequentemente debatidas, como as diferenças de remuneração por sexo e raça-etnia, relação entre qualificação e emprego, as diversas estruturas que o mercado de trabalho de um mesmo ramo profissional pode ter em diferentes nações, entre outros (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2011).

2.2 PAPEL DA EDUCAÇÃO NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Existe uma divisão do sistema educacional brasileiro em dois ramos distintos, o ensino profissionalizante e o acadêmico. Essa divisão estrutural da sociedade capitalista em trabalho manual e intelectual tem se denominado como “dualidade do sistema educacional”. Distinguem-se as pessoas que fazem seu percurso em escolas de qualidade, dedicando-se exclusivamente aos estudos, e aquelas que realizam os seus estudos em escolas mais precárias,

em cursos noturnos e que têm que dividir seu tempo entre a escola e o trabalho, os chamados “estudantes trabalhadores” (FRANZOI et al., 2019).

A universidade brasileira nasceu devido aos desafios republicanos do Brasil moderno e, por isso, é considerada uma instituição jovem em termos latino-americanos e mundiais. No entanto, tem uma grande responsabilidade na formação de cidadãos críticos e participativos, que ajudarão a construir um Brasil mais desenvolvido, justo e democrático (PAULA, 2009).

O conceito tradicional de universidade refere-se à instituição que une ensino e pesquisa de alto nível, dedicando-se à pluralidade de áreas do conhecimento e permitindo uma formação no sentido amplo da palavra (PAULA, 2009). A expansão do ensino superior no país é resultado de uma combinação de diversos fatores, entre os quais pode-se destacar o papel desempenhado pelas faculdades de filosofia na obtenção do binômio expansão/privatização. Por outro lado, a criação de licenciaturas curtas polivalentes gerou um novo alento ao projeto expansionista do setor privado de ensino superior não confessional, sendo que a maior parte do setor público resistiu à implantação desse modelo de licenciatura (CACETE, 2014).

Conforme a lei da Reforma Universitária 5.540/68, o padrão de ensino superior deveria ser público, gratuito, associar ensino e pesquisa e ser oferecido por uma Universidade. Entretanto, a expansão do ensino superior não atendeu às exigências da lei e a Reforma Universitária incidiu especialmente sobre as universidades, atingindo basicamente o setor público e poucas universidades privadas confessionais (CACETE, 2014).

Santos (2011) afirma que a universidade vivenciou diferentes desafios no final do século XX, identificando três principais crises. A crise da hegemonia, pois deixou de ser a única instituição no domínio do ensino superior devido às contradições entre as funções tradicionais de produção de alta cultura, do pensamento crítico e de conhecimentos exemplares, científicos e humanísticos - e as novas funções que lhe foram atribuídas ao longo do século XX - produção de padrões culturais médios e de conhecimentos instrumentais, úteis na formação de mão-de-obra qualificada exigida pelo desenvolvimento capitalista.

A segunda crise foi a de legitimidade provocada por ter deixado de ser consensual perante a polarização entre a hierarquização dos saberes especializados com as restrições do acesso e credenciamento das competências e, por outro lado, pelas exigências sociais e políticas da democratização e da reivindicação da igualdade de oportunidades para as classes populares (SANTOS, 2011).

A terceira e última crise, institucional, resultou da contradição entre a reivindicação da autonomia na definição dos valores e objetivos e a pressão constante para submissão de critérios

de eficácia e de produtividade de natureza empresarial e/ou de responsabilidade social (SANTOS, 2011).

Foi a partir das novas faculdades de filosofia que se fundaram muitas das primeiras instituições privadas, na qual cumpriram um papel importante na ampliação do setor privado de ensino superior. Os cursos de licenciatura nos anos de 1960 e 1970 se constituíram como estratégicos para um empreendimento que exigia pequeno capital inicial e que iria operar a um custo reduzido. Foram esses mesmos cursos que permitiram capital suficiente para que essas instituições, em um segundo momento, oferecessem novos cursos, que exigiam investimentos mais significativos, porém com maiores garantias de rentabilidade (CACETE, 2014).

No processo de expansão do ensino superior, se formou uma dualidade entre o setor público e o privado. Além disso, surgiu uma diferenciação de qualidade acadêmica e de público a quem essas instituições ofereciam os seus produtos/serviços. O ensino superior privado, no qual emergiu a partir da década de 1960, retirou o monopólio dos grupos confessionais e, de maneira geral, foi considerado um ensino de menor prestígio e dirigido às camadas sociais médias urbanas mais desprovidas de capital econômico e consideradas com menor vocação acadêmica (CACETE, 2014).

Observa-se hoje o retorno dos cursos “universitários” aligeirados, com curta duração, que foram tão questionados e criticados no passado e que tem a intenção de ofertar alternativas mais acessíveis e menos dispendiosas em relação ao tempo e dinheiro para os “clientes” que buscam o ensino superior. Esse tipo de iniciativa gera uma nova divisão no campo universitário como também nos “clientes” que buscam o ensino superior: de um lado há as instituições de excelência, que aliam ensino e pesquisa de alto nível, e que são mais procuradas pelas elites dominantes, de outro lado, há as instituições de ensino técnico e profissionalizante, de terceiro grau, que são mais procuradas pelos estudantes com menor capital social e cultural. Isso ocorre também nas instituições que oferecem os dois tipos de cursos. Portanto, essas iniciativas, assim como no passado, reproduzem e reforçam as desigualdades sociais do sistema capitalista em vez de contribuírem para democratizar o ensino superior (PAULA, 2009).

A diversidade sociocultural, regional e as grandes disparidades socioeconômicas contribuem para determinar oportunidades de acesso pelos alunos a bens culturais diferenciados (BARRETTO, 2010). De acordo com Corrochano (2013), o processo de expansão do ensino superior público e privado incluiu jovens e adultos, homens e mulheres, oriundos de classes sociais, etnia-raça e regiões de moradia tradicionalmente excluídas desse nível de ensino. A autora afirma que esse processo ainda apresenta limitações e tem sido alvo de relevantes

críticas, porém que as universidades e instituições privadas contemplam uma maior parcela da população brasileira e uma maior heterogeneidade social no contexto contemporâneo.

A ênfase no investimento individual e coletivo em formação profissional como uma forma fundamental para aumentar a empregabilidade carece de mais estudos. Além disso, também é necessário que os limites e as possibilidades de se investir em uma formação de qualidade sejam analisados sem o objetivo de obter uma atraente oportunidade no mercado de trabalho, mas que seja apropriada para o desenvolvimento e a capacitação profissional (OLIVEIRA; BATISTA, 2017).

2.3 INSERÇÃO PROFISSIONAL

A profissão de uma pessoa é o reconhecimento social dos seus saberes adquiridos no campo da formação, além dos serviços ou produtos que ela seja capaz de oferecer. Essa constatação do conhecimento adquirido pode ocorrer por meio da inserção em uma posição no mercado de trabalho. Portanto, a profissionalização não se realiza somente com a formação, tendo em vista que se completa com a inserção no mercado de trabalho. Por um lado, porque o conhecimento necessita da prática para se efetivar, entretanto, por outro, porque é com a inserção no trabalho que se concretizam as relações de trabalho. Essa articulação entre formação e inserção não ocorre de maneira linear, uma vez que se estabelece em um espaço que não é neutro, e sim construído socialmente como resultado das disputas estabelecidas entre os atores em cena (FRANZOI, 2006).

Há uma dificuldade de encontrar na literatura científica uma definição de termo aproximado para designar a transição entre a formação e a inserção no mercado de trabalho. Os diferentes termos empregados são: inserção profissional⁴, entrada na vida ativa, transição profissional, transição da escola para o trabalho, entrada no trabalho ou entrada no emprego (ALVES, 2007).

De acordo com Franzoi (2011, p. 229), “o termo inserção profissional refere-se ao processo de valorização e legitimação dos saberes e dos diferentes atributos dos indivíduos que se dá entre a formação e o trabalho, construído pelos autores em um ou outro campo de atuação”. Essa inserção possibilita o vínculo salarial e, conseqüentemente, a posição de cidadão

⁴ Compreende-se que o termo não se aplica somente ao primeiro emprego, como algumas vezes é interpretado, mas sim como uma trajetória de trabalho, que ocorre ao longo da vida. O presente estudo investiga a inserção profissional no contexto do estágio, que costuma ser o primeiro trabalho dos jovens no mercado de trabalho, mas entende inserção profissional para além dele.

de pleno direito em uma sociedade em que o emprego é a principal fonte de construção das identidades sociais e profissionais (ALVES, 2007).

A transição da escola para o trabalho é parte fundamental do processo de autonomização, o qual se inicia com a dependência completa dos pais ou responsáveis na primeira infância até o atingimento pleno dos papéis sociais na vida do adulto. A autonomização implica o término da educação formal, o ingresso no mercado de trabalho e a constituição de novas famílias (HASENBALG, 2003). Entretanto, a escolaridade não é mais um elemento garantidor da entrada no mundo do trabalho, principalmente se considerar a entrada em uma vaga formal (SOUZA et al., 2001; LEMOS; NEVES; RODRIGUES, 2013; VOLKMER MARTINS; ROCHA-DE-OLIVEIRA; SILVA, 2016).

A inserção profissional apresenta grandes diferenças entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento, ocorrendo também importantes variações nas ligações institucionais entre o sistema educacional e o mercado de trabalho. Existe a suposição de que, tipicamente, os jovens ingressam no mercado de trabalho somente depois de terem concluído o seu ciclo de educação formal, porém esta é uma realidade predominante somente nos países desenvolvidos. No Brasil e em outros países latino-americanos, o ingresso precoce no mercado de trabalho e a conciliação ou superposição de estudo e trabalho dificultam a observação em forma “pura” da relação entre qualificações educacionais e a entrada no mundo do trabalho (HASENBALG, 2003).

A situação do Brasil nas décadas mais recentes, no que se refere aos níveis de ensino que precedem a universidade, aproxima-se do modelo norte-americano de “fila de trabalho”, com o predomínio da educação acadêmica ou geral em relação à educação técnica ou vocacional, como ocorre em outros países como a Alemanha. Uma proporção significativa de jovens ingressa no mercado de trabalho brasileiro sem ter adquirido as habilidades específicas demandadas nesse mercado. Para esses jovens, as qualificações necessárias são adquiridas no próprio trabalho ou em cursos profissionalizantes independentes do sistema oficial de ensino (HASENBALG, 2003).

Com o processo de urbanização brasileiro da década 1950, o padrão de mobilidade social se transformou por meio da qualificação educacional e isso possibilitou aos empregados a ocupação de postos de trabalho mais estáveis e bem remunerados. Entretanto, atualmente o mercado de trabalho está mais seletivo e a possibilidade de escolha dos empregados diminuiu consideravelmente, uma vez que a oferta de força de trabalho está em patamar mais elevado do que a demanda. Dessa forma, a população mais jovem tem mais dificuldades de inserção no

mercado de trabalho, mesmo com uma escolaridade média superior à de gerações passadas (SOUZA et al., 2001).

A desigualdade social e econômica do Brasil demonstra que alguns grupos sociais, como os jovens, as mulheres, os pretos e pardos, tem uma dificuldade extra para acesso ao ensino universitário e na inserção no mercado de trabalho (SOUZA et al., 2001; LEMOS; NEVES; RODRIGUES, 2013). Eles também ocupam posições menos valorizadas economicamente e socialmente, apresentam taxas de desemprego superiores, além de constituírem grupos que se encontram em relações mais precárias de trabalho, como no setor informal, no serviço doméstico, em formas de terceirização, trabalhos em tempo parcial e domiciliar. Essas dificuldades podem ser resultado da discriminação e da desigualdade de preparação para a competição uma vez que as condições prévias da vida familiar em relação ao grupo étnico, origem geográfica e a base socioeconômica interferem diretamente na colocação no mercado de trabalho no Brasil, demonstrando a vulnerabilidade social destes grupos (SOUZA et al., 2001).

A inserção profissional desses grupos em dificuldade tem representado pauta em discussões dos poderes públicos e originando a criação de políticas e programas vinculados à formação/qualificação e emprego, como os programas de expansão do acesso ao ensino superior - Programa Universidade para Todos (ProUni), Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) - ou programas de inserção profissional como o ProJovem Trabalhador (LEMOS; NEVES; RODRIGUES, 2013; VOLKMER MARTINS; OLIVEIRA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2017). Entretanto, os programas que vinculam formação e emprego não contemplam os estudantes de nível superior. A falta de empregos entre os jovens vem sendo tratada somente no âmbito de esforços destinado à qualificação como forma de empregabilidade (VOLKMER MARTINS; ROCHA-DE-OLIVEIRA; SILVA, 2016; VOLKMER MARTINS; OLIVEIRA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2017).

Os empregos atuais têm se caracterizado por condições mais precárias, com menor remuneração, menos garantias sociais e menor duração (POCHMANN, 2014). Nesse contexto, os jovens competem pelos empregos com profissionais mais experientes, sendo que possuem características que os deixam em desvantagem na concorrência das vagas, como a falta de experiência e a falta de uma rede de apoio para indicações e trocas de experiências (ROCHA, 2008).

A democratização do acesso ao ensino e a massificação escolar, por si sós, não garantem a neutralização das condições de nascimento, tampouco rompem a imobilidade social.

Para romper o ciclo dessa reprodução social na formação superior, além do ensino público, seria necessária uma política de formação continuada, na qual os recursos familiares deixassem de ser imprescindíveis (QUEIROZ, LIMA; PEUGNY, 2016). Portanto, para que possamos entender os destinos de inserção profissional é necessário analisarmos diferentes elementos, como gênero, nível de formação, atividade dos pais, nacionalidade, tipo de instituição de formação (pública/privada), conciliação de estudo e trabalho, idade, etnia-raça, região de origem, hábitos de comportamento e de consumo, formas de lazer, diferentes capitais e comportamento religioso (VOLKMER MARTINS; ROCHA-DE-OLIVEIRA; SILVA, 2016).

A recente expansão do ensino superior brasileiro pode ser compreendida como um processo de democratização do ensino em sua capacidade de oferecer iguais oportunidades escolares e de inserção profissional. Além disso, pode ser levantada a necessidade de se pensar em políticas públicas de ensino que levem em conta a diversidade existente entre os estudantes e que permitam uma maior aproximação entre formação e mercado de trabalho, oferecendo oportunidades para que as desigualdades de acesso a capitais sociais e culturais sejam reduzidas (VOLKMER MARTINS; ROCHA-DE-OLIVEIRA; SILVA, 2016).

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

A história da gestão de pessoas no Brasil já sofreu profundas transformações e teve diversas soluções para atender às necessidades das empresas, desde o “departamento pessoal” até a “gestão de recursos humanos”. Mesmo com as profundas transformações que ocorreram ao longo do tempo, ainda permanece a contradição do seu duplo compromisso: com o negócio e com as pessoas (LACOMBE; BENDASSOLLI; 2004).

O Departamento de Pessoal (DP) foi a primeira grande configuração histórica do modelo de gestão de pessoas. Por parte da empresa existia um expressivo controle de procedimentos e de tarefas, em um tipo de autoridade paternal e autoritária, porém, em contrapartida, nos funcionários havia uma obediência, docilidade e baixa qualificação (LACOMBE; BENDASSOLLI; 2004).

A vinda das empresas multinacionais e a implementação das escolas de administração, durante o período de 1950 a 1980, causaram importantes mudanças na gestão de recursos humanos (GRH) no Brasil e geraram um aumento de eficiência operacional. As organizações multinacionais foram imprescindíveis para a introdução dos princípios de divisão do trabalho, dos valores relacionados com a meritocracia e das práticas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Também acarretaram vantagens para os funcionários, que

passaram a ter diversos benefícios, incluindo os programas de saúde, de formação e de desenvolvimento (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010; WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011).

Essa busca por eficiência causou também uma necessidade por funcionários qualificados, entretanto, somente uma parcela dos trabalhadores brasileiros detinham as competências necessárias. Portanto, principalmente depois da virada do século XX, começaram a ocorrer dificuldades no preenchimento das vagas que exigiam maiores qualificações especialmente por causa da falta de investimentos em educação no período anterior. As empresas continuaram suas iniciativas de modernização, envolvendo fusões, aquisições, reestruturações, investimentos em tecnologia e em novas práticas de gestão (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010; WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011).

Ocorreu uma nova configuração de gestão de pessoas nas empresas, agora denominada de Administração estratégica de Recursos Humanos - ARH (LACOMBE; BENDASSOLLI; 2004). O período 1980-2010 foi demarcado por três grandes mudanças na área: uma busca de um melhor alinhamento com os objetivos empresariais, a adoção de estruturas descentralizadas criando postos de trabalho para consultores internos com atuação na linha de frente dos negócios e, conseqüentemente, suas prioridades passaram a ser determinadas diretamente pelas demandas dos negócios (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010; WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011). Nesse sentido, a ARH se diferenciaria do modelo anterior pela total identificação com os interesses organizacionais e pelo pressuposto de que gerenciar pessoas é como gerenciar qualquer outro recurso (LACOMBE; BENDASSOLLI; 2004).

Em paralelo com as mudanças acima mencionadas, o interesse da ARH passa pela manipulação de valores simbólicos e culturais em substituição às formas antecedentes de controle. A permanência dos funcionários nas organizações passa a ser relacionada com a presença de competências conexas com o sucesso, com a excelência, com o culto aos líderes transformacionais e com a promoção dos princípios de adaptabilidade, inovação, empreendedorismo e competitividade (LACOMBE; BENDASSOLLI; 2004; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010; WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011).

Uma das formas de desenvolvimento das competências necessárias e/ou de adquirir um novo modelo de cultura organizacional é por meio de treinamentos. Os treinamentos podem ser definidos como um conjunto de ações interdependentes e complementares que atuam para atingir determinados objetivos, diretrizes e cultura da organização, voltados à capacitação, atualização e desenvolvimento de pessoas, podendo promover mudanças comportamentais e técnicas. A qualificação das pessoas aumenta à medida que elas adquirem novos conhecimentos

e habilidades. A importância da capacitação e treinamento de pessoas favorece a busca constante das organizações para atingirem seus objetivos e eficiência nos resultados, além de oportunizarem uma perspectiva de maior competitividade no segmento em que a organização atua, constituindo-se em um elemento significativo de aprendizagem (SOUZA et al., 2011).

A área de RH tornou-se uma porta de acesso fácil para os modismos gerenciais: os *headhunters* - profissionais especializados em selecionar executivos com métodos sofisticados de avaliação – passaram a ser obrigatórios na seleção da alta gestão, as áreas de treinamento e desenvolvimento estenderam suas atividades, adotando frequentemente o título de universidades corporativas. As áreas de gestão de carreira seguiram com novos métodos de avaliação dos funcionários conforme matrizes de desempenho, também começaram a utilizar práticas de *coaching* e *mentoring* para desenvolvimento da liderança. Finalmente, passaram a promover a adoção de códigos de ética e políticas de responsabilidade social e de diversidade e inclusão - D&I (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011).

Atualmente se torna quase impossível não pensar no ambiente organizacional, constituído de diversidade e interculturalidade, pois, se estabelece um fenômeno global que desafia modelos de gestão de pessoas que, tradicionalmente, valorizavam a cultura organizacional uniforme. A intenção era que o perfil da classe trabalhadora fosse homogêneo no sentido de não haver diferenciação, porém especialmente com a necessidade de especialização por parte dos funcionários adota-se cada vez mais um modelo organizacional heterogêneo (CASTRO; PEZARICO; BERNARTT, 2019).

Para atender esse novo modelo da área de gestão de pessoas, o processo de recrutamento e seleção possui um papel importante de buscar alternativas que se adequem à nova cultura da empresa, tendo uma responsabilidade importante em exercer a diversidade e inclusão.

O recrutamento pode ser definido como o conjunto de técnicas e procedimentos que objetiva atrair candidatos potencialmente qualificados, interessados e capazes de ocupar cargos dentro de uma organização. Tem como principal foco assegurar que a organização possa contar com os recursos humanos qualificados de que necessita para funcionar, atraindo o maior e melhor número de candidatos potenciais para desempenhar determinadas funções. O recrutamento auxilia na construção de uma opinião pública favorável à organização, causando boa impressão nos candidatos, sejam eles contratados ou não, como também para vender a organização como potencial empregador, fornecendo informação sobre os cargos e as características organizacionais (FIGUEIRA, 2013; ESPÍNDOLA, 2018).

A partir de um número de candidatos inicia-se o processo de seleção, que é a escolha de um indivíduo para preencher a vaga disponível. O recrutamento objetiva atrair candidatos que possuam os requisitos do cargo a ser preenchido e a tarefa de seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo. Pode-se assim afirmar que, o recrutamento nutre a seleção por meio de candidatos. Os processos de recrutamento e seleção imprecisos podem acarretar problemas futuros na organização, como absenteísmo, *turnover*⁵ e falta de produtividade (ESPÍNDOLA, 2018).

Entre os métodos de seleção mais adotados emerge a seleção por competências⁶, constituindo-se como o meio mais eficiente para avaliar o perfil de um profissional, na medida em que elimina a subjetividade do processo. Em primeiro lugar é necessário fazer uma lista do perfil de competências necessário para o cargo e, a partir disso, é possível elaborar as dinâmicas em grupo e a entrevista individual com foco em competências (FIGUEIRA, 2013).

A lista dos candidatos finalistas é chamada de *shortlist* (PROENÇA, 2014) e costuma ser encaminhada pelo RH para os gestores realizarem as entrevistas finais. Essa lista geralmente é composta por três candidatos, porém esse número pode variar de acordo com a complexidade da vaga. Já o termo *pipeline* é um jargão da área de Recrutamento e Seleção (R&S) e costuma ser utilizado como o banco de candidatos aptos a ocuparem uma vaga na empresa.

O recrutamento e/ou currículo às cegas, também chamado de *blind CV*, é uma prática utilizada em muitas empresas europeias que estimula a diversidade nas empresas, porém ainda está em vias de implementação no Brasil. Os dados pessoais dos candidatos são excluídos, como sexo, idade, nacionalidade, endereço, estado civil, entre outros, de forma a tentar driblar os eventuais preconceitos dos recrutadores e/ou selecionadores. A estratégia permite que o recrutador ignore o viés inconsciente presente em muitas seleções, uma vez que informações pessoais podem influenciar na escolha de um candidato para preencher uma vaga (MIGLIOLLI, 2018).

Os vieses inconscientes podem ser definidos como as preferências não conscientes das pessoas e que influenciam suas atitudes, percepções, julgamentos e ações sem que elas percebam que estão dando vantagem para um determinado aspecto. Esses podem se revelar de maneira bastante capciosa em diversas situações do cotidiano como, por exemplo, com o favorecimento implícito de raça ou gênero na contratação de alguém. Existem vários tipos de vieses inconscientes e alguns deles têm grande potencial para influenciar as escolhas, seja no

⁵ *Turnover* significa rotatividade, isso é, a substituição de pessoas para ocuparem a vaga.

⁶ A seleção por competências baseia-se no conceito que o comportamento passado prediz o futuro, ou seja, a pessoa tende a reagir de forma similar, em situações parecidas já vivenciadas.

âmbito profissional ou no pessoal: viés de afinidade que é a tendência de avaliar melhor aqueles que se parecem conosco; viés de percepção que ocorre quando as pessoas acreditam e reforçam estereótipos sem base concreta em fatos; viés confirmatório que é caracterizado pela disposição para procurar informações que confirmem nossas hipóteses iniciais e ignorar informações que coloquem em xeque nossas crenças; efeito de halo/auréola que é a propensão de, a partir de uma só informação positiva ou agradável, ser muito mais disposto a avaliar positivamente o restante das informações mesmo que não o sejam; efeito de grupo que é a tendência de seguir o comportamento do grupo para não desviar do padrão vigente (ONU MULHERES, 2016).

Não é possível eliminar completamente os vieses inconscientes, porém o conhecimento e reconhecimento desses mecanismos ajudam as pessoas a tomarem decisões melhores e menos preconceituosas. No mundo corporativo, os vieses se refletem e se repetem nas contratações e promoções, resultando em times com perfis similares em diferentes empresas. O fato de que há um histórico de líderes que são homens e brancos perpetua esse perfil, visto que os líderes escolhem, mesmo que inconscientemente e não intencionalmente, seus semelhantes para serem promovidos a cargos mais altos. Nesse contexto, tornar consciente o inconsciente é fundamental no processo de contínuo aprendizado e faz parte das ferramentas necessárias para lidar com as diferenças e com a inovação (ONU MULHERES, 2016).

As empresas estão investindo em projetos para diversificar sua força de trabalho por meio de políticas de recrutamento e seleção de pessoal, focando prioritariamente a questão de gênero e etnia-raça, recrutando mais mulheres e negros para balancear seu corpo de empregados (FLEURY, 2000). Ao recrutar e selecionar seus colaboradores, as empresas estão atendendo a necessidades próprias de seus negócios, ou seja, visando o lucro e o crescimento organizacional, mas, ao mesmo tempo, estão cumprindo parte indispensável de seu papel social, pois, oferecendo novas vagas, estão promovendo o desenvolvimento da sociedade como um todo. Portanto, as práticas de diversidade devem ser implementadas nos processos de recrutamento e seleção de forma que as organizações demonstrem a importância e cuidado da responsabilidade social (MIGLIOLLI, 2018).

2.5 DIVERSIDADE

A diversidade é considerada um tema de interesse na área de estudos organizacionais, pois tem como uma de suas principais inquietações a análise do impacto das diferenças no comportamento e desempenho de indivíduos, nos grupos de trabalho e nas organizações (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004).

O conceito de diversidade pode ser entendido de distintas formas (PEREIRA; HANASHIRO, 2010; FRANÇA; LOURENÇO, 2010; CARVALHO-FREITAS et al., 2017) e apresenta diferentes focos na literatura (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). Não há um conceito único para a palavra diversidade (FLEURY, 2000; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; NÓBREGA et al., 2014; CARVALHO-FREITAS et al., 2017), suas definições variam consideravelmente: desde as mais restritas, que enfatizam apenas etnia-raça e gênero, até àquelas extremamente amplas, que se referem a todas diferenças entre as pessoas (HANASHIRO; CARVALHO, 2005; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; NÓBREGA et al., 2014). A diversidade também tem sido objeto de várias abordagens teóricas: demográfica, política, ideológica, da justiça social e psicológica (CARVALHO-FREITAS et al., 2017) e sob diferentes perspectivas, no nível da sociedade, organizacional, grupal ou individual (FLEURY, 2000).

A diversidade pode ser considerada por diferentes aspectos, como sexo, grau de instrução, etnia-raça, religião, origem, raça e língua. A autora define a diversidade como “um mix de pessoas com diferentes identidades interagindo em um único sistema social”, o que permite que o termo não seja limitado somente com questões de etnia-raça e gênero, mas também tratando questões como estilo de trabalho, condição socioeconômica, nacionalidade, ascendência, estado civil, condições de saúde, deficiência física ou mental, orientação sexual, entre outros. A autora também afirma que em sistemas sociais coexistem os grupos de maioria e os de minoria, sendo que “os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros” (FLEURY, 2000, p. 20).

Para Carvalho-Freitas et al. (2017, p. 178), a “diversidade é um fenômeno social caracterizado pelas diferenças entre as pessoas a partir de suas diferentes pertencas grupais em um contexto determinado”. Por isso, a diversidade pode ser analisada em diferentes contextos, culturas, comunidades, instituições, grupos e com inúmeras possibilidades teóricas.

A diversidade se refere ao modo como os indivíduos diferem entre si e pode ser considerada como um conceito multidimensional que abrange diferenças individuais étnico-racial, de gênero, orientação sexual, da geração, da classe social, das capacidades físicas e mentais, da família, da religião, regional, profissional, político e de outras afiliações pessoais. Essas características geralmente estão categorizadas como visíveis e invisíveis (MACCALI et al., 2015).

A conceituação da diversidade, inicialmente simples, torna-se mais robusta quando discute o que compõe a representação das pessoas no mesmo sistema social com diferentes

identidades, isso é, o que torna um grupo diferente do outro perante a sociedade (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). O tema da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizado por um grupo majoritário e por grupos minoritários, que são os grupos com menor representatividade no sistema social se comparados ao grupo majoritário. O grupo majoritário também corresponde àqueles indivíduos que historicamente têm mais poder e recursos econômicos quando comparados aos membros dos grupos minoritários (HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

Silveira (2006) refere que as pessoas têm uma tendência em achar as características de um grupo superiores às de outros e, assim, predispõem a apresentar maior proximidade com grupos com os quais se identificam. Por outro lado, as pessoas têm maiores dificuldades de compreensão e comunicação com grupos com as quais percebem menor identificação.

A diversidade no Brasil é uma realidade que sempre esteve presente. A colonização do Brasil baseou-se na exploração da riqueza tropical e na exploração do trabalho escravo. No decorrer da História brasileira tivemos transformações significativas em termos políticos, com a Independência, instauração da Monarquia e proclamação da República; econômicos, com o processo de industrialização e urbanização; e culturais, com a imigração de europeus e asiáticos. Todas essas transformações desenvolveram padrões culturais que foram resultado da formação de uma população culturalmente diversificada e miscigenada pelos casamentos inter-raciais (FLEURY, 2000).

Também se estabeleceu uma sociedade na qual o trabalho manual sempre foi desvalorizado e destinado aos escravizados e, posteriormente, à população de baixa renda. Os processos de industrialização e urbanização fizeram com que surgisse uma classe média mais heterogênea, mas a desvalorização do trabalho manual permaneceu. Foi constituída uma sociedade contraditória, na qual valoriza sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso e que gosta de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Entretanto, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial (FLEURY, 2000).

O racismo velado é uma das formas de discriminação mais frequentes no Brasil. Pode ser compreendido quando as expressões e atitudes racistas são tidas como naturais ou explicadas no nível da individualidade. Parte da ideia de que as pessoas negras se encontram em situação de vulnerabilidade por uma questão de meritocracia ou por conta de uma personalidade de preguiça e/ou malandragem (SILVA, 2017). Outra característica da desigualdade étnica-racial no Brasil é o racismo institucional, que se refere à ideia de que

historicamente o Estado legitimou o racismo ao se fixar em princípios considerados universalistas na teoria, porém, que na prática, geraram vantagens somente para uma parte da sociedade. Como consequência, uma dívida social por parte do Estado foi produzida em relação à população negra, o que exige uma reparação (LÓPEZ, 2012), sendo que uma das possíveis formas é através das políticas de ações afirmativas (SILVA, 2017).

A demora em combater a discriminação no ambiente de trabalho brasileiro se origina da barreira cultural implícita do não reconhecimento da existência de preconceito e discriminação racial. Apesar dos brasileiros se considerarem livres de preconceitos, os programas de gestão da diversidade foram introduzidos no Brasil por multinacionais estrangeiras, que já tinham em suas matrizes práticas contra a discriminação, as quais não eram comuns em organizações brasileiras (FLEURY, 2000).

O descortinamento sobre a existência de diferentes segmentos na sociedade têm se ampliado quando aparece, principalmente, outras possibilidades de representação e de maior articulação dos segmentos minoritários, como a inclusão das diferentes relações geracionais, dos portadores de limitações físicas, de relações imigracionais, além das questões relacionadas com diferentes etnias, raças e gêneros (PINHEIRO; GOIS, 2013).

Surgem discussões a respeito da existência de mecanismos sociais e psicológicos, como o preconceito e a discriminação, enquanto mecanismos geradores e mantenedores das desigualdades. Assim, a constatação de que as empresas espelham as desigualdades sociais tem sido o primeiro passo em prol da diversidade (PRESOTTI, 2011).

Com um enfoque mais pragmático, a gestão da diversidade foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade (FLEURY, 2000). De acordo com a perspectiva gerencialista, há diversos benefícios potenciais da gestão da diversidade, dentre eles atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho, desenvolver os esforços de marketing visando atender segmentos de mercado diversificados, promover a criatividade e a inovação, facilitar a resolução de problemas, desenvolver a flexibilidade organizacional (COX, 1993), já que uma diversificação no grupo gera maiores níveis de análise e crítica de alternativas (NÓBREGA et al., 2014). Cox e Blake (1991) reforçam que as organizações que não tiverem uma diversificação em sua força de trabalho e que não souberem usar as diferenças como melhorias em seus resultados poderão sofrer uma desvantagem em relação às empresas concorrentes.

Por outro lado, existe a abordagem crítica de que a utilização da gestão da diversidade nas empresas disfarça as diferenças, uma vez que exclui o seu caráter político e adota a diversidade como mais um recurso organizacional a ser administrado em busca de melhores

resultados, por meio da sensibilização de novos mercados, da retenção de funcionários, do desenvolvimento de flexibilidade e criatividade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FLORES-PEREIRA; ECCEL, 2010). Diversos autores mencionam que ainda se sabe pouco sobre o impacto na produtividade ou na lucratividade das empresas a partir de práticas da diversidade (KOCHAN et al., 2003; PEREIRA; HANASHIRO, 2010), assim como nos próprios indivíduos para os quais elas são orientadas (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). No Brasil há carência de estudos dessa natureza (HANASHIRO; GODOY, 2004; PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

2.6 GESTÃO DA DIVERSIDADE

A diversidade em um grupo tem a ver com a quantidade de heterogeneidade que está presente (FERDMAN et al., 2010). As organizações, visando ampliar em seus quadros de funcionários uma maior variedade de identidade social e cultural, procuram incluir práticas de diversidade que se caracterizam por atividades pelas quais as pessoas compartilham conteúdos, processos e significados sobre como agir diante das diferenças existentes entre as pessoas, seja de gênero, raça, nacionalidade, religião ou de quaisquer dimensões visíveis ou menos visíveis, profundas ou superficiais (PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Nesse sentido, muitas empresas americanas têm oferecido treinamentos e programas de conscientização para redução de preconceito e discriminação, ajudando os seus funcionários a terem um maior conhecimento, a tornarem-se mais compreensivos e sensíveis às diferenças entre eles. Outras práticas incluem um aumento na contratação e promoção de pessoas pertencentes a grupos tradicionalmente e, historicamente, sub-representados, assim como a diminuição da rotatividade desses grupos (WENTLING; PALMA-RIVAS, 2000).

A sociedade ocidental e, mais especificamente o Brasil, tem um perfil dominante nas organizações de raça branca, orientação sexual heterossexual, privilegiando a faixa etária entre 20 e 50 anos, pessoas com o físico íntegro, com valorização de cultura e valores locais e com a prevalência dos valores masculinos (PINHEIRO; GOIS, 2013). Dentre os diversos indicadores relacionados com a diversidade, destaca-se a baixa representatividade de alguns grupos sociais nos postos de trabalho e nos diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações (PRESOTTI, 2011; INSTITUTO ETHOS⁷, 2016).

⁷ Essa referência é utilizada com bastante frequência na dissertação uma vez que há poucos estudos na literatura, com um número expressivo de empresas participantes, que retratem o perfil dos funcionários com recortes de diversidade - como gênero, etnia-raça, público LGBT+, PcD, gerações, entre outros -, e de diferentes níveis hierárquicos.

Nóbrega et al. (2014) afirmam que a diversificação da força de trabalho contribui positivamente para melhorias no ambiente de trabalho de um modo geral. As diferenças entre os indivíduos como gênero, idade, tempo de empresa, formação escolar e área de especialização em uma determinada unidade social, constituem um importante fator de integração social influenciando a dinâmica dos grupos e conseqüentemente o seu desempenho (HANASHIRO; QUEIROZ, 2006). O tratamento justo e o sentimento de inclusão entre todos os membros e grupos inseridos em uma organização, assim como a igualdade de oportunidades e a representação em todas as funções e níveis hierárquicos, são características da inclusão (PRESOTTI, 2011).

De acordo com Thomas e Ely (1996), para que a inclusão ocorra, a diversidade existente deve ser gerenciada de modo a criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. Segundo Cox (1993), a administração da diversidade significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens. Essa administração da diversidade também pode ser denominada gestão da diversidade.

A gestão da diversidade pode ser confundida com as ações afirmativas, porém essas se distinguem principalmente em sua dimensão política. A gestão da diversidade tem por objetivo criar instrumentos para gerenciar as distintas pertenças grupais e tem foco instrumental, com vistas aos resultados organizacionais, ainda que possa ser feita uma análise política e crítica desse tipo de gestão. Já as ações afirmativas buscam garantir oportunidades iguais para todos, corrigindo desvantagens históricas, com enfoque eminentemente político, ainda que possam ser feita uma leitura instrumental dessas ações (CARVALHO-FREITAS et al., 2017).

O objetivo principal da gestão da diversidade é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Isso pode ser feito por políticas de recrutamento e seleção de pessoal, políticas de treinamento e por meio de comunicações que incorporem os aspectos relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho (FLEURY, 2000).

Há uma cobrança maior em relação às pessoas pertencentes aos grupos historicamente discriminados como se elas fossem mais obrigadas de criar estratégias de enfrentamento às desigualdades do que os grupos atualmente localizados no poder. Entretanto, o debate sobre diversidade e inclusão deve ocorrer em relação às posições ocupadas por cada grupo,

entendendo o quanto raça, gênero, classe e sexualidade se entrecruzam gerando formas diferentes de vivenciar as opressões. Sendo assim, não pode haver hierarquia de opressões, uma vez que, já que essas são estruturais, não existe uma “preferência de luta”. É preciso refletir sobre ações políticas e teorias que pensem de forma conjunta e que não haja prioridades, pois essas dimensões não podem ser pensadas de forma separada (RIBEIRO, 2017).

Uma ferramenta que vem sendo utilizada com frequência nos últimos tempos para reforçar os vínculos identitários e/ou para mobilizar e engajar na luta política dos grupos minorizados é o “lugar de fala”. Pensar e lutar pelo “lugar de fala” significa romper com a hierarquia e com o silêncio que foi instituído pelas pessoas que foram subalternizadas. Todos os indivíduos possuem lugares de fala, uma vez que significa uma localização social, e isso não restringe que somente um negro possa falar sobre racismo, por exemplo, mas é necessário compreender que o lugar social que as pessoas ocupam faz com que elas tenham distintas experiências e perspectivas, além de restrições de oportunidades (RIBEIRO, 2017).

Assim, entendemos que todas as pessoas possuem lugares de fala, pois estamos falando de localização social. E, a partir disso, é possível debater e refletir criticamente sobre os mais variados temas presentes na sociedade. O fundamental é que indivíduos pertencentes ao grupo social privilegiado em termos de *locus* social consigam enxergar as hierarquias produzidas a partir desse lugar e como esse lugar impacta diretamente na constituição dos lugares de grupos subalternizados. (RIBEIRO, 2017, p. 48).

O Instituto Ethos (2016) divulgou os resultados da pesquisa o “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas”, na qual abrange todos os funcionários e dirigentes das 500 maiores empresas instaladas no Brasil, por faturamento, de acordo com um ranking baseado no anuário Melhores e Maiores, da revista Exame. Uma análise dos depoimentos revela que, embora os resultados deste levantamento confirmem a persistência de grandes desigualdades, como nos anos anteriores, o tema diversidade tem sido mais constante na agenda empresarial, acompanhando um movimento progressivo, ainda que lento, na busca de um ambiente corporativo mais inclusivo e diverso.

Mesmo que existam diversos benefícios com a gestão da diversidade para as organizações e que o tema esteja constantemente na agenda empresarial é necessário que as empresas revejam os seus processos seletivos, principalmente em relação aos pré-requisitos de vagas, de maneira a promover uma melhor equidade de oportunidades e uma maior diversificação no seu quadro de colaboradores.

2.7 ESTÁGIO: INSERÇÃO PROFISSIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

Os estágios foram criados em décadas anteriores pelas instituições de ensino como um meio de complementar a formação e o acesso ao mercado de trabalho. Atualmente, deixa de ser apenas um meio de formação e passa a ser reconhecido por organizações e estudantes como uma forma legítima e, muitas vezes necessária, para ingressar no mercado de trabalho (SOUZA et al., 2011; ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012; CALLEFI; NETO, 2019; LUCAS; CRESCOLA; 2020).

O estágio tem um papel importante na formação profissional e no processo de aprendizagem e desenvolvimento do estudante. Além de favorecer a fixação de novos conhecimentos por meio de atividades práticas, muitas vezes ele é o primeiro contato do estudante com o mercado de trabalho e com a realidade com a qual terá que lidar após a formação profissional. É, portanto, um período preparatório, de experimentação e construção da identidade profissional. Para as empresas, a contratação deste público é a possibilidade de formar profissionais cada vez mais qualificados e alinhados com as necessidades e valores da organização (CIA DE TALENTOS; NEXTVIEW PEOPLE, 2017⁸).

A atividade de estágio está disciplinada em legislação específica, Lei nº 11.788/2008, e, portanto, não vinculada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT):

Art. 1º Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

§ 1º O estágio faz parte do projeto pedagógico do curso, além de integrar o itinerário formativo do educando.

§ 2º O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho (BRASIL, 2008).

O texto da lei enfatiza que o estágio é um meio de preparação para o mercado de trabalho, ou seja, agrega a função de ser responsável pela inserção profissional que era ausente na lei anterior, de 1977 (SOUZA et al., 2011; ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012). Isso fortifica o reconhecimento do estágio como um meio institucionalizado de acesso ao emprego no campo de formação, tornando ainda mais importante sua experiência para aquisição de experiência prévia e conhecimento prático (SOUZA et al., 2011; ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012; HIRAHATA, 2019; CALLEFI; NETO, 2019; LUCAS; CRESCOLA; 2020).

⁸ Esse estudo também é bastante referenciado pois apresenta dados qualitativos e quantitativos importantes sobre processo de recrutamento e seleção de estágio em diferentes organizações.

Além disso, permite o desenvolvimento de competências e habilidades específicas para sua futura profissão, como também oportuniza a participação em cursos e treinamentos do setor em que escolheu trabalhar (SOUZA et al., 2011).

A lei também diferencia o estágio obrigatório do estágio não-obrigatório.

Art. 2º O estágio poderá ser obrigatório ou não-obrigatório, conforme determinação das diretrizes curriculares da etapa, modalidade e área de ensino e do projeto pedagógico do curso.

§ 1 Estágio obrigatório é aquele definido como tal no projeto do curso, cuja carga horária é requisito para aprovação e obtenção de diploma.

§ 2 Estágio não-obrigatório é aquele desenvolvido como atividade opcional, acrescida à carga horária regular e obrigatória (BRASIL, 2008).

A jornada de estágio de seis horas por dia e 30 horas semanais é a mesma para ambas as modalidades, mas o que as diferencia é o pagamento de bolsa e auxílio transporte que é compulsório no estágio não-obrigatório (BRASIL, 2008).

O estágio é realizado paralelamente ao curso de graduação com contrato de duração de seis meses até dois anos para ambos os modelos. Os estudantes de ensino superior ingressam no mercado de trabalho por diferentes motivos, dentre eles sobressaem-se dois: natureza profissional, no sentido de buscar experiências prévias para proporcionar o exercício da profissão, o que ocorre com maior frequência entre os acadêmicos que ingressam no trabalho depois do ingresso universitário (TREVISAN; WITTMANN, 2002); e econômico-financeiro, que surge a partir da necessidade de independência financeira ou para auxiliar na renda familiar e ocorre, principalmente, com os estudantes que começaram a trabalhar antes de iniciar o curso superior (TREVISAN; WITTMANN, 2002; LUCAS; CRESCOLA; 2020).

A busca pela realização de estágio é uma forma dos jovens adquirirem alguma experiência no mercado de trabalho e, em alguns casos, conseguirem uma fonte de renda para cobrir parte das despesas com o estudo ou mesmo com o lazer (SOUZA et al., 2001; LUCAS; CRESCOLA; 2020). O estudo de Souza et al., (2001) mostra que existe uma proporção maior de desempregados (17,1%) e inativos (32,2%) dentre os que não fizeram estágio, ao mesmo tempo em que existe uma diferença de inserção caso o estágio tenha sido remunerado ou não. Quando o estágio foi remunerado, constatou-se uma proporção elevada de ocupados (74%) e reduzida de desempregados (14,5%) e inativos (11,5%), demonstrando a importância desta forma de ingresso no mercado de trabalho como aprendizado e fonte de renda.

Em uma pesquisa realizada com 34 empresas, entre abril e julho de 2017, os valores de bolsa-auxílio de estágio, com duração de 30 horas semanais e independente do ano que o estudante estivesse cursando, foram os seguintes: valor mínimo de R\$ 900,00, mediana de R\$ 1.400,00, média de R\$ 1.421,36 e máximo de R\$ 2.000,00. Ademais, 88% das organizações

não faziam a diferenciação da bolsa auxílio de acordo com o curso superior dos estagiários (CIA DE TALENTOS; NEXTVIEW PEOPLE, 2017). O valor da bolsa-auxílio de estágio é bem significativo ao compararmos com o salário mínimo no Brasil, que tem duração de 40 horas semanais, e valor fixado pelo governo em R\$ 1.045,00 (BRASIL, 2020).

O modelo de estágio brasileiro não-obrigatório tem como base principal a relação entre estudante e empresa, uma vez que há uma falta de acompanhamento das instituições de ensino e dos agentes de integração, que muitas vezes tratam a alocação de vagas somente como um negócio (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012). O estágio pode gerar benefícios para o estudante, para a instituição de ensino e para a própria empresa que oportuniza a sua realização, todavia os interesses das instituições de ensino e da empresa são distintos e complementares (TREVISAN; WITTMANN, 2002).

Para o estudante, os principais benefícios são ajudar na motivação ao estudo, ser um facilitador na assimilação das matérias das disciplinas, incentivar o senso crítico e estimular a criatividade, além de facilitar a transição para o mercado de trabalho. Para a instituição de ensino, o estágio gera a oportunidade de divulgar a qualidade do ensino da instituição, o aperfeiçoamento no conteúdo das disciplinas e a complementação didática dos currículos (TREVISAN; WITTMANN, 2002). A preferência das empresas pela aderência aos programas de estágio se justifica pelo custo reduzido em comparação à contratação CLT, pela preponderância dos jovens nos quesitos de inovação e mudanças tecnológicas, pela redução de custos com treinamento, gerando vantagem competitiva para as organizações (TREVISAN; WITTMANN, 2002; SOUZA et al., 2011; HIRAHATA, 2019).

Entre as 34 empresas participantes de um estudo de *benchmarking* de programas de estágio e *trainee*, a maioria delas afirma ter uma área responsável pelo acompanhamento dos estagiários, bem como seus gestores e/ou tutores participam de treinamento sobre como promover o desenvolvimento desses jovens. Entretanto, um dos desafios apontados pelas empresas para fazer o desenvolvimento dos jovens é a falta de disponibilidade dos gestores para desenvolvê-los no dia a dia (52%). Grande parte das organizações não mensuram ou acompanham os resultados do programa de estágio e nem do desenvolvimento e impactos que geram para a organização (CIA DE TALENTOS; NEXTVIEW PEOPLE, 2017).

Assim, por um lado, há o interesse da empresa em captar e reter os funcionários mais capacitados para a atuação exigida nos dias de hoje e, por outro lado, o interesse dos estudantes em início de carreira em adquirir experiências e deter bagagem profissional para sua colocação no mercado de trabalho. Entretanto, tanto o entusiasmo e a ambição do estudante quanto a sua proximidade com a inovação e tecnologia tornam a sua estabilidade volátil nas organizações, e

esta é uma das grandes questões enfrentadas pelas empresas atualmente: a rotatividade de pessoal (HIRAHATA, 2019).

O estágio é considerado uma atividade de complementação curricular e objetiva conciliar os conhecimentos teóricos da sala de aula com a realidade do mercado de trabalho (NASCIMENTO, 2002; SOUZA et al., 2011; HIRAHATA, 2019; CALLEFI; NETO, 2019; LUCAS; CRESCOLA; 2020), porém os reais motivos que levam as empresas a contratarem estagiários são frequentemente questionados. O interesse pode surgir como resultado de uma falta de mão- de-obra de baixo custo ou como uma ferramenta de captação de recursos humanos de acordo com a necessidade de realimentação do quadro funcional, porém o principal ponto é se as empresas compreendem o papel fundamental que exercem na formação dos estudantes (NASCIMENTO, 2002; SOUZA et al., 2011; CALLEFI; NETO, 2019).

As políticas de gestão de recursos humanos dos programas de estágios variam entre as empresas e dependem de diferentes fatores, como o tamanho da organização, o setor de atuação ou os grupos profissionais considerados diferenciais para o negócio. A maior parte dos estudantes encontra as oportunidades de estágios não obrigatórios por meio dos agentes de integração, que são responsáveis pela intermediação das vagas, tornando-se atores centrais no seu processo de organização (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012).

No estudo já mencionado de *benchmarking* de estágio com 34 empresas, a maioria delas (71%) tem um programa formal e estruturado de estágio com duração média de 24 meses. O principal objetivo da contratação deste público (61%) é a formação de profissionais alinhados com os valores e cultura da organização. As competências mais citadas como necessárias para os estagiários serem aprovados são também as mais citadas, na mesma ordem, como as que mais reprovam os estudantes: comunicação, proatividade/iniciativa, energia/dinamismo e trabalho em equipe (CIA DE TALENTOS; NEXTVIEW PEOPLE, 2017).

Os resultados desse estudo da Cia de Talentos e Nextview People (2017) também mostram que as principais etapas que fazem parte do processo seletivo são: triagem eletrônica e/ou análise de currículo em 94% das empresas, entrevista individual presencial em 91%, avaliação de conhecimentos técnicos como inglês, raciocínio lógico, entre outros, em 85%, dinâmica de grupo presencial em 79%, etapa de painel, isso, resolução de desafios com mini grupos simulando o dia a dia da empresa, em 48% dos casos. Uma etapa que o candidato grava vídeo contando a sua história e/ou falando das suas competências em 30% das organizações, avaliação psicológica como testes comportamentais em 24%, dinâmica de grupo virtual em 21%, estudo de caso em 21%, entrevista individual virtual em 21%, sendo que 15% dão *feedback* para o candidato sobre o seu desempenho em alguma etapa.

A divulgação das vagas pode ser realizada por meio da mídia, como *websites*, jornais e revistas de ampla circulação no país (TOLEDO, 2006). De acordo com Cia de Talentos e Nextview People (2017), algumas empresas referem que as fontes de recrutamento mais utilizadas são o próprio site da empresa em 79% dos casos, redes sociais em 67%, feiras de recrutamento em universidades em 64% delas, sites de emprego em 61%, redes sociais profissionais, como LinkedIn, em 58%, cartazes nas universidades em 52% e outras ações como palestras em universidades, mídias impressas, próprio site da universidade, contato com coordenadores de curso, ocorrem em menor proporção. Segundo Souza et al. (2011), também pode ser realizada através da rede de contatos dos funcionários da empresa, sendo que eles podem indicar pessoas para preenchimento das vagas.

As propagandas geralmente são permeadas pela ideologia do sucesso e da realização. As empresas têm o intuito de contarem com funcionários altamente preparados para assumirem posições futuras gerenciais e, portanto, utilizam a estratégia de selecionar jovens que possuam um “perfil mais adequado” para responderem às demandas organizacionais (TOLEDO, 2006).

Geralmente na primeira experiência vivenciada de estágio, tanto as principais contribuições quanto os desafios encontrados pelos estudantes estão relacionados com o conhecimento das “regras” dos ambientes organizacionais: hierarquia, responsabilidade com horários e compromissos, adaptação da linguagem e trabalho com pessoas fora do ambiente familiar e escolar. (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012; CALLEFI; NETO, 2019). Não há muita preocupação com o desenvolvimento de atividades relacionadas com o curso ou com seu objetivo profissional, mas as experiências poderão contribuir para o enriquecimento do currículo e acesso a melhores oportunidades futuras (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012).

Após os estudantes adquirirem esta primeira experiência e conhecerem o ambiente de trabalho, os critérios em termos de expectativas financeiras e profissionais se tornam mais elevados na seleção da próxima oportunidade. O estágio passa a ser reconhecido como um melhor meio para encontrar uma atividade relacionada com o curso de formação, assumir maiores responsabilidades com resultados e ingressar em uma grande empresa. Além disso, esses alunos já dispõem de uma credencial de diferenciação nesse mercado – a experiência – que permite requerer vagas de estágio consideradas mais seletivas e de difícil ingresso. O segundo ingresso, mesmo que tenha a colaboração dos colegas, é um momento de disputa pelos melhores postos e diferenciação daqueles que estão mais aptos (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012).

Ainda que nem todos os estudantes busquem o ingresso em grandes empresas, compartilha-se a ideia de que os estágios que possibilitam maior aprendizado e melhores possibilidades de carreira são oferecidos por elas, uma imagem que é construída durante as aulas e na leitura de revistas da área. O contato com os colegas de trabalho, fornecedores e/ou clientes contribui para a formação da rede de relacionamento que permite um melhor conhecimento do mercado e favorece o ingresso como efetivo em futuras oportunidades. É a partir da segunda experiência de estágio que o estudante vai definindo o caminho para sua futura carreira profissional (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012).

Se por um lado, os estágios representam um meio de acesso facilitado dos estudantes ao mercado de trabalho, contribuindo para o processo de inserção, por outro lado, o aumento do número e da duração dos estágios realizados antes de conquistarem um posto formal evidencia a ampliação do período de transição para a esfera laboral, que pode, por vezes, passar por vínculos precários (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012; CALLEFI; NETO, 2019). Além disso, o diploma deixa de ser garantia de trabalho e algumas áreas não apresentam muita perspectiva de crescimento profissional (LUCAS; CRESCELA; 2020).

2.8 ESTÁGIO: DIVERSIDADE E AS BARREIRAS NA INSERÇÃO PROFISSIONAL

O estágio é um período de teste e confirmação das expectativas profissionais pelos estudantes e a experiência nas grandes empresas nem sempre corresponde às expectativas desses jovens, seja pelas tarefas que desenvolvem, pela pouca relação com o curso de formação ou pelo ambiente que encontram. Mesmo nas multinacionais, que costumam ser os sonhos de carreiras de muitos jovens, eles nem sempre executam atividades de alto valor agregado e ligadas ao aprendizado gerencial (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012), pois o estágio, muitas vezes, é constituído de tarefas operacionais ou burocráticas estendidas por até dois anos (TREVISAN; WITTMANN, 2002; ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012).

Entretanto, as empresas estão contratando estagiários praticamente com o mesmo nível de exigência que a contratação de profissionais efetivos. As competências como criatividade, iniciativa, dinamismo, bom relacionamento interpessoal, facilidade para trabalhar em equipe, boa comunicação, domínios do idioma e informática, foram observadas como exigências nos processos seletivos (NASCIMENTO, 2002; CIA DE TALENTOS; NEXTVIEW PEOPLE, 2017).

O estudo de Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012) tinha como objetivo analisar a inserção profissional dos estudantes de Administração a partir da experiência de estágio. Para

isso, eles entrevistaram 32 estudantes dos cursos de graduação em Administração em Porto Alegre e região metropolitana. Nessa pesquisa, alguns estudantes apontaram que, mesmo ao término do curso, não se sentiam preparados para postular vagas em grandes empresas, pois consideravam muito elevados os requisitos indicados nos anúncios de vagas.

O estágio tem como objetivo principal formar profissionais, porém diferente dessa finalidade, os processos seletivos estão valorizando cada vez mais a experiência profissional do candidato. Na pesquisa realizada com 34 empresas, a maioria delas relatou não exigir experiência profissional, porém considerá-las como diferenciais no processo seletivo. Em 50% dos casos, isso é explicitada no processo e normalmente o pedido parte do gestor responsável pela área (90%), mas é reforçado pela área de RH em 50% das organizações (CIA DE TALENTOS; NEXTVIEW PEOPLE, 2017).

Atualmente a principal forma de recrutamento, independente da posição a ser ocupada, é por “indicação”, ou seja, alguém que tem relações com a empresa indica um candidato para a vaga. Essa forma de recrutamento é a mais frequente porque os gestores acham “mais seguro escolher alguém conhecido, por ser de confiança e se comprometer melhor”. Portanto, ter uma boa rede de relacionamento acaba sendo essencial para o início de uma boa carreira nessa empresa (SOUZA; AMORIM; SILVA, 2011).

Em relação aos requisitos do processo seletivo de estágio, a pesquisa de Cia de Talentos e Nextview People (2017) mostra que o nível do idioma inglês é exigido em nível intermediário em 44% das empresas, 22% requerem nível avançado, 16% nível básico, 9% depende da área e 9% não exigem. Os conhecimentos técnicos mais solicitados são pacote Office em 50% dos casos, Excel em 27%, sendo que 7% exigem conhecimento em SAP, 3% em informática, 3% em Internet e 3% em linguagem de programação de computadores.

Lemos, Neves e Rodrigues (2013) entrevistaram 13 egressos do curso de graduação em Administração de uma instituição de ensino privada com objetivo de analisar as condições de inserção no mercado de trabalho de alunos bolsistas. Eles buscaram compreender como a formação obtida foi decisiva para a obtenção de emprego, além de entender como esses indivíduos identificavam os fatores que impactavam na sua empregabilidade. Eles concluíram que a falta de domínio da língua inglesa se apresentou como um impeditivo para inserção profissional em algumas empresas que tinham esse tipo de exigência. Essa dificuldade sobressaiu-se como o principal indicativo da desvantagem que esses indivíduos tiveram em decorrência da falta de acesso ao capital cultural.

No mesmo estudo também foi demonstrado uma dificuldade de inserção profissional em cargos iniciais por profissionais considerados mais velhos. Nesse sentido, apesar da falta de

experiência profissional ser um problema comum em elites econômicas e em classes sociais menos favorecidas, a combinação da idade fora do padrão e a pouca experiência profissional predomina entre aqueles que tiveram que retardar a entrada na universidade, em geral, em decorrência de limitações financeiras. Eles também relataram que algumas empresas somente selecionam candidatos provenientes de universidades consideradas de primeira linha (LEMOS; NEVES; RODRIGUES, 2013).

O custo do ensino superior nas universidades particulares é bastante expressivo, por isso, muitas pessoas precisam trabalhar e estudar ao mesmo tempo. Desta forma, a graduação em período noturno passa a ser a única alternativa para esta classe de estudantes, que precisa trabalhar para custear seu estudo. Ressalta-se que, a execução de dois papéis tende a ser desgastante, porém o investimento na graduação se torna um meio de ascensão social, por gerar empregabilidade e mobilidade de carreira. A educação é vista como um investimento, a longo prazo, e geralmente isto é valorizado no meio familiar (LUCAS; CRESCELA, 2020).

A pesquisa de Souza, Amorim e Silva (2011) buscou analisar como o estágio curricular supervisionado contribuía para a formação do aluno frente ao mercado de trabalho na agroindústria sucroenergética pernambucana. Eles verificaram que na seleção de um estagiário, os gestores afirmavam que preferiam alunos que participavam de diversas experiências extracurriculares como, por exemplo, o estágio não obrigatório em outras organizações do mesmo setor, porque isso os preparava de forma mais completa na vivência de situações práticas em contexto semelhante.

Uma vez que o estágio se caracteriza como um momento de aprendizado, de adquirir vivências, não deveria haver uma preferência pela escolha de um candidato com experiências profissionais em vez de outro com bolsa de estudos na universidade, por exemplo, mas sim para o perfil comportamental e/ou potencial. Esses candidatos com bolsas de estudos precisam se dedicar quase totalmente com os estudos, com as notas nas disciplinas, para não haver riscos de perderem a bolsa. Portanto, frequentemente eles realizam trabalhos informais que, muitas vezes, nem são considerados no currículo pelo caráter operacional.

Os diferentes fatores considerados no estágio como pré-requisitos, formas de seleção, atividades realizadas, responsabilidades delegadas, entre outros fatores, confirmam que essa experiência tem sido cada vez mais próxima de uma relação trabalhista. Em um primeiro momento, essa prática contribui para a redução de custos e a manutenção de um trabalhador qualificado na empresa, porém sua continuidade pode contribuir para o desenvolvimento de um padrão de inserção, em que predominam a alta rotatividade e a falta de comprometimento com a organização (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012).

Se, por um lado, as empresas têm exigido diversas competências técnicas e comportamentais em seus processos seletivos de programas de estágio, por outro lado esses estagiários selecionados, muitas vezes, ocupam postos de trabalho com atividades totalmente burocráticas e de pouco valor agregado. Essa exigência nos pré-requisitos das vagas gera uma estratificação nos processos seletivos, oportunizando pouca diversidade na inserção profissional de grupos sociais menos favorecidos.

Todos esses estudos geram importantes reflexões e questionamentos, como a verdadeira necessidade de as empresas exigirem tantos requisitos e competências de estudantes que, muitas vezes, recém estão iniciando sua inserção profissional, principalmente nas atividades consideradas mais operacionais e pouco estratégicas, isso é, que não requerem os requisitos solicitados nos processos seletivos. As competências técnicas, por exemplo, podem ser adquiridas posteriormente no cotidiano das atividades laborais. Quando as empresas exigem esses pré-requisitos, como domínio de línguas estrangeiras e nível de informática avançados, acabam realizando um recorte de classe e priorizando estudantes de elites econômicas em vez de grupos mais desfavorecidos socialmente oportunizando, assim, pouco espaço para a diversidade de seus colaboradores.

A questão da indicação para a vaga, mencionada em um dos artigos, pode acabar gerando menos diversidade porque geralmente as pessoas que participam das nossas redes de relacionamento têm o perfil semelhante ao nosso. Como há uma predominância nas organizações de homens, brancos, heterossexuais e sem nenhuma deficiência, há mais chances de a indicação gerar um perfil semelhante a esse.

Essas atitudes das empresas em seus processos seletivos de estágio reforçam a visão de Saraiva e Irigaray (2009) de que os programas de diversidade buscam somente melhorar a reputação da empresa no mercado e a projeção de uma imagem socialmente responsável, tendo pouca relação com a prática dos valores de diversidade.

Portanto, para que seja efetiva, a gestão da diversidade necessita de uma implementação planejada, o que significa que é necessário um alinhamento com todos os aspectos da política de recursos humanos da organização, com destaque para as práticas de recrutamento, seleção, remuneração, treinamento e cultura organizacional (MACCALI et al., 2015). Além disso, também necessita que haja uma coerência entre o discurso e a prática, com ações que realmente gerem uma inclusão de todos os grupos minorizados, principalmente em um processo seletivo de estágio, que é uma porta de entrada para a empresa, pois existe uma real oportunidade de efetivação e de plano de carreira.

No próximo capítulo é descrita a pesquisa propriamente dita, por meio de seus procedimentos metodológicos, a apresentação das empresas investigadas e análise e interpretação dos resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico são apresentados e explicados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Inicialmente, são explicitados os itens que dizem respeito ao delineamento da pesquisa e sua classificação. Após, é discutido qual a técnica escolhida para coleta de dados, tal como as razões da utilização desta. E, por fim, elucida-se os procedimentos aplicados na análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa deve ser qualitativa quando há interesse em descrever e compreender o significado de um fenômeno e não necessariamente a frequência com que ocorre. O estudo qualitativo também propicia uma maior familiaridade com o assunto abordado, possibilitando a melhoria de ideias e descobertas (FLICK, 2009).

Visto que o objetivo geral deste estudo foi compreender se a gestão da diversidade influencia os processos seletivos de estágio em organizações, a pesquisa de caráter essencialmente qualitativo mostrou-se a mais adequada para esta finalidade. A pesquisa qualitativa, conforme aponta Minayo (1998), responde a questões muito particulares. Ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

Outrossim, quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, principalmente, por ter como característica a investigação de um tema que carece maiores estudos e conhecimentos e/ou considerado relativamente novo. A pesquisa exploratória é aquela que tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias e ou a descoberta de intuições (GIL, 2010).

3.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

O critério de participação foi conhecer o processo seletivo de estágio da empresa, além de ter contato com práticas de gestão da diversidade⁹.

A entrevistadora tentou contato com 42 profissionais de diferentes empresas por meio da sua própria conta no LinkedIn ou através de e-mail. Esses profissionais faziam parte da rede

⁹ A maioria dos entrevistados atualmente trabalha com R&S e não necessariamente com D&I, por isso eles conhecem melhor o processo seletivo de estágio do que as práticas de diversidade existentes nas organizações.

de contatos profissional da pesquisadora ou foram indicações de alguém da rede. Desses profissionais contatados, 20 aceitaram participar da pesquisa preenchendo o termo de consentimento e informando disponibilidade de horário para entrevista. Entretanto, 16 profissionais agendaram a entrevista, três profissionais não enviaram disponibilidade de agenda e um profissional sugeriu outro nome, porém não foi possível contatar essa pessoa. Dos 16 contatos que agendaram a entrevista, 12 efetivamente participaram e quatro faltaram, sendo que a entrevistadora não conseguiu remarcar com esses faltantes pois eles não disponibilizaram nova agenda.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada com profissionais de recursos humanos (RH) por meio de entrevistas individuais semiestruturadas de forma remota, via *Microsoft Skype for Business* ou ligação telefônica, gravadas pelo próprio programa *Microsoft Skype for Business* no computador ou com celular da pesquisadora por meio do aplicativo *Voice Memos* da Apple.

O termo de consentimento (Apêndice B) foi disponibilizado virtualmente através do Google Forms. O roteiro de pesquisa tinha dois blocos temáticos: diversidade e recrutamento e seleção. Assim, perguntas abertas geraram respostas que desdobraram a compreensão inicial. O roteiro utilizado nas entrevistas (Apêndice A) foi elaborado pela própria autora adaptado de Instituto Ethos (2016) e Santos (2019).

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas de modo a levantar informações sobre as formas com que as empresas estudadas desenvolvem suas estratégias de recrutamento e seleção de vagas de estágio e, principalmente, o quanto essas práticas são influenciadas pela gestão da diversidade. Também havia o propósito de investigar o que significava diversidade para os entrevistados e se eles a compreendiam como algo positivo e inerente ao contexto e negócio das organizações, além da compreensão das práticas e/ou políticas de gestão da diversidade existentes nas organizações pesquisadas.

A análise dos dados foi realizada utilizando a análise de conteúdo (MINAYO, 1998), que pode ter duas funções: verificação de hipóteses e/ou descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestados. A verificação de hipóteses diz respeito a descobrir respostas para os questionamentos formulados e corroborar, ou não, com as questões estabelecidas no início do estudo. Essas duas funções podem se complementar e serem aplicadas em pesquisas qualitativas ou quantitativas (DESLANDES et al., 2002).

De acordo com Deslandes et al. (2002), a análise de conteúdo pode abranger as seguintes fases cronologicamente: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Na fase de pré-análise, em geral, o material é organizado, definindo as unidades de registro, de contexto, os trechos significativos e as categorias. Posteriormente é realizada a exploração do material, que é a etapa mais longa, na qual pode ser necessário fazer várias leituras do mesmo material. Na terceira etapa, denominada tratamento dos resultados obtidos e interpretação, tenta-se desvendar o conteúdo manifesto, tentando buscar tendências e outras características dos fenômenos analisados

Segundo Minayo (1998), os seguintes passos devem ser seguidos para operacionalização da análise de conteúdo:

- a) Ordenação dos dados: mapeamento de todos os dados obtidos no trabalho de campo, como a transcrição de gravações, releitura do material, organização dos relatos e dos dados;
- b) Classificação dos dados: por meio de uma leitura repetida e exaustiva dos textos são estabelecidas interrogações e, a partir disso, são elaboradas categorias específicas;
- c) Análise final: são estabelecidas relações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo às questões da pesquisa com base em seus objetivos e promovendo, assim, relações entre a teoria e a prática.

Segundo Erlingsson e Brysiewicz (2017), um ponto de partida para a análise qualitativa de conteúdo é a partir da transcrição dos textos das entrevistas. O objetivo dessa transcrição é sistematicamente transformar uma grande quantidade de textos em um resumo bem organizado e conciso dos principais resultados. Depois da transcrição, é necessário realizar uma análise bruta e literal dos dados das entrevistas transcritas para posterior formação de categorias e/ou temas. Em todas as etapas há um processo de abstração dos dados da análise, isso é, do conteúdo manifesto e literal para significados latentes.

Depois de ler e reler as entrevistas para obter uma compreensão geral do que os participantes estão falando é preciso começar a dividir o texto em partes menores, ou seja, em unidades de significado. Enquanto isso é feito, é preciso garantir que o significado principal seja mantido. O próximo passo é rotular as unidades de significado e, em seguida, agrupá-las em categorias. Todo esse processo descrito é contínuo com retorno frequente aos dados brutos para refletir sobre sua análise inicial. Normalmente, é necessária uma quantidade razoável de ajustes após o primeiro esforço de análise. Em outras palavras, a análise é um processo reflexivo e flexível de trabalho e re-trabalho dos dados que revelam conexões e relações (ERLINGSSON; BRYSIIEWICZ, 2017).

Portanto, a análise de conteúdo é um processo reflexivo que necessita de vigilância constante de forma a não deixar que os vieses inconscientes do pesquisador influenciem a análise e resultados. É uma tarefa difícil de equilíbrio entre manter um controle firme das suposições e crenças pessoais e, assim, não os deixar inconscientemente dirigir o processo de análise, enquanto, simultaneamente e conscientemente, é necessário um entendimento prévio para facilitar uma compreensão mais profunda dos dados (ERLINGSSON; BRYSIIEWICZ, 2017).

Formulou-se categorias *a posteriori*, ou seja, após a análise das transcrições das entrevistas. As categorias são empregadas para classificar, agrupando elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito que possa abranger tudo isso (DESLANDES et al., 2002).

Todas as entrevistas foram transcritas em Microsoft Word de forma a ordenar os dados, sendo que essas foram lidas exaustivamente e, posteriormente, enquadradas no Microsoft Excel de forma a classificá-las por assuntos. Foi criada uma coluna para cada pergunta do roteiro de entrevista, sendo que cada linha representava as respostas de cada entrevistado. A ideia era analisar cada resposta e verificar se existia alguma frequência e/ou similaridade nas respostas dos entrevistados. A partir disso foram criadas categorias e possíveis conexões entre os dados, sendo que a autora retornou para a literatura de forma a relacionar os achados do presente estudo com os dados já publicados.

As falas dos profissionais de RH estão situadas dentro do contexto de atuação nas regiões Sul e Sudeste e de empresas de grande porte, principalmente indústrias, com realidades particulares e peculiares em um país de grandes dimensões e profunda desigualdade social.

No total foram realizadas 12 entrevistas individuais e semiestruturadas, entre os dias 21 de agosto e 4 de outubro de 2019. O tempo de duração das entrevistas teve variação entre 18 minutos, que foi a entrevista mais rápida, até uma hora e oito minutos, que foi a entrevista mais prolongada, sendo que a média foi de 29 minutos. Entende-se que essa variação ocorreu devido ao perfil dos entrevistados, assim como em relação ao nível de conhecimento sobre os aspectos da empresa pesquisada e disponibilidade de horário de participação.

A entrevista mais rápida, de 18 minutos, teve duração menor porque o entrevistado não cumpriu o horário agendado. Uma das profissionais entrevistadas, com função e informações mais pertinentes a diversidade, recorreu ao auxílio de uma colega de trabalho com maior conhecimento sobre recrutamento e seleção, para confirmação e complementação da entrevista. Sendo assim, essa colega forneceu informações complementares posteriormente por meio de correio eletrônico. De forma geral, todos os envolvidos foram receptivos com a pesquisadora, demonstrando interesse pelo tema do estudo.

4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

As empresas participantes da pesquisa estão descritas no quadro abaixo de forma que não possam ser identificadas, sendo que a maior parte delas são transnacionais¹⁰ (58%) e do setor de Indústria (67%). Todas são classificadas como de grande porte devido ao número de empregados, que foi disponibilizado pelos próprios participantes da pesquisa, e a classificação seguiu os critérios da área de pesquisa do Sebrae¹¹, uma vez que não foi possível obter o faturamento de todas. As empresas participantes desta pesquisa concentram-se nas regiões Sudeste (67%) e Sul (33%).

¹⁰ As empresas transnacionais são aquelas que possuem uma matriz estrangeira, mas que operam em múltiplos ambientes, cada um com características próprias, distintas e complexas (SCUMPARIM; SACOMANO-NETO, 2012).

¹¹ Segundo SEBRAE-NA/ Dieese (2013), uma das formas de classificar as empresas por porte é a partir do número de empregados. Para empresas de comércio e serviços com até nove empregados é considerado como microempresa, de dez até 49 empregados como pequeno porte, de 50 até 99 como médio porte e com mais de 99 funcionários como grande porte. Já para o setor de indústria, considera-se até 19 empregados como microempresa, de 20 até 99 empregados como pequeno porte, de 100 até 499 como médio porte e com mais de 499 funcionários como grande porte.

Quadro 1 - Dados sociodemográficos das empresas participantes da pesquisa

Empresas	Classificação	Setor de atividade	Quantidade funcionários	Porte
Empresa 1	Transnacional	Tecnologia	55.000	Grande
Empresa 2	Transnacional	Indústria	20.000	Grande
Empresa 3	Nacional	Mercado Financeiro	2.500	Grande
Empresa 4	Transnacional	Indústria	53.000	Grande
Empresa 5	Nacional	Indústria	4.500	Grande
Empresa 6	Transnacional	Indústria	68.000	Grande
Empresa 7	Nacional	Indústria	19.000	Grande
Empresa 8	Transnacional	Indústria	1.000	Grande
Empresa 9	Nacional	Indústria	11.000	Grande
Empresa 10	Transnacional	Serviços	45.000	Grande
Empresa 11	Transnacional	Indústria	16.000	Grande
Empresa 12	Nacional	Telecomunicações	200	Grande

Fonte: Elaboração própria.

EMPRESA 1: Empresa transnacional do setor de tecnologia de grande porte com matriz nos Estados Unidos e no Brasil no estado de São Paulo. Tem mais de 55.000 empregados globalmente, tendo aproximadamente 1.000 empregados no Brasil.

EMPRESA 2: Empresa transnacional do setor de indústria de grande porte com matriz na França e no Brasil no estado de São Paulo. Tem mais de 20.000 empregados globalmente, tendo aproximadamente 400 funcionários no Brasil.

EMPRESA 3: Empresa brasileira do setor do mercado financeiro de grande porte com matriz em São Paulo e cerca de 2.500 funcionários.

EMPRESA 4: Empresa transnacional do setor de indústria de grande porte com matriz nos Estados Unidos e no Brasil no estado de São Paulo. Tem mais de 53.000 empregados globalmente, tendo aproximadamente 3.000 funcionários no Brasil

EMPRESA 5: Empresa brasileira do setor de indústria de grande porte com matriz no Rio Grande do Sul e cerca de 4.500 funcionários.

EMPRESA 6: Empresa transnacional do setor de indústria de grande porte com matriz nos Estados Unidos e no Brasil no estado de São Paulo. Tem mais de 68.000 empregados globalmente, tendo aproximadamente 5.000 funcionários no Brasil

EMPRESA 7: Empresa brasileira do setor de indústria de grande porte com matriz em São Paulo e cerca de 19.000 funcionários.

EMPRESA 8: Empresa transnacional do setor de indústria de grande porte com matriz na Alemanha, e no Brasil no estado de São Paulo, e cerca de 1.000 funcionários no Brasil.

EMPRESA 9: Empresa brasileira do setor de indústria de grande porte com matriz no Rio Grande do Sul e cerca de 11.000 funcionários.

EMPRESA 10: Empresa transnacional do setor de serviços de grande porte com matriz no Reino Unido, e no Brasil no estado de São Paulo, e cerca de 45.000 funcionários, tendo aproximadamente 900 funcionários no Brasil.

EMPRESA 11: Empresa transnacional do setor de indústria de grande porte com matriz na Noruega, e no Brasil no estado do Rio Grande do Sul, e cerca de 16.000 funcionários, tendo aproximadamente 7.000 funcionários no Brasil.

EMPRESA 12: Empresa brasileira do setor de telecomunicações de grande porte com matriz no Rio Grande do Sul e cerca de 200 funcionários.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS PROFISSIONAIS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Foram realizadas doze entrevistas com profissionais de diferentes empresas. A fim de apresentar a relação dos entrevistados foi elaborado o Quadro 2, com suas principais características e informações sobre atuação, porém de maneira genérica de forma que esses profissionais não pudessem ser identificados.

Quadro 2 - Dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa

Empresas	Classificação	Setor de atividade	Quantidade de funcionários	Matriz	Entrevistado	Gênero	Cargo	Tempo de empresa	Identificação com grupo minorizado?	Treinamento de diversidade
Empresa 1	Multinacional	Tecnologia	55.000	São Paulo	E1	Feminino	Analista de Recursos Humanos Pl	2 anos e 9 meses	Mulheres	Sim
Empresa 2	Multinacional	Indústria	20.000	São Paulo	E2	Feminino	Assistente de Recursos Humanos	1 ano	Mulheres	Não
Empresa 3	Nacional	Mercado Financeiro	2.500	São Paulo	E3	Feminino	Analista de R&S Pleno	1 ano e 10 meses	Não	Sim
Empresa 4	Multinacional	Indústria	53.000	São Paulo	E4	Masculino	Recrutador América Latina	1 ano e meio	Não	Sim
Empresa 5	Nacional	Indústria	4.500	Rio Grande do Sul	E5	Feminino	Analista de RH	1 ano e 10 meses	Sim. Adepta a diversidade.	Não
Empresa 6	Multinacional	Indústria	68.000	São Paulo	E6	Masculino	Analista de Recursos Humanos	7 anos	LGBTQIAP+	Sim
Empresa 7	Nacional	Indústria	19.000	São Paulo	E7	Feminino	Assistente Administrativo III	6 meses	Não	Não
Empresa 8	Multinacional	Indústria	1.000	São Paulo	E8	Feminino	Analista de T&D e R&S	8 meses	Não	Sim
Empresa 9	Nacional	Indústria	11.000	Rio Grande do Sul	E9	Feminino	Coordenadora de Resp. Social	14 anos	Não	Sim
Empresa 10	Multinacional	Serviços	45.000	São Paulo	E10	Masculino	Especialista de RH	5 meses	Jovem aprendiz	Não
Empresa 11	Multinacional	Indústria	16.000	Rio Grande do Sul	E11	Feminino	Analista RH	6 anos	Mulheres	Sim
Empresa 12	Nacional	Telecomunicações	200	Rio Grande do Sul	E12	Feminino	Analista de Recursos Humanos	4 meses	Não	Sim

Fonte: Elaboração própria.

Foi solicitado aos entrevistados que respondessem se eles se identificavam com algum grupo minorizado, como campo descritivo, sem opções de preenchimento. Os entrevistados se autointitularam representantes dos seguintes grupos minorizados: mulheres (25%), LGBTQIAP+ (8%), jovem aprendiz (8%), adepta à diversidade (8%) de maneira geral, e não se identificam (50%).

Flores-Pereira e Eccel (2010) compreendem diversidade como todos aqueles se afastam da identidade de homem branco, heterossexual e sem deficiências. Eles relacionam o conceito com grupos excluídos ou marginalizados pela sociedade, através da situação das minorias. Sendo assim, são incluídos na categoria de diversidade mulheres, não brancos, não heterossexuais e pessoas com deficiência (PcD). Além disso, pode-se incluir pessoas transgêneras, pobres, não católicas e com origem fora das regiões Sudeste e Sul do Brasil (CAPRONI-NETO, 2017).

Nesse primeiro momento já é possível identificar o quanto algumas mulheres não se enxergam como pertencentes aos grupos minorizados, mesmo que estudos demonstrem o quanto ainda há relações desiguais de poder entre homens e mulheres nas empresas. Essas disparidades são principalmente relacionadas com atingimento de cargos de liderança, com diferenças salariais e com maior ocorrência de assédio com as mulheres no trabalho, entre outras (LUCAS, 2015; INSTITUTO ETHOS, 2016).

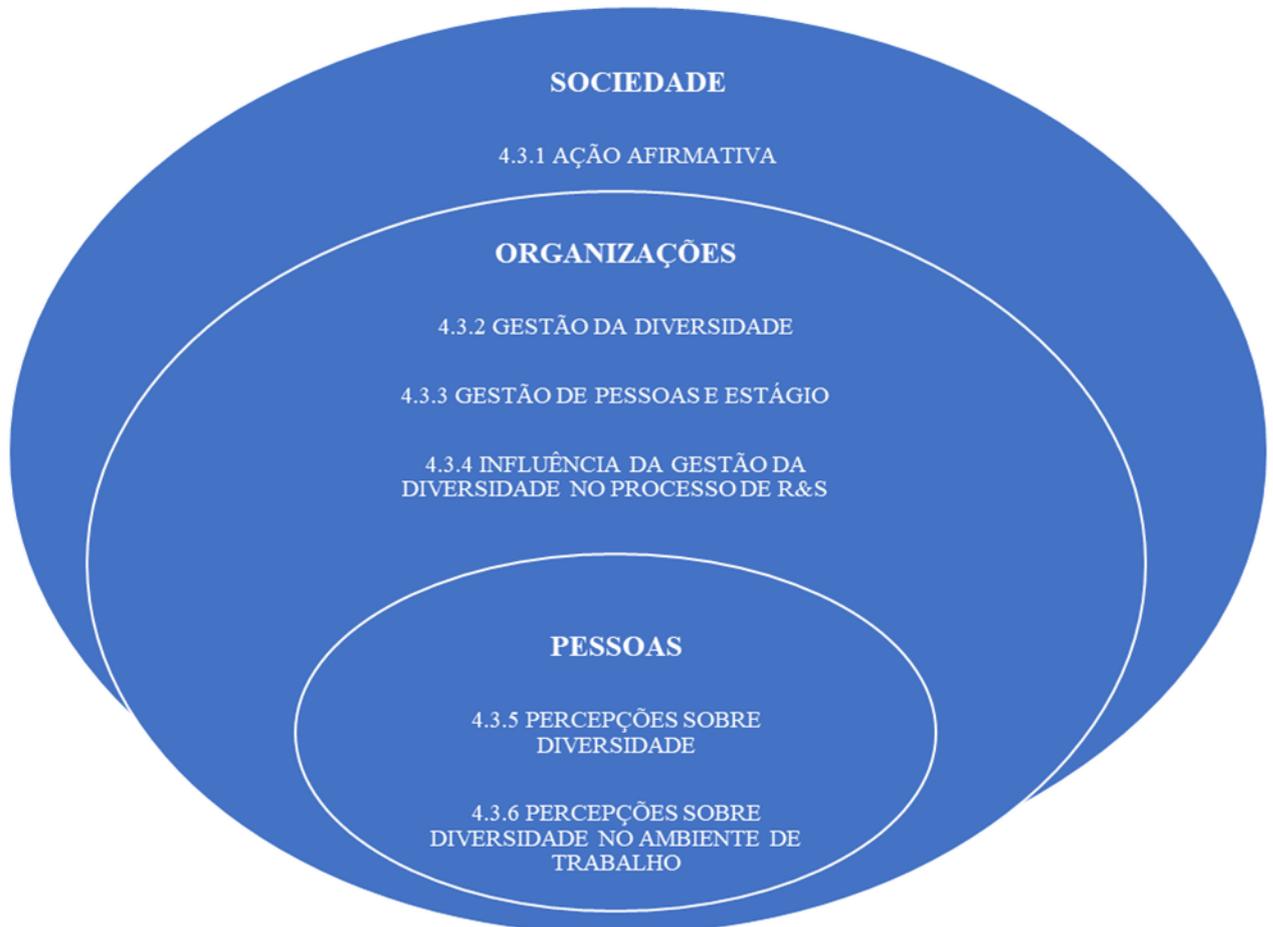
4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

As categorias de análise foram definidas *a posteriore*, ou seja, a partir dos resultados obtidos nas entrevistas, de forma que os conteúdos pudessem ser agrupados e interpretados. A figura 1 representa a linha de raciocínio seguida pela pesquisadora para apresentação dos resultados da pesquisa.

Sendo assim, a primeira categoria “Ação afirmativa” é expressa no âmbito de sociedade e contextualiza quais são as políticas existentes no Brasil, além de discutir quais são obrigatórias nas organizações privadas, relacionando com práticas de alguns grupos minorizados. A segunda categoria “Gestão da diversidade”, a terceira “Gestão de pessoas e estágio”, e a quarta “Influência da gestão da diversidade nos processos de R&S” estão contidas no segmento das organizações e, assim, caracterizam as práticas existentes dentro das empresas em relação aos tópicos. Para finalizar, discute-se a visão das pessoas inseridas nas organizações e são apresentadas as percepções dos entrevistados a respeito de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. Sobre esse tópico, em específico, é importante salientar que praticamente

todos (92%) os entrevistados têm papéis de R&S dentro da área de RH e, portanto, as suas percepções são influenciadas pelo contexto.

Figura 1 - Linha de raciocínio para apresentação dos resultados da pesquisa

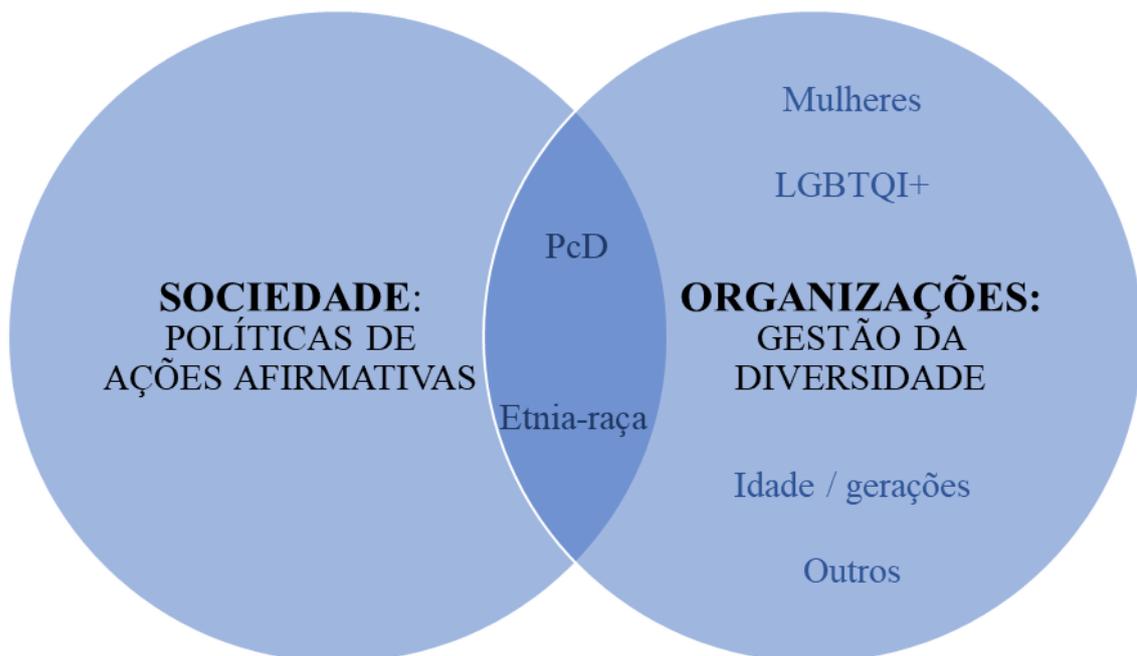


Fonte: Elaboração própria.

Como é possível observar na figura 2, os grupos minorizados de PcD e de etnia-raça estão contidos nas políticas de ações afirmativas, como também nas práticas de gestão da diversidade. Dessa forma, optou-se por apresentar as políticas de ações afirmativas e as práticas de gestão da diversidade existentes nesses grupos minorizados no próprio tópico 4.3.1 “Políticas de ações afirmativas”, de forma a tornar a leitura menos confusa e fragmentada, dando uma visão geral sobre as práticas de diversidade existentes em cada grupo.

Os demais grupos estão representados dentro do tópico 4.3.2 “Gestão da diversidade”. Entende-se que poderiam existir outros grupos minorizados, como por exemplo, de obesidade, de religiões, etc. Porém, como nenhum dos entrevistados mencionou alguma prática existente específica a outros grupos nas organizações participantes da pesquisa, optou-se por não mencioná-los nesse trabalho.

Figura 2 - Linha de raciocínio para apresentação dos grupos minorizados na pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Cabe mencionar que o tópico 4.3.2 “Gestão da diversidade” possui vários assuntos relacionados. Portanto, a figura 3 foi estruturada para facilitar a visualização dos tópicos que serão abordados a seguir. Após essa figura encontra-se uma tabela resumindo as principais práticas de gestão da diversidade que apareceram nas empresas pesquisadas.

Figura 3 - Demonstração de como os tópicos dentro de Ação Afirmativa e Gestão da Diversidade são apresentados e discutidos.

4.3.1 AÇÃO AFIRMATIVA	4.3.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE
<p>4.3.1.1 Inclusão de PcD</p> <p>4.3.1.2 Inclusão étnico-racial</p>	<p>4.3.2.1 Grupos de trabalho</p> <p>4.3.2.1.1 Mulheres</p> <p>4.3.2.1.2 LGBTQI+</p> <p>4.3.2.1.3 Gerações</p> <p>4.3.2.2 Treinamentos de diversidade</p> <p>4.3.2.3 Indicadores de diversidade</p> <p>4.3.2.4 Canal de ética</p>

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 1 - Resumo das práticas de diversidade relatadas nas empresas participantes

Empresas	Setor de atividade	Quantidade funcionários	Conceito de diversidade	Práticas de diversidade
Empresa 1	Tecnologia	55.000	Diferentes culturas, gênero, raça, diferentes pessoas num ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> * Comitês de diferentes frentes: étnica, LGBTQ+, mulheres, pessoas com necessidades especiais, responsabilidade social. * Um dos valores da empresa: respeito à diversidade dos colaboradores. * Texto padrão na divulgação das vagas de que a empresa apoia a diversidade.
Empresa 2	Indústria	20.000	Buscar formação de grupos heterogêneos e tentar extrair o melhor disso	<ul style="list-style-type: none"> * Políticas que buscam estar alinhadas com os ODS das ONU. * Meta institucional de ter 25% de mulheres em cargos de gestão até 2023. * Semana intercultural para falar sobre experiências de outras nações ou outros estados do Brasil, também de práticas de minorias. * Divulgação das vagas em programas de refugiados.
Empresa 3	Mercado Financeiro	2.500	Diversidade envolve pessoas diferentes em tudo, na forma de falar, na forma de pensar, em questão de região, cultura, além de todas as outras características: se é homem, se é mulher, LGBTQ, se não, se é uma pessoa com deficiência. A gente junta todas as características, mas eu acho que não se restringe só a grupos.	<ul style="list-style-type: none"> * Censo para toda a empresa para entendimento do momento atual da empresa em relação à diversidade. * Apoio de consultoria específica. * Núcleos de diversidade: PCD, LGBTQ+, gerações, gênero e raça-etnia. * Educação, sensibilização, treinamentos. * Consultoria específica para contratação de profissionais com mais de 45 anos. * Retenção e desenvolvimento de PCD. * Foco em atração de negros. * Mulheres em cargo de liderança. * Licença maternidade estendida: 180 dias. * Sala de amamentação. * Contratação de mulher grávida. * Participação parada LGBTQ com bandeira colorida da empresa. * <i>Kick-off</i> de diversidade com diretores da empresa. * Participação de eventos externos de diversidade. * <i>Dress code</i> (código de vestimenta) livre.

Empresa 4	Indústria	53.000	Grupos de diversidade focados em orientação sexual, raça, liderança feminina, pessoas com mais experiência, (...) experiências diversas, cultura. (...) Olhar tanto pra experiência, história, diferentes conhecimentos e, com certeza, será o mais flexível possível para o público dentro da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> * Redes de diversidade: LGBTQ, PCD, liderança feminina, afrodescendentes, profissionais com mais de 50 anos, pessoas com até 5 anos de empresa. * Trazer profissionais mais diversos para a empresa. * Treinamentos.
Empresa 5	Indústria	4.500	Desde sexo entre homem e mulher, estabelecido fisicamente, idade, cor, religião, naturalidade, então pra mim diversidade é tu poder conviver e respeitar todos os tipos de diferenças, tu saber lidar com todas as diferenças porque somos todos diferentes, mas ao mesmo tempo temos todos a mesma essência: somos humanos, temos todos o mesmo final, pra mim vem muito de encontro com respeitar todas as diferenças, de qualquer tipo. (...) Diversidade é pensar de forma pluralizada e respeitar todas essas diferenças.	<ul style="list-style-type: none"> * Programa específico para atender a lei de cotas de PCD.
Empresa 6	Indústria	68.000	Diversidade é qualquer característica que torne alguém único, seja por conta de experiências profissionais, de história, de forma de pensamento, questões estéticas, qualquer característica que diferencie uma pessoa da outra.	<ul style="list-style-type: none"> * Pilares: gênero, funcionários de produção, PCD, negros. * Empoderamento de mulheres, LGBT e negros. * Educação e sensibilização da empresa. * Contratação de palestrantes sobre o tema. * Código de conduta: empresa não tolera discriminação. * Todos funcionários têm que realizar treinamento sobre assédio no local de trabalho. * Aumentar o percentual de mulheres em cargos de liderança até 2025. * Grupo de maternidade: equilíbrio vida-trabalho. * Treinamentos para aliados de diversidade.
Empresa 7	Indústria	19.000	Misturas, tanto cultural, trabalho de pessoas de gêneros diferentes, questão de lugares. (...) É poder trabalhar com vários tipos de pessoas dentro de uma organização.	-

Empresa 8	Indústria	1.000	Cultural, histórica, dentre outras, parte de sexualidade, raça, gênero, gerações. Diversidade pra mim são os pilares que o mercado trabalha mesmo, isso é, todos os pilares que a gente acredita que pode ter um ambiente mais diverso, tanto no meio de trabalho quanto fora.	<ul style="list-style-type: none"> * Mulheres na liderança. * Inclusão de PCD.
Empresa 9	Indústria	11.000	Algo que seja diverso, que seja diversificado, pode envolver grupos ou envolver tudo, culturas.	<ul style="list-style-type: none"> * Programa específico para atender a lei de cotas de PCD. * Capacitações, treinamentos.
Empresa 10	Serviços	45.000	É compreender as diferenças entre as pessoas, é entender que todos nós somos diferentes e que precisamos respeitar essas diferenças independente de qual seja.	<ul style="list-style-type: none"> * Grupo LGBT. * Mudaram cordinha do crachá com as cores do arco íris (opcional). * Incentivo a participação na parada LGBT.
Empresa 11	Indústria	16.000	Ter o maior número de pessoas com pensamentos, vivências e histórico diferentes, e não falando só da parte física e orientação sexual, mas tanto a questão de trajetória de vida, tudo isso que também contribui para que uma pessoa seja diversa. Então olhar de forma mais ampla possível e ter pessoas que realmente pensam diferente e que são diferentes trabalhando juntas.	<ul style="list-style-type: none"> * Programa de diversidade e inclusão. * Comunidades: gênero, PCD, LGBT+ e etnia. * Datas comemorativas de cada comunidade. * Treinamentos e capacitações para toda a empresa. * Recrutamento e seleção: candidatos finalistas com pelo menos uma mulher.
Empresa 12	Telecomunicações	200	Diferentes tipos de diversidade, que não é só de gênero, de raça, mas também de formação, de cultura, de geração, então tudo isso pra mim é diversidade.	-

Fonte: Elaboração própria

4.3.1 Ação afirmativa

O processo de redemocratização no Brasil é bastante recente e composto por diversas lacunas ainda não solucionadas, como as características não mutáveis inerentes a uma pessoa, como sua cor e seu sexo, que impactam diretamente nas oportunidades de ingresso no mercado de trabalho, progressão na carreira, desempenho educacional, acesso ao ensino superior e/ou participação na vida política. Uma das soluções criadas para solucionar esses problemas foram as políticas de ação afirmativa, também chamadas de política de cotas, reserva de vagas ou ação compensatória (MOEHLECKE, 2002).

A gestão da diversidade pode ser confundida com as ações afirmativas, porém essas se distinguem principalmente em sua dimensão política. As ações afirmativas surgiram nos Estados Unidos e buscam garantir oportunidades iguais para todos, corrigindo desvantagens históricas, com enfoque eminentemente político, ainda que possam ser feitas leituras instrumentais dessas ações (CARVALHO-FREITAS et al., 2017).

A partir de diferentes ações afirmativas que foram implantadas em vários países ao redor do mundo, essas assumiram diversas formas como: ações voluntárias, de caráter obrigatório, ou uma estratégia mista; programas governamentais ou privados; leis e orientações a partir de decisões jurídicas ou agências de fomento e regulação. O seu público-alvo, por sua vez, teve variação conforme as situações existentes e abrangeu grupos como minorias étnico-raciais e mulheres (MOEHLECKE, 2002).

No Brasil ainda se discute se a adoção de políticas de ação afirmativa são garantias de um direito ou o estabelecimento de um privilégio. Os apoiadores entendem que são garantias de direito, pois estão de acordo com os preceitos constitucionais, uma vez que procuram corrigir uma situação real de discriminação e seu objetivo é atingir uma igualdade de fato e não algo fictício. Também acreditam que não são adversas ao ideal de mérito individual, porque sua meta é fazer com que esse mérito possa efetivamente existir. Os resistentes as percebem como um privilégio por lhes atribuir um caráter inconstitucional, como se fossem uma discriminação ao avesso. Eles acreditam que essas políticas favorecem um grupo em detrimento de outro e contrariam o ideal de mérito individual, além de contribuírem para a inferiorização do grupo supostamente beneficiado, pois é visto como incapaz de vencer por si mesmo (MOEHLECKE, 2002).

As principais áreas consideradas para sua implementação são o mercado de trabalho, com a contratação, qualificação e promoção de empregados e o sistema educacional, especialmente o ensino superior. A ação afirmativa também envolve práticas que assumem

papéis diferentes, como o sistema de cotas, que tem como função estabelecer um determinado número ou percentual a ser ocupado em área específica por um ou mais grupo definido, o que pode ocorrer de maneira proporcional ou não, e de forma mais ou menos flexível (MOEHLECKE, 2002). A seguir discute-se como alguns grupos minorizados são beneficiados com essas ações afirmativas nas organizações brasileiras.

4.3.1.1 *Inclusão de pessoas com deficiência (PcD)*

Conforme o censo do ano de 2010, aproximadamente 46 milhões de brasileiros (24% da população) declararam ter algum grau de dificuldade em pelo menos uma das habilidades investigadas: enxergar, ouvir, caminhar, subir degraus ou possuir deficiência mental/intelectual. De acordo com orientações internacionais, a PcD é aquela que declara ter, pelo menos, dificuldade em uma ou mais dessas habilidades, em diferentes graus. No recorte somente das PcD que possuem grande ou total dificuldade nas habilidades de enxergar, ouvir, caminhar ou subir degraus, além das que declararam ter deficiência mental ou intelectual, é possível verificar a existência de cerca de 12,5 milhões de brasileiros com deficiência, o que corresponde a 6,7% da população (IBGE, 2010).

A relação da PcD com a sociedade está sendo significativamente alterada com o passar dos anos. Hoje em dia considera-se que a PcD é cidadã como todas as outras, com os mesmos direitos à livre escolha e ao desfrute das oportunidades disponíveis na sociedade, independente do seu tipo de deficiência e do seu grau de comprometimento. Nesse contexto, inicia-se a discussão sobre a inserção da PcD no mercado do trabalho (BEZERRA; VIEIRA, 2012).

Para o serviço público, a lei 8.112/1990 determina que sejam reservados até 20% das vagas de concurso público para pessoas com deficiência (BRASIL, 1990). Existe também uma política de ação afirmativa, chamada de “Lei de Cotas”, que estabelece a inclusão da PcD em empresas a partir de 100 colaboradores. Essa prática também vigora nas empresas privadas e cria uma reserva de 2% a 5% das vagas totais. Ela é instituída a partir da lei de nº 8.213, que foi implementada em 1991:

Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

I - até 200 empregados.....	2%;
II - de 201 a 500.....	3%;
III - de 501 a 1.000.....	4%;
IV - de 1.001 em diante.	5%

(BRASIL, 1991).

O decreto nº 3298/99, no artigo 36, parágrafo quinto, estabelece a competência do Ministério do Trabalho e Emprego para estabelecimento de sistemática de fiscalização, avaliação e controle das empresas, com objetivo de monitorar o cumprimento da inserção de PcD (BRASIL, 1999). Compreendem-se como tipos de deficiência: a física, a auditiva, a visual, intelectual (mental) e a múltipla, quando ocorre associação de duas ou mais deficiências. Essa comprovação pode ocorrer via laudo médico ou também por certificado de reabilitação profissional emitido pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). Desde então, as empresas brasileiras estão sendo pressionadas a admitirem as PcD em seu quadro de colaboradores sob pena de aplicação de multa ao seu descumprimento (RICHARTE-MARTINEZ, 2008).

O Ministério do Trabalho e Emprego atua para que essa contratação ocorra da melhor maneira possível, incentivando e cobrando das empresas sua responsabilidade legal e social, de forma a proporcionar às PcD o acesso a uma vaga no mercado de trabalho em igualdade de oportunidades (BRASIL; MINISTÉRIO DA ECONOMIA; SECRETARIA DE TRABALHO; 2016). Os resultados de ações de sensibilização já podem ser verificados pelo aumento da participação dessas pessoas no mercado de trabalho, mesmo que o espaço delas nas empresas ainda seja bem pequeno (CÂMARA PAULISTA PARA INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA, 2019).

Segundo a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2018, divulgada pelo Ministério da Economia, entre os 46,6 milhões de empregos formais, somente 486.756 (cerca de 1%) estavam direcionados a PcD. O critério do tipo de deficiência para a seleção permanece em evidência, pois a física está na liderança (47,3% das contratações), seguida pela auditiva, (18,1%), visual (15,3%), intelectual (8,9%) e múltiplas (1,9%). Os reabilitados pelo INSS têm 8,5% das efetivações (CÂMARA PAULISTA PARA INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA, 2019).

Em relação à distribuição das vagas por setores, a indústria de transformação e o setor de comércio e serviços absorvem 85,5% dos empregos formais. Entre o total de empregados pelo setor privado, somente 1% foram ocupados por PcD, enquanto a administração pública representa somente 0,4% dos cargos aproveitados por servidores com deficiência. A escolaridade também representa um fator determinante, pois 69,5% das contratações incidem sobre PcD que têm ensino médio completo ou mais, e sobre analfabetos, apenas 0,7%. No quesito remuneração, a maior média é a de reabilitados pelo INSS com R\$ 3.154,40. Em seguida, deficiência física com R\$ 2.968,52, visual com R\$ 2.956,64, auditiva com R\$

2.807,68, múltipla com R\$ 2.628,41 e intelectual com R\$ 1.417,40 (CÂMARA PAULISTA PARA INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA, 2019).

A inclusão de pessoas com deficiência deve ultrapassar o mero cumprimento da Lei de Cotas, mas também assegurar o direito ao trabalho, que deve ser exercido em condições de segurança, dignidade e equiparação de oportunidades. Esse direito está garantido desde a Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, e consta do artigo 27 da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, ratificada pelo Brasil com equivalência de emenda constitucional (Decreto Legislativo nº 186/2008) e promulgada pelo Decreto Executivo nº 6.949/2009 (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Historicamente, a PcD permanece sendo excluída de muitas atividades sociais como a educação e o trabalho, principalmente, por preconceito e desconhecimento de suas capacidades. Ao adentrar no ambiente profissional, a PcD traz consigo um repertório de experiências sociais e expectativas e, do outro lado, ao mesmo tempo, a organização contratante espera desse colaborador contribuições que promovam o seu crescimento (RICHARTE-MARTINEZ, 2008).

Os argumentos mais utilizados pelas empresas que não cumprem a lei são o alto custo para adaptar o ambiente de trabalho e a falta de qualificação profissional. Entretanto, hoje existem mais de 9,3 milhões de PcD, que se encaixam na Lei de Cotas, para 827 mil vagas abertas (BRASIL; MINISTÉRIO DA ECONOMIA; SECRETARIA DE TRABALHO; 2016).

A inclusão desse público pode revelar-se como um desafio, uma vez que nem sempre há pessoas qualificadas, mas suas contratações são necessárias para evitar uma penalização legal (RICHARTE-MARTINEZ, 2008).

Essa questão da possível falta de qualificação profissional da PcD foi trazida por uma das entrevistadas:

A gente sabe que obviamente existe hoje uma **questão legal de cotas** que precisa ser **cumprida por lei**, principalmente quando a gente fala de **PcD**. A questão de PcD é **complicada no sentido de buscar esses profissionais e preencher as posições**, mas a gente tenta trazer um pouco dessa diversidade também nos candidatos no recrutamento e seleção independente de qualquer coisa, se é PcD ou não, raça, ou qualquer outra coisa nesse sentido (E10).

A contratação de PcD é uma resposta reativa das organizações à influência de grupos sociais em situação de desvantagem, à lei de cotas e à crescente atenção dos consumidores às empresas socialmente responsáveis (BRUNSTEIN; SERRANO, 2008). Sendo assim, muitas vezes a organização as insere em setores marginais nos quais elas passam a ser estigmatizadas pelos próprios colegas de trabalho (RICHARTE-MARTINEZ, 2008).

Na fala da E11, por exemplo, é possível verificar uma certa resistência por parte de alguns gestores da empresa para inclusão de PcD em suas posições:

Muitas vezes quando se fala de **PcD** também o pessoal tem uma certa **resistência porque já sabem** que, por exemplo, se precisar **substituir o PcD**, tu tem que ter **outro PcD pra contratar** e é **conhecido que o processo de PcD é mais moroso**, então existe já esse receio de trazer PcD e às vezes vem isso no discurso “- se eu tiver que substituir eu tenho que ter outro, é mais difícil, mais demorado, então eu não quero”, isso acontece ainda.

O grupo de empresas participantes da pesquisa do Instituto Ethos (2016), possui 2% de pessoas com deficiência trabalhando em seus quadros de funcionários, sendo que os homens são maioria desse contingente, com proporção de 59,9%. As mulheres, com participação de 40,1%, enfrentam um afunilamento assim como ocorre na questão étnico-racial, ou seja, quanto mais elevado é o nível hierárquico, maior é a exclusão das mulheres com deficiência.

Na presente pesquisa não foi perguntado diretamente se as empresas cumprem à legislação em relação às cotas, portanto, não há o percentual de PcD das organizações participantes, porém alguns entrevistados trouxeram essa informação em suas falas, como é possível verificar na da E11: “A gente tem as **cotas legais de PcD** que a gente cumpre, não digo que a gente está com 100% pois a gente **está com um déficit**, mas a gente tem **ações bem fortes para realmente chegar nos 100% das cotas**” e na da E3 abaixo:

Para **pessoas com deficiência a gente tá abaixo da cota**, porque quando a gente fez a fusão, como **aumentou o número de funcionários da empresa, aumentou o percentual de pessoas que a gente deveria ter dentro da cota**. Só esse negócio de cria cargo, descreia cargo, todo esse “auê”, em um momento de fusão de empresas, acabou que **não foram criadas cadeiras¹² específicas para PcD, aquela cadeira específica marcada que garante a vaga, que até então a gente tinha** (E3).

De acordo com o Instituto Ethos (2016), as políticas ou ações afirmativas voltadas para PcD em 93% das empresas participantes são estabelecidas por meio de programas especiais para a contratação desse público. Em 60,5% delas são estabelecidos programas de capacitação profissional que visam melhorar a qualificação de pessoas com deficiência para assumir postos não ocupados tradicionalmente por elas ou postos de maior nível hierárquico e em 18,6% delas são estabelecidos metas e programas para a redução das desigualdades salariais entre pessoas com deficiência e pessoas sem deficiência.

A implementação de um programa especial para atender as cotas, voltado para esse público, foi mencionado pela entrevistada E5:

¹² “Cadeiras” é um jargão de RH utilizado como sinônimo de posições ou vagas.

Hoje a gente tem um **programa que a gente fez para atender a cota das pessoas com deficiência** que se chama “Sem Limites” e hoje ele é o **principal programa ligado à diversidade, a gente não tem nenhuma outra ação/projeto implantado**. Esse programa nasceu, se não me falha a memória, em 2015 e a empresa foi premiada inclusive como “Top Ser Humano” pela ABRH como **empresa que mais empregou pessoas com deficiência intelectual**, então a empresa teve uma proposta bem bacana, fez uma **busca por pessoas que estavam encostadas ou que nunca tinham trabalhado e fez um trabalho e trouxe elas**. A gente tem uma área aqui que é mais produtiva, o incubatório, então se **organizou a casa primeiro**, fomos **atrás dessas pessoas pra trazer um vínculo forte com as famílias**, porque a gente tá falando de pessoas com algum tipo de dificuldade intelectual/mental e com **dificuldade de se adaptar no ambiente**, então foi um trabalho bem bacana que foi feito em 2015. A maioria dos brasileiros é muito forte na iniciativa, mas para manter e continuar tem um déficit aí, né? Então **a gente mantém o trabalho, cumpre a cota**, a gente tem uma **psicopedagoga que faz um acompanhamento aqui com algumas das PcD** que a gente entende que ainda precisa de um acompanhamento maior, **se precisar chamar a família** também, então a gente ainda continua.

Como foi possível ler no trecho acima, a entrevistada mencionou sobre o vínculo forte com as famílias das PcD, além do acompanhamento de uma psicopedagoga no ambiente de trabalho. Ela referiu a necessidade das PcD se adaptarem ao ambiente da empresa, porém também da empresa se adaptar para elas no trecho que disse que “arrumou a casa primeiro”. Essa questão do acompanhamento de psicopedagoga vai ao encontro da literatura, que menciona que as PcD podem necessitar de apoio das organizações, através de orientações, supervisão e ajuda técnica que auxiliem ou permitam compensar uma ou mais de suas limitações funcionais, motoras, sensoriais e/ou mentais, de maneira a quebrar as barreiras que impedem a mobilidade, a temporalidade e a comunicação (BEZERRA; VIEIRA; 2012).

Muitas pessoas são admitidas em organizações não somente pela sua competência profissional - conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa, acrescido à sua capacidade de entrega à organização, com os resultados esperados e desejados - mas também por pertencerem a uma condição que lhes permite serem aceitas em uma empresa (RICHARTE-MARTINEZ, 2008).

A entrevistada E11 mencionou a questão de trazer as PcD para a EMPRESA 11 priorizando as suas competências profissionais e não somente para cumprir as cotas, como a maioria. Além disso, também relatou possuir programa de capacitação profissional visando a qualificação desse público, por meio de curso de Excel e rodas de conversas para alinhamento de expectativas:

A gente lançou um **programa** que trouxe e ainda traz **diversas ações de desenvolvimento e pensando na função**. A gente **trouxe pessoas que tinham a competência que a gente queria e, por consequência, eram PcD**. Então a gente traz essas pessoas para realmente **executar uma atividade que exige um certo preparo, que eles vão ser cobrados pelo resultado**, muito diferente de algumas outras empresas que a gente escuta às vezes que trazem pessoas com deficiência, por exemplo, só pra atividades bem operacionais, bem básicas. Aqui a gente **tem certa**

complexidade nas atividades que a gente preparou para esse grupo de contratação. Então pensando nisso, no desafio que eles têm no dia a dia, que são de fato desafiados a entregarem o melhor, e na contrapartida da empresa de programas de desenvolvimento, a gente **já teve curso de Excel, tem rodas de conversa trimestrais**, se eu não me engano, para eles **falarem como está sendo estar na EMPRESA 11**, o trabalho deles.

No recrutamento e seleção das PcD, a análise do cargo tem fundamental importância pois consiste no momento da definição das obrigações das atividades e das características de quem deve ocupá-los. Os empregadores devem elaborar planos específicos que incluam mecanismos de flexibilidade os quais permitam a inserção desse grupo na empresa (BEZERRA; VIEIRA; 2012).

Como é possível verificar na fala da E3, por exemplo, a maior parte das PcD estão em cargo de entrada nas empresas, sem progressão de carreira uma vez que estão há bastante tempo nesses cargos:

Então **hoje eu tenho a maior parte das pessoas com deficiência na empresa em cargo de entrada**, então eu tô falando de assistente e analista júnior, e a **maior parte como assistente, e pessoas que estão há muitos anos nesse cargo**. Então a gente começou a pensar, poxa, tem uma **questão de vitimização, muito presente nesse público**, mas também tem uma questão muito forte de **desencorajamento da própria equipe**, de não acreditar, do gestor chegar ali num momento de avaliação, a gente tem uma vez no ano por conta do PLR¹³, tem toda uma parte de metas, tudo, quando eles chegarem no colegiado “mas eu posso promover um PcD?” ou “eu tenho que avaliar igual?”. Pra gente dói na alma, mas tá tudo bem, as pessoas não conhecem, as pessoas não sabem, **a gente é criado pra estranhar mesmo o que é diferente, ou pra tá falando “coitadinho”, proteger demais**, então, às vezes, pro gestor não envolver a pessoa com deficiência, na visão dele, ele tá protegendo, ele não quer expor aquela pessoa pra algo que talvez ela não consiga, mas ela já tá exposta, então a gente tem toda uma questão ali dentro que a gente queria tratar, então a gente bancou isso, a gente falou “não vamos criar novas vagas, mas não quer dizer que a gente não vá contratar pessoas com deficiência”. **A nossa ideia é que a gente comece a trazer pessoas com deficiência no nosso shortlist pra qualquer um dos cargos, então eu não preciso abrir uma vaga de pessoa com deficiência pra trazer uma pessoa com deficiência como finalista do processo**, então esse é o momento que a gente tá, olhando pra uma parte de progressão de carreira e performance, e buscando aí atingir cota, mas por uma outra estratégia que não seja criação específica de vaga.

As empresas precisam criar uma cultura inclusiva, garantir todos os parâmetros de acessibilidade, estudar e conhecer as diferentes deficiências, assegurar o apoio de especialistas, rever o ritmo, tempo, horário de trabalho e sistemas de avaliações convencionais, além de focar no empoderamento desse público e em suas possibilidades de ascensão profissional.

Os gestores, por sua vez, precisam promover a aprendizagem compartilhada, a distinção dos problemas reais de abuso da PcD da sua condição, desenvolver sua capacidade de trabalho, promover sua integração na equipe, evitar a superproteção e promover o diálogo. As

¹³ PLR é a sigla de Programa de Participação nos Lucros e Resultados, que costuma ser uma forma de remuneração variável nas empresas quando cumprem as metas estabelecidas.

PcD, por sua vez, devem aprender a se posicionar perante seus pares e chefes, desenvolver a sua capacidade de trabalho, traduzir as ações reivindicatórias dos movimentos sociais em estratégias empresariais de lutas por direitos, além de expressar claramente as suas necessidades.

Portanto, a inclusão desse público deve ser realizada no nível individual e no grupal visando, juntos, a quebra de estigmas e o rompimento de barreiras (BRUNSTEIN; SERRANO; 2008). Se todos esses pontos de cultura inclusiva fossem trabalhados na EMPRESA 3, por exemplo, provavelmente o discurso da entrevistada E3 teria sido diferente.

Pensando especificamente sobre o nível de estágio, que é o foco dessa pesquisa, como os estagiários não são considerados na reserva de vagas da lei nº 8.213, as empresas costumam priorizar o ingresso de PcD em outros níveis, que também são iniciais, como auxiliar, assistente e analista júnior, mas em posições efetivas que são consideradas numericamente para a lei de cotas. As atividades geralmente têm caráter mais repetitivo e operacional, pouco estratégico, e na maioria delas não há um foco no desenvolvimento e progressão de carreira desse público. Sendo assim, as práticas e/ou políticas de diversidade são praticamente inexistentes nas empresas pesquisadas e, se existentes, são direcionadas para outros níveis, que não o nível de estágio. O objetivo das empresas é o atendimento à lei das cotas por meio de programas especiais para a contratação desse público.

A circunstância das PcD serem contratadas nas organizações não significa, necessariamente, que haja efetiva igualdade de oportunidades. Desta forma, as práticas de gestão de pessoas têm um papel primordial e devem ser adaptadas às especificidades das necessidades desse público se elas, de fato, querem uma real inclusão deles nas empresas e no mercado de trabalho (BEZERRA; VIEIRA; 2012). Nenhuma das empresas participantes da pesquisa mencionou, por exemplo, sobre a existência de programa específico para a redução das desigualdades salariais desse público, que é um problema sério e iminente.

4.3.1.2 Inclusão étnico-racial

Há uma significativa desigualdade social no Brasil que se manifesta de diferentes maneiras. A étnico-racial é uma delas e ocupa um espaço central nas discussões porque envolve aspectos ligados às características do processo de desenvolvimento do país, que produziu importantes divisões ao longo da história. Como resultado, existe maiores níveis de vulnerabilidade econômica e social nas populações de cor ou raça preta, parda e indígena, como

demonstram diversos indicadores sociais que estão sendo divulgados nos últimos anos (IBGE, 2019).

No Brasil, a raça é ideologicamente atribuída ao fenótipo e não ao genótipo (ALVES; GALEÃO-SILVA; 2004). O IBGE (2013) considera cinco grupos de cor e raça: brancos, amarelos, indígenas, pretos e pardos. O termo preto toma como referência a ascendência oriunda de nativos da África, porém independentemente de seu território ou construção social, considera o fenótipo manifestado pela pele de cor escura. Por outro lado, o termo pardo é compreendido pela pessoa que tem ascendência étnica de mais de um grupo, ou seja, fruto de uma miscigenação. Já o conceito de negro é definido pelo Estatuto da Igualdade Racial como: “O conjunto de pessoas que se autodeclaram pretas e pardas, conforme o quesito cor ou raça usado pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ou que adotam autodefinição análoga” (BRASIL, 2010).

Esse tópico visa abordar as desigualdades entre as pessoas de cor ou raça branca e as pretas ou pardas, pois são os grupos que possuem mais dados no IBGE e porque esses três grupos juntos respondiam por cerca de 99% da população brasileira em 2018: os brancos representavam 43,1%, os pretos 9,3% e os pardos 46,5% (IBGE, 2019).

Em geral, as práticas de diversidade focadas em etnia-raça também estão relacionadas com os negros, como é possível verificar na fala de uma das entrevistadas:

Raça e Etnia: por um recorte Brasil, histórico, a gente focou em pessoas negras, então foi uma decisão que a gente já tinha certo direcionamento, o grupo também direcionou, não quer dizer que mais pra frente a gente não foque em outras raças, mas nesse momento é o que faz sentido pra gente (E3).

A maior parcela da população brasileira é negra, além desse grupo constituir a maioria da força de trabalho. Em 2018, por exemplo, esse número correspondeu a 57,7 milhões de pessoas, ou seja, 25,2% a mais do que a população de cor ou raça branca na força de trabalho brasileira, que totalizava 46,1 milhões. Todavia, no que diz respeito à população desocupada e à subutilizada, - que contém, além dos desocupados, os subocupados e a força de trabalho potencial - as pessoas pretas ou pardas são substancialmente mais representadas. Da mesma forma, a taxa composta de subutilização da força de trabalho é maior entre as pessoas negras, qualquer que seja o nível de instrução considerado, sendo que essa diferença é relativamente menor entre aquelas que possuem o ensino superior completo. O mesmo padrão é verificado no que refere à taxa de desocupação (IBGE, 2019).

Com frequência a informalidade no mercado de trabalho está relacionada ao trabalho precário e/ou à falta de acesso a algum tipo de proteção social, que limita o acesso a direitos

básicos, como ao salário mínimo e a aposentadoria. Em 2018, enquanto 34,6% das pessoas ocupadas de cor ou raça branca estavam em ocupações informais, entre as de cor ou raça preta ou parda esse percentual alcançou 47,3% (IBGE, 2019).

A população branca também obtém vantagem em relação aos rendimentos do trabalho, tanto no decorrer da série histórica quanto regionalmente. Em 2018, o rendimento médio mensal das pessoas ocupadas brancas (R\$ 2.796) foi 73,9% superior ao das negras (R\$ 1.608). O recorte em categorias de rendimento, segundo o tipo de ocupação, mostrou que, tanto na ocupação formal, como na informal, as pessoas pretas ou pardas receberam menos do que as de cor ou raça branca. Esse quesito é fundamental uma vez que compõe importante fonte de renda para a aquisição de bens e serviços e para o atingimento de um padrão de consumo pelos indivíduos e suas famílias (IBGE, 2019).

A razão dos rendimentos combinadas por cor ou raça e sexo mostram diferentes resultados comparativos, sobressaindo-se a vantagem dos homens brancos sobre os demais grupos, sendo que a maior extensão de rendimentos ocorre quando comparados às mulheres negras, que recebem menos da metade do que os homens brancos embolsam (44,4%). O segundo grupo de maior vantagem é o da mulher branca, que tem rendimentos superiores aos das mulheres pretas ou pardas, como também aos dos homens dessa cor ou raça (razões de 58,6% e 74,1%, respectivamente). Os homens negros, por sua vez, têm rendimentos superiores somente aos das mulheres dessa mesma cor ou raça, com razão de 79,1%, a maior entre as combinações (IBGE, 2019).

As pessoas ocupadas negras recebem rendimentos por hora trabalhada inferiores aos das pessoas brancas, independentemente do nível de instrução considerado. Observa-se que quanto maior o nível de instrução, maior o rendimento, sendo significativo o incremento para quem possui o ensino superior completo. Contudo, as disparidades de rendimentos do trabalho, quando analisado o aspecto étnico-racial, permanecem presentes em todos os níveis de instrução, até mesmo no mais elevado: as pessoas brancas ganham cerca de 45% a mais do que as de cor ou raça preta ou parda (IBGE, 2019). De acordo com Fleury (2000), considera-se mais difícil encontrar negros no mercado de trabalho para ocupações que demandem níveis educacionais mais elevados.

A divisão em quintos da população em ordem crescente de rendimentos do trabalho principal demonstra que, quanto mais alto o rendimento, menor é a ocorrência de pessoas ocupadas negras. Em 2018, na classe de rendimento mais elevado, somente 11,9% das pessoas ocupadas em cargos gerenciais eram pretas ou pardas, enquanto entre as brancas essa proporção

alcançou 85,9%. Por outro lado, nos cargos gerenciais de rendimento mais baixo, situados na primeira classe, tinha 45,3% de pessoas pretas ou pardas e 53,2% de brancas (IBGE, 2019).

Quanto ao nível de instrução da população negra, em 2003, a média era de 5,1 anos de estudo, enquanto a da branca era de 6,9 anos. Já em 2013, os negros alcançaram a média de 6,5 anos de estudo e a população branca, 8,1 anos, com aumento, respectivamente, de 27,5% e 17,4%. Observe-se também que os negros estão tendo mais acesso ao ensino superior. Indicação clara disso são as matrículas em cursos de graduação presenciais e a distância, em instituições públicas ou privadas, no período 2001-2013: as matrículas de brancos cresceram 27,5%; as de negros, 40%, numa evolução que tende a ser ampliada e que se pode atribuir, em boa parte, ao estabelecimento de políticas, como a de cotas, em favor da igualdade racial. A inserção desse público no início da carreira, aprendizes e *trainees*, pode ser reflexo dessas políticas públicas na área educação, que foram implementadas nos últimos anos (INSTITUTO ETHOS, 2016).

O preconceito racial é a ideia preconcebida da intolerância e aversão de uma raça em relação a outra, sem razão objetiva ou refletida. Geralmente o preconceito é acompanhado de uma atitude discriminatória. A discriminação racial é atitude ou ação de distinguir, separar as raças, tendo por base ideias preconceituosas. Geneticamente as pessoas não herdam ideias de racismo, nem sentimentos de preconceito ou modos de exercitar a discriminação. Mas os desenvolvem com seus pares, na família, no trabalho, no grupo religioso, na escola (LOPES, 2005).

Segundo Silva (2018), a democracia racial se manifesta no imaginário brasileiro e tenta encobrir ou extinguir as dificuldades socioeconômicas que os negros enfrentam. Entretanto, o racismo se manifesta na preservação da estrutura escravista, em que os brancos continuam sendo os donos da “Casa Grande” e os negros continuam nas “Senzalas”. No imaginário popular, há uma aceitação que os negros podem ser extraordinários atletas, dançarinos e músicos, porém, suas possibilidades, em geral, ficam restritas a esse campo, uma vez que a elite brasileira impediu que os negros tivessem ingresso nas instituições políticas, como os poderes legislativo, executivo e judiciário, também nas escolas e universidades, aos meios de produção de capital, além dos direitos humanos fundamentais.

Existe uma situação de desigualdade quanto às oportunidades de acesso ao ensino superior entre os brancos e negros, ricos e pobres, porém as políticas de ações afirmativas têm mudado esse cenário. As pessoas que defendem as políticas universalistas argumentam que é necessário olhar a raiz do problema, isso é, a baixa qualidade do ensino básico na esfera pública e as poucas vagas oferecidas pelas instituições de ensino superior. Para os que apoiam políticas

de ações afirmativas, não deveria haver uma oposição entre as políticas adotadas, porém, sim, uma combinação entre elas (MOEHLECKE, 2002).

Especificamente sobre as políticas de ações afirmativas, na gestão pública no Brasil há a Lei de nº 12.990, de 9 de junho de 2014, que estabelece o direito as pessoas negras ingressarem em concursos públicos por meio de cotas:

Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. (BRASIL, 2014).

O acesso desse grupo minorizado ao ensino superior demanda a construção de uma rede de apoio que possibilite sua permanência e conclusão, além de recursos e oportunidades especiais, como educação de boa qualidade, aprendizado de línguas e treinamento em informática, o que gera mais possibilidades de inserção no mercado de trabalho. Devemos, assim, demandar do Estado, do setor privado e das organizações da sociedade civil, políticas e mecanismos que permitam melhores condições de competição para todos os jovens, principalmente negros, indígenas e aqueles advindos de famílias de menor renda (HERINGER; FERREIRA; 2009).

Pode existir uma discriminação racial no ambiente organizacional a partir da discriminação ocupacional, que questiona a capacidade do negro, ou da discriminação pela imagem, quando a empresa idealiza um perfil em que o negro não deve estar presente (INSTITUTO ETHOS, 2016). No discurso de uma das entrevistadas participantes da pesquisa, por exemplo, ela contou que a empresa está localizada numa região que existe ainda um preconceito étnico-racial:

A gente tá numa região aqui que a colonização é alemã. Infelizmente a gente sabe que tem um **preconceito grande principalmente com a questão racial**, então **a gente tem pouquíssimos negros hoje**, por exemplo, na empresa. Acredito que seja **muito mais pela questão da localização que a gente tá, mas não por não se sentir atraído pela nossa empresa** (E5).

Além da questão do preconceito que ela mencionou que é existente nessa região, provavelmente as pessoas que trabalham nessa empresa também vivem nessa região e, assim, possuem esse preconceito. Como há poucos negros nessa organização, possivelmente outros negros não se sintam atraídos para trabalhar em uma empresa que não possui representatividade.

Estudos revelam que há uma invisibilidade da temática étnico-racial nas organizações brasileiras devido, principalmente, a baixa presença desse grupo minorizado nas organizações do país (IBGE, 2019; INSTITUTO ETHOS, 2016). A proporção de negros em cargos gerenciais

(29,9%) mostra uma significativa sub representatividade deles em comparação com brancos (68,6%) no país (IBGE, 2019). Os dados do Instituto Ethos (2016) são bem parecidos, mostrando que sua participação no quadro funcional é de 35,7%, decrescendo progressivamente para 25,9% na supervisão, 6,3% na gerência e 4,7% no quadro executivo, mantendo-se em um mesmo patamar no conselho de administração (4,9%). Há uma presença significativa de negros entre os aprendizes (57,5%), mas eles representam apenas 28,8% no nível de estágio.

Segundo o Instituto Ethos (2016), em geral, os negros de ambos os sexos têm participação de apenas 34,4% em todo o quadro de pessoal. As mulheres negras têm condição ainda mais desfavorável, com 10,6%, ocupando 10,3% do nível funcional, 8,2% da supervisão e 1,6% da gerência. No quadro executivo, sua presença se reduz a 0,4%.

Quanto ao presente estudo, não teve uma pergunta específica sobre a distribuição dos funcionários por grupo étnico-racial, porém no questionamento a respeito dos grupos minorizados estarem presentes no estágio, é possível verificar que os negros não possuem representatividade, mesmo nesse nível entrante: “Percentual eu não tenho. Se for olhar para etnia te diria que a gente ainda precisa melhorar, a gente ainda não tem estagiários negros, se eu não me engano, e de diferentes etnias” (E11); “Tem alguns negros, mas sem representatividade, muito pouco ainda” (E3); “Negros quase zero (E8); “Afrodescendentes acho que tem uma oportunidade muito grande pra gente desenvolver, ainda não tem uma população muito grande” (E4).

O **estágio** também é uma das **primeiras portas, mais fáceis**, da gente ter colaboradores por muitos anos dentro da empresa. Teve dinâmica que veio 20 meninos e a gente até questionou elas se não teve nenhuma menina que aplicou, porque foi desclassificada, enfim, **é um choque às vezes numa seleção, na dinâmica, não ter nenhum negro**, ou nenhuma menina (E1).

De acordo com o Instituto Ethos (2016), as principais práticas de diversidade voltadas para negros nas empresas geralmente são constituídas de programas de capacitação profissional, também chamados de programas de empoderamento, que visam melhorar a qualificação para assumir postos não ocupados tradicionalmente por eles ou postos de maior nível hierárquico em 55,6% delas; programas especiais para contratação desse público em 33,3%; metas e programas para a redução das desigualdades salariais entre negros e não negros em 33,3%; e metas para ampliar sua presença em cargos de direção e gerência em 11,1%. Parcela relevante de gestores tem a percepção de que, ao menos na gerência e no quadro executivo, a presença de negros está abaixo do que deveria. Ao serem questionados quanto à causa da escassez de negros em um ou mais níveis, parte dos gestores diz haver “falta de conhecimento ou experiência da empresa para lidar com o assunto”.

No presente estudo, nos questionamentos relacionados com as práticas de gestão da diversidade verifica-se que o enfoque, em geral, das organizações tem sido para atração e contratação desse público, principalmente para posições de liderança, em que o afinilamento hierárquico é maior:

A ideia é abrir, encorajar essas pessoas, que sim, que é o ambiente pra elas. **É um dos núcleos que a gente é um pouco mais focado em contratação**, a gente tem **ações específicas pra atração e seleção desse público, também aumentar a representatividade em liderança, então a gente tem alguns gerentes, poucos, um superintendente, que é negro, e acima disso não tem ninguém, então a gente quer aumentar também essa representatividade** (E3).

Aqui na companhia as políticas são, o que a gente tem de **políticas, não tem foco** somente em pessoas com deficiência, ou **somente em negros**, óbvio que **a gente busca em um *pipeline*** de mercado trazer pra dentro da companhia, vamos supor, uma **amostra de pessoas afrodescendentes pra serem entrevistadas com perfil de estágio** (E4).

Essas ações de atrações e contratações podem ocorrer de diferentes maneiras, como por meio de parcerias com consultorias específicas desse público ou com a participação em eventos que eles estejam presentes:

Eu **acabei de conseguir contratar**, a gente fez aí o processo com uma consultoria, mas eu **indiquei um rapaz que veio de um evento** e a gente **aprovou ele**, que foi um **evento sobre igualdade racial**, um rapaz que nos procurou depois de um *pitch* que a gente fez lá. Enfim, um rapaz de 32 anos, que nem é comum nessa idade pra **estágio, negro**, então que tem uma super história de vida (E3).

A gente tem também uma **ação para aumentar o número de pessoas negras** em geral. A gente tem os números para serem cumpridos, para que aconteça a gente precisa observar isso no processo de recrutamento. O pessoal de recrutamento tem feito **parcerias com instituições, associações, grupos como “Empregue Afro”, por exemplo, para atração de profissionais negros** (E6).

A gente tá buscando uma **forma de contratar estagiários negros** e estamos divulgando, por exemplo, na Zumbi dos Palmares que é **universidade só para negros**, então a gente está buscando de várias formas que tenhamos mais diversidade nesse público também (E11).

Outra ação que também tem sido realizada nas organizações é o empoderamento das pessoas negras por meio de ações de treinamento e desenvolvimento, conforme é possível observar na fala do E6 “Tem o pilar que hoje a gente tem se focado principalmente no empoderamento de pessoas negras”.

Em relação ao questionamento sobre a existência de pré-requisitos para o estágio, alguns entrevistados têm consciência que algumas exigências excluem esse público do processo seletivo, como idiomas ou ter cursado determinadas universidades,: “Quando a gente fala de inglês, de idioma, a gente corta uma grande população das pessoas com deficiência, afrodescendentes, por conta da realidade social” (E4).

Não faz sentido **cobrar alguma coisa que não vai ser utilizável**, então esse é o primeiro ponto que gerava incômodo durante muito tempo. A gente **falava que contratava estagiário sênior**, era bem bizarro. Mas quando a gente fala de diversidade, **se a gente não flexibilizar, a gente exclui todo o nosso público**, então a gente sabe que **pessoas negras, em sua maioria, não estão em universidades consideradas de primeira linha, a gente sabe que tem um gap de inglês** (E3).

Conforme mencionado anteriormente, apesar de no Brasil ainda não existir uma lei de cotas para as pessoas negras ingressarem nas organizações privadas, há um movimento para que as empresas tenham um olhar para essa representatividade. Por exemplo, no dia 13 de setembro de 2018, foi realizada uma audiência pública para inclusão de negros e negras no mercado de trabalho das redes de televisão, que tem como uma das recomendações de condutas:

9. Adotar e implementar projeto voltado a assegurar a **igualdade de oportunidades à população negra para ingresso nos quadros da empresa, revendo processos de seleção, capacitação, treinamento, podendo implementar ações afirmativas para assegurar a efetiva contratação de trabalhadores negros e negras para os postos de trabalho da empresa**. O projeto deve considerar o **acesso de jovens negros e negras a vagas de trainees, estágio**, aprendizagem, entre outras, inclusive no âmbito da produção cultural e artística, escola de atores, jornalismo e todos os demais setores da empresa. **Poderá utilizar o denominado "recrutamento às cegas"**, bem como exercer **busca ativa junto às empresas de recrutamento específico de profissionais negros e negras, principalmente nas universidades, escolas técnicas e escolas públicas**. (BRASIL, 2018, grifo da autora).

Acredita-se que, caso as empresas não aumentem o percentual de trabalhadores negros no seu quadro de funcionários, haverá alguma jurisdição para haver obrigatoriedade nessa inclusão. Portanto, é de extrema importância que as organizações revisem os seus processos de recrutamento, seleção, além de treinamento e desenvolvimento, em curto prazo, para permitir um maior acesso de jovens negros e negras às vagas, principalmente reduzindo os requisitos existentes hoje nos processos seletivos.

Também é conveniente que elas continuem realizando treinamentos de diversidade e inclusão, como o de vieses inconscientes, para todos os funcionários, de forma a mudar a visão preconceituosa ainda existente em muitas organizações, gerando, assim, oportunidades com maior equidade para toda a população. Algumas empresas têm realizado iniciativas para desenvolvimento da população negra, como a Iniciativa LIFT mencionada abaixo, ou programas de estágio voltados para somente esse grupo minorizado:

A união de diferentes setores da economia promove **75 bolsas de estudos integral para curso de inglês para estudantes universitários negrxs de baixa renda**. Os fundadores Goldman Sachs do Brasil e o Linklaters anunciam a terceira edição da Iniciativa LIFT (Língua, Inspiração, Foco, Transformação). **O projeto oferece ensino gratuito da língua inglesa e mentoria para 75 estudantes universitários negrxs de baixa renda da Grande São Paulo, cursando o 3º ou 4º semestre da graduação em 2020**. O objetivo da Iniciativa LIFT é capacitar e qualificar os jovens, utilizando

uma segunda língua como ferramenta de mobilidade social (INICIATIVA..., 2019, grifo da autora).

Google lança pela 1ª vez **estágio sem exigir inglês**. São **20 vagas para São Paulo**. **Aprovados terão curso intensivo de inglês** no escritório do Google (PATI, 2019, grifo da autora).

No **Programa de Estágio Representa**, você, **Estudante Universitário Negro**, terá a **oportunidade de participar do Processo Seletivo** mais autêntico já visto. Vem com a gente! Vem cultivar um mundo melhor e se desenvolver muito! **REQUISITOS E QUALIFICAÇÕES: O cargo não exige conhecimento técnico prévio; não é necessário ter experiência profissional anterior; não é pré-requisito ter conhecimento da língua inglesa**; formação: penúltimo ano do Ensino Superior, Bacharelado ou Licenciatura (PROGRAMA..., 2020a, grifo da autora).

Pelas entrevistas do presente estudo foi possível verificar que algumas empresas estão realizando ações para inclusão de mais pessoas negras nas organizações brasileiras, porém essas ainda não possuem a mesma efetividade e prioridade como a inclusão de pessoas com deficiência, que possui uma lei específica, por exemplo. Por outro lado, caso alguma lei de cotas seja implementada, há um risco de as empresas focarem somente no atingimento da meta numérica e abandonarem as ações de desenvolvimento que estão sendo efetuadas, além dessa inserção ocorrer somente em níveis entrantes, assim como acontece, em geral, com as PcD nas empresas.

4.3.2 Gestão da diversidade

A análise da distribuição funcional é importante para economias que estruturalmente apresentam renda desigual, como é o caso da economia brasileira. Esta temática internacionalmente encontra-se na esfera dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que compõem a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, originada pela Organização das Nações Unidas (ONU) para o acompanhamento de indicadores sociais, econômicos e ambientais de todos os seus países membros (IBGE, 2018a).

O mercado de trabalho brasileiro é informal, precário, com histórico de baixas remunerações e de diversas desigualdades sociais sendo, tudo isso, resultado do seu processo histórico. As desigualdades sociais ocorrem entre ocupações e atividades, gênero, cor ou etnia-raça e regiões. Portanto, determinados grupos populacionais têm inserção mais precária do que outros, o que deixa mais sensíveis aos ciclos econômicos, gerando expressivas perdas de seus níveis de condições de vida (IBGE, 2018a).

Há maiores desigualdades nas Regiões Norte e Nordeste do país como, também, maior vulnerabilidade no mercado de trabalho para as mulheres, pessoas pretas ou pardas, jovens e

população com menor nível de instrução. A diferenciação dos dados por sexo e por cor ou raça são fundamentais para o diagnóstico das desigualdades de rendimentos, pois as atividades econômicas de menores rendimentos médios são as que proporcionalmente possuem mais ocupados de cor ou raça preta ou parda e pessoas do sexo feminino. Em geral em 2017, os brancos ganhavam em média 72,5% mais do que pretos ou pardos e os homens ganhavam, em média, 29,7% mais que as mulheres (IBGE, 2018a).

O nível de instrução é uma das características que mais contribuem para a redução das desigualdades uma vez que, quanto maior o nível de instrução, maior a taxa de participação no mercado de trabalho. Por um lado, o cenário de crise econômica contribuiu para a participação das mulheres na força de trabalho, porém, por outro lado, a sua taxa de participação em 2017 permaneceu bem abaixo à dos homens, 52,7% e 72,5%, respectivamente. A diferença menos acentuada entre os sexos foi verificada entre as pessoas de 14 a 29 anos de idade e a mais acentuada entre as de 50 a 59 anos. A maior escolaridade das mulheres não é, portanto, suficiente para levá-las à força de trabalho em proporção maior ou similar à dos homens (IBGE, 2018a).

Para algumas organizações, a diversidade ultrapassa o plano de políticas pontuais. Isso pode ser demonstrado, por exemplo, através de uma espécie de “tolerância zero” contra o preconceito. Isso é, a inadmissibilidade de comportamentos discriminatórios, explícitos ou sob a forma de piadas (SALES, 2017).

Na fala de dois entrevistados, por exemplo, eles mencionaram a questão de o preconceito ainda existir nas empresas e o quanto ele é inaceitável. Em uma delas, inclusive, de acordo com a fala do E5, a empresa tomou uma medida educativa, que foi o desligamento, quando ocorreu um caso.

É completamente inaceitável, a empresa repudia, qualquer tipo de preconceito, isso é falado na nossa integração e a pessoa assina o código de conduta e ética. Inclusive **a gente já teve caso de assédio moral no sentido de preconceito** e a gente efetuou o **desligamento da pessoa que ocasionou isso**. Então a gente repudia qualquer tipo de preconceito (E5).

Também para as pessoas ainda é delicado quando a gente fala de alguns **grupos específicos de diversidade**, pois as **pessoas ainda têm um certo preconceito**, dependendo ainda da cultura da empresa, não vê ainda com bons olhos. Mas acho que **a gente consegue quebrar um pouco esse tabu sobre diversidade** trazendo o quanto é importante termos a diversidade na empresa (E10).

Segundo o Instituto Ethos (2016), algumas empresas possuem valores e princípios referentes à valorização ou promoção da diversidade em seu código de conduta, de ética ou na própria missão da empresa.

No atual estudo, alguns entrevistados trouxeram esse ponto em seus discursos, como “Dentre os valores da empresa, um deles é sobre o respeito à diversidade dos colaboradores” (E1) e “Temos um código de ética e conduta e uma das coisas que falam lá, e que é um dos percursores, é sobre a diversidade e respeito com as pessoas (E12)”.

O código de conduta que todos os funcionários precisam assinar para garantir o entendimento e tem uma sessão lá chamada “Como tratamos as pessoas no local de trabalho” e ali está **descrito o que é inegociável em termos de respeito**. A gente tem esse treinamento que é feito na integração de novos funcionários, **todos funcionários precisam passar por esse treinamento do código de conduta e anualmente todos os funcionários precisam submeter online uma certificação dizendo se tem ou não algum conflito de interesse que precisa ser declarado** (E6).

As empresas tornam o tópico da diversidade e inclusão mais importante e legítimo para todos os funcionários da organização quando os inserem em seus valores, missão, políticas ou no código de ética e conduta, dando menos margem para a ocorrência de discursos e/ou práticas preconceituosas. Também podem gerar uma vantagem competitiva e fortalecimento da marca empregadora da empresa, possibilitando mais atratividade para os grupos minorizados.

Quando as características das pessoas que trabalham em médias e grandes empresas no Brasil são analisadas, principalmente em relação às posições ocupadas por elas, evidencia-se que alguns grupos sociais estão mais bem representados do que outros e que as organizações parecem preferir, para as posições de comando, um tipo específico de funcionário: homem branco, em idade adulta, cisgênero, aparentemente heterossexual e sem deficiência visível (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; INSTITUTO ETHOS, 2016; SALES, 2017). Certamente esse favoritismo não é declarado abertamente, mas isso é constatado, principalmente quando se observa diretores e executivos das empresas brasileiras (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Atualmente a maior presença de mulheres, pessoas negras, PcD, população LGBTQ+, diferentes gerações, assim como a ausência deles, tem mobilizado algumas organizações sobre a questão da diversidade, além de gerar discussões sobre preconceito e igualdade de oportunidades. Portanto, diferentes empresas que atuam no Brasil têm se articulado para revisar suas políticas e ações, como as de recrutamento e seleção, treinamentos sobre o tema, além de tornarem suas comunicações mais plurais e aumentarem a representatividade desses grupos minorizados nos seus quadros de funcionários (SALES; FERRARI, 2019).

A prática gerencialista da gestão da diversidade tem sido defendida com base em duas principais vantagens para as empresas. A primeira é que os programas internos voltados à diversidade seriam socialmente mais justos do que as políticas de ação afirmativa, pois são fundamentados na meritocracia e não no favorecimento por meio de legislação. A segunda é que com um bom gerenciamento da diversidade haveria uma relevância competitiva, o que

aumentaria o desempenho organizacional no mercado devido a positiva influência de um ambiente interno multicultural, com pessoas com diferentes experiências e habilidades trabalhando juntas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Segundo revisão teórica sobre práticas de diversidade no contexto norte-americano, a implementação delas nas empresas não é simples e implica em transformações culturais profundas nas empresas. Há diversos obstáculos, como a descrença dos próprios funcionários sobre a sua efetividade, preconceitos em relação aos favorecidos com esses programas e as dificuldades em alterar hábitos na área de recursos humanos para incluir e priorizar esse mote da diversidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Há possíveis caminhos para a efetividade das práticas e políticas de diversidade nas organizações, entretanto inicialmente é indispensável o comprometimento da alta gestão com essas, de forma a antecipar a ocorrência dos preconceitos e possíveis violências e atuar efetivamente para que não aconteçam. Também é importante trazer o diálogo e debate sobre o tema nos diversos treinamentos e em outras atividades pedagógicas executadas no cenário organizacional. É determinante que as políticas adotadas e as expectativas sobre as mesmas não sejam impostas, mas sim, que sejam fruto de um processo dialogado, tanto para que os funcionários, de modo geral, se conscientizem sobre a sua relevância, quanto para que os grupos minorizados, a quem se destinam essas políticas, tenham clareza sobre todo o processo (DINIZ et al, 2013).

De acordo com estudo do Instituto Ethos (2016), para que uma organização promova mudanças na área da diversidade, sejam elas formais - nos aspectos organizativos - ou relacionais - nas relações que se estabelecem entre o público interno e deste com o externo -, essas ações não devem ser implementadas ao acaso e sem parâmetros. Para essa implementação, as empresas deveriam seguir os seguintes passos: criar uma comissão específica de diversidade, desenhar um plano de ação, criar indicadores de processo e resultado, implementar o plano, monitorar e avaliar e, por último, dar visibilidade ao plano.

Para a implementação também é necessário que tenha uma área responsável por isso, que pode ser uma área dedicada à gestão da diversidade ou as atividades podem estar contidas na área de RH. Na presente pesquisa, a principal área responsável por liderar as práticas de gestão da diversidade é a própria área de RH (em nove das empresas entrevistadas, 75% do total), sendo que dois entrevistados (17%) relataram existir uma área própria de diversidade na empresa e uma entrevistada (8%) mencionou que o encargo é da área de responsabilidade social.

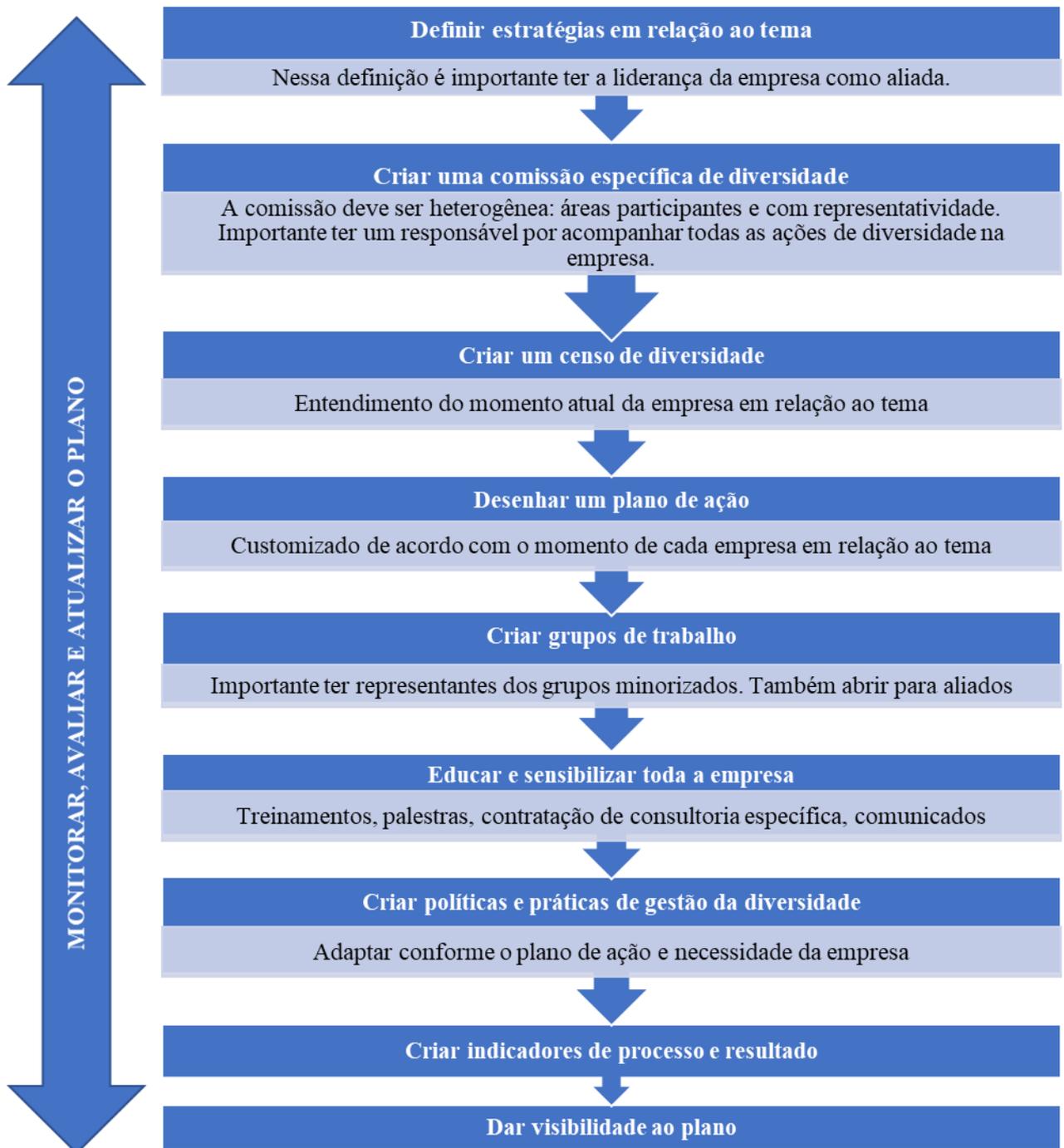
Segundo o Instituto Ethos (2016), no que tange ao plano de ação com práticas de diversidade, ainda são poucas as empresas que possuem um plano abrangente. Na maioria das vezes, as ações mais bem elaboradas e monitoradas são as que visam à contratação de pessoas com deficiência e à inclusão de mulheres em posições hierárquicas mais elevadas. Portanto, sugere-se um passo a passo de como implementar as práticas de diversidade nas empresas (Figura 4).

Inicialmente é importante definir uma estratégia em relação ao tema, para que depois se crie uma comissão específica de diversidade com funcionários da empresa e que o grupo seja bem heterogêneo, para gerar uma maior diversidade de conhecimentos sobre a empresa e seu negócio, assim como de ideias de práticas a serem implementadas. Após esse passo, aconselha-se criar e aplicar um censo de diversidade em toda a empresa para entendimento de qual o momento atual em relação ao tema e posterior desenho do plano de ação customizado de quais serão as práticas mais urgentes necessárias para cada organização. Se uma empresa, por exemplo, ainda tem funcionários com visões preconceituosas, as primeiras ações devem ser bem fortes em relação à educação e sensibilização sobre o tema, geralmente sendo necessário exemplo de funcionários com cargos mais altos.

Geralmente são criados grupos de trabalho dos grupos minorizados, como mulheres, etnia-raça, LGBTQ+, PcD, gerações, entre outros, com ações específicas para cada grupo de acordo com a necessidade. Importante que esses grupos tenham representatividade de pessoas com lugar de fala, mas também aliados, ou seja, pessoas não pertencentes aos grupos minorizados, mas simpatizantes das causas.

Posteriormente podem ser realizadas ações de educação e sensibilização sobre o tema, como treinamentos, palestras, comunicações via e-mail e em murais e/ou palestras. É significativo que o RH da empresa adapte as suas políticas, código de conduta, código de ética, *dress code*, uniformes, assim como adeque o seu ambiente, com a construção de rampas, de banheiros inclusivos, entre outras práticas de diversidade e inclusão. Depois desse passo sugere-se que sejam criados indicadores de processo e resultados, finalizando com a visibilidade para toda a empresa em relação ao plano de ação. Durante todas as etapas é importante monitorar, avaliar e atualizar o plano.

Figura 4 - Como implementar práticas de diversidade nas empresas



Fonte: Elaboração própria a partir de Instituto Ethos (2016).

As principais práticas de gestão da diversidade implementadas pelas empresas estão relacionadas com políticas de recrutamento e seleção, com enfoque em mulheres e negros, além de políticas de treinamento para conscientização das diversidades culturais, também com projetos de comunicação interna com a finalidade de divulgar os objetivos dos programas para todos os funcionários (FLEURY, 2000).

As práticas mais comuns entre as empresas pesquisadas foram: disseminação do tema internamente com palestras, treinamentos e/ou oficinas, que ocorre em sete (58%) das empresas participantes; seguida pela existência de comitês, comunidades, grupos de trabalho, redes ou pilares em seis (50%) empresas; criação de políticas de recrutamento e seleção em quatro empresas (33%); ações específicas para gestores e líderes em quatro também (33%); diversidade como valor e/ou no código de conduta e ética da empresa em três (25%); práticas e/ou programas direcionados para a lei de cotas de PcD em três (25%); criação de programas de empoderamento em três (25%); criação de projetos e/ou iniciativas externas em duas (17%).

Há práticas que foram citadas em somente uma empresa, como alinhamento com ODS da ONU; participação em eventos específicos de diversidade; *benchmarking* com outras empresas; contratação de consultoria específica de D&I; criação de indicadores de diversidade; acompanhamento de PcD por meio de psicopedagoga; criação de vaga específica de D&I; medição de *performance* relacionando com ações de gestão de pessoas; realização de treinamento obrigatório de assédio. Uma delas também mencionou não ter ações específicas pois a empresa cresceu em espaço que já existe D&I.

4.3.2.1 Grupos de trabalho

A ideia desse subtópico é relacionar as práticas de diversidade mencionadas pelos entrevistados, porém direcionadas para alguns grupos minorizados – mulheres, público LGBTQ+, gerações – e relacioná-las com os dados e práticas existentes no mercado de trabalho de acordo com estudos recentes.

A teoria das relações intergrupais pode contribuir nos estudos de gestão da diversidade. Essa corrente teórica preconiza, de um lado, que na organização convivem grupos de identidade nos quais seus integrantes têm características biológicas e/ou sociais em comum, então as pessoas se auto identificam, podendo ou não se aproximar de seu grupo de identidade. Todavia, de outro lado, estão os grupos organizacionais, cujos membros compartilham cargos e experiências de trabalho equivalentes (BRUNSTEIN; JAIME; 2009).

Individualmente, as pessoas historicamente discriminadas e excluídas das posições de maior poder, prestígio e remuneração nas empresas estão muito mais vulneráveis ao controle por parte dos grupos majoritários. Portanto, as ações coletivas permitem vislumbrar possibilidades mais consistentes de transformação da condição de subalternidade (BRUNSTEIN; JAIME; 2009).

Uma das práticas de gestão da diversidade que vem sendo criada nas organizações brasileiras são os grupos de identidade que, juntos, trabalham em prol de um ambiente mais

diverso, sinalizando práticas gerenciais mais inclusivas, igualitárias e participativas. Esses grupos também podem ser chamados de comitês, pilares de diversidade, grupos de trabalho, núcleos, comunidades, entre outras nomenclaturas existentes. Esses grupos precisam ter uma abertura para escuta das demandas dos indivíduos pertencentes aos grupos minorizados na organização (BRUNSTEIN; JAIME; 2009), mesmo que essas pessoas não estejam participando formalmente desses grupos de trabalho, seja por interesse e/ou disponibilidade, uma vez que a participação costuma ser voluntária.

As empresas têm utilizado esses grupos como uma forma de representar alguns grupos minorizados:

É um programa que com ele surgiram **quatro comunidades que representam quatro frentes de diversidade, cada um representando um grupo de minoria**. A gente sabe que só essas quatro comunidades não contemplam todas as diversidades que a gente gostaria de contemplar, mas é um primeiro passo, então já é uma **forma de representar algumas minorias** (E11).

A existência dos grupos de trabalho gera inúmeras vantagens para a organização, como: educar e engajar os funcionários no assunto diversidade, criar um sentimento de amparo e segurança, fazer com que eles tenham mais vontade em trabalhar em uma organização que está preocupada com seu bem-estar, tornar o ambiente mais favorável ao desenvolvimento de carreira, tornar os funcionários mais informados, fazer com que eles se dediquem de forma mais efetiva ao negócio, além de permitir que eles conheçam mais a organização a partir das trocas entre o grupo. Quando há uma participação do alto escalão da organização a mudança é vista com legitimidade pelos outros funcionários (MARTINS, 2018).

A entrevistada E3 explica como funciona os núcleos dentro da EMPRESA 3, demonstrando a importância de ter representatividade dos grupos minorizados na empresa e de ter pessoas representando o “lugar de fala”. Ou seja, a importância que os grupos minorizados pertençam a lugares que historicamente eram restritos somente para os grupos privilegiados, como as posições estratégicas dentro das organizações:

A gente tentou ter uma certa diversidade em cada um dos núcleos também, então a gente abriu inscrição pra casa toda, a gente quis fazer uma mescla, então **a ideia é que a gente tenha em torno de 70% de pessoas que a gente fala “no lugar de fala”, então que representam aquele grupo, porque não adianta ter pessoas que não representam tomando decisão por pessoas que representam**, porque a gente não tem a mesma dor que aquelas pessoas, e **30% de aliados, então são pessoas que abraçam a causa, mas que não representam**. E aí a gente tentou mesclar, além disso, áreas e cargos (E3).

Os papéis e responsabilidades desses grupos de trabalho variam de acordo com cada organização, mas, em geral, estão relacionados com a disseminação e sensibilização em relação

ao tema diversidade por meio de realização de eventos, treinamentos, participação em eventos externos, celebração de datas comemorativas, participação em reuniões, realização de *benchmarking* com outras empresas e idealização de ações para o grupo:

Eles são responsáveis por eventos, fazer contatos com universidades, instituições, como que consegue aproximar a companhia da sociedade, e também alguns eventos voltados a um treinamento, por exemplo, de funcionários, treinamento de LIBRAS, como não ter os vieses inconscientes, se tem alguém surdo ou com dificuldade de locomoção, que tipo de atitudes se deve ter, então eles engajam mas também conscientizam todo mundo (E4).

A gente tem comitês de diferentes frentes: étnica, gênero, LGBTQ+, mulheres, pessoas com necessidades especiais, responsabilidade social. São iniciativas dos próprios colaboradores que com o apoio da EMPRESA 1 formam grupos que fazem diversas iniciativas sociais, fora da EMPRESA 1, mas internas também pra disseminar o tema próprio de cada comitê (E1).

Cada unidade da EMPRESA 6 tem um comitê com os quatro pilares e cada pilar tem um líder e cerca de cinco integrantes e daí são criadas as ações, os projetos que são desenvolvidos para cada ciclo, que são anuais. Os projetos geralmente são, nesse primeiro momento, de educação e sensibilização em relação à diversidade e inclusão para os negócios, a importância de tratar todas as pessoas com respeito. Nesses últimos anos a gente tem feito isso internamente, os funcionários responsáveis fazem apresentações para as áreas, para as lideranças, em alguns momentos a gente contrata palestrantes, professores de universidades, figuras públicas ou conhecedores para vir aqui dar depoimentos, a gente utiliza para os planos de comunicação, para TV interna e matérias na intranet (E6).

Os grupos têm uma agenda anual de ações que eles devem cumprir. Cada uma dessas comunidades tem uma dessas datas pra comemorar e celebrar a sua comunidade, porque senão a gente imaginou que poderia ficar muita coisa ao mesmo tempo, muitas ações ao mesmo tempo, em paralelo tem momento DDS (diálogo diário de segurança) pra falar nas unidades, escritórios, aproveitar esse espaço para falar de algum tema que naquele mês está sendo mais explorado. Quando acontece algum evento, muitas vezes se “linka” com algumas dessas comunidades também pra remeter. Por exemplo, semana passada a gente recebeu um comunicado que falava um pouquinho de autismo, os espectros autistas, então o que a gente pode encontrar nisso e como trabalhar com isso e falando muito também de famílias. Pois. Podem ter pessoas na EMPRESA 11 que têm familiares com alguma dessas funções. O papel dessas comunidades é de fato serem agentes, cada um tem um papel dentro da comunidade, mas os agentes, eu sou agente de uma delas, tem papel de participar das reuniões, fazer *brainstorming*, pensar quais são as próximas ações, como engajar mais o público, como engajar mais a liderança, tem diversas ações aí previstas para cada um dos papéis (E11).

As organizações que possuem grupos de trabalho de diversidade, com participação dos próprios integrantes de grupos minorizados e/ou seus aliados, fazem com que seus funcionários sintam-se mais seguros para ser quem são e mais confortáveis para trabalhar, resultando em maior engajamento e bem-estar social (MARTINS, 2018).

A seguir são explorados os grupos de trabalho mencionados pelas organizações participantes da pesquisa relacionando com as práticas de diversidade existentes em cada uma, com exceção dos grupos de etnia-raça e PcD, que já foram mencionados anteriormente.

4.3.2.1.1 Mulheres

Os estudos sobre sexualidade frequentemente são associados ao gênero, seja para demarcar as especificidades da sexualidade feminina, seja para apontar suas necessidades e reivindicações. O termo “gênero” costuma ser utilizado nas ciências humanas para destacar o caráter sociocultural das diferenças existentes entre homens e mulheres. Tem início mesmo antes do nascimento e determina expectativas sociais, acesso a oportunidades e definição dos papéis esperados de homens e mulheres (SALES, 2017).

O termo “sexo”, por sua vez, é uma classificação biológica e está relacionado a produção hormonal, capacidade reprodutiva e genitália. Indica como a pessoa foi identificada ao nascer (SALES, 2017). A fim de não entrar em minúcias a respeito da melhor classificação para chamar o grupo, optou-se por “mulheres”, e não de grupo de “gênero” e/ou “sexo”, como algumas organizações costumam denominá-lo.

As mulheres são maioria no total da população residente brasileira 51,7% (IBGE, 2018b), além de representarem 43,6% da população economicamente ativa (IPEA, 2015). Elas simbolizam 45,3% do total de responsáveis pelo domicílio, percentual que só aumenta nos últimos anos (IBGE, 2018b). O número de mulheres com ensino médio completo e ensino superior incompleto, além de ensino superior completo, é maior do que dos homens (IBGE, 2010) e elas possuem um número médio de anos de estudo (10) superior ao deles (9,4) também (IBGE, 2018b).

De acordo com o IPEA (2019), a participação feminina ainda é menor do que a masculina no mercado de trabalho, por conta de fatores como discriminação e normas culturais, que estabelecem um papel para a mulher como a principal responsável pelos filhos e pelos trabalhos domésticos. Mesmo diante desse cenário, a taxa de participação feminina apresentou crescimento contínuo para as gerações nascidas a partir de meados dos anos 40, enquanto a taxa de participação masculina mostrou tendência de queda ao longo dos anos. A expectativa é de continuação na elevação da presença feminina no mercado de trabalho, que deve chegar a 64,3% em 2030, ou seja, 8,2 pontos percentuais acima da taxa em 1992.

As mulheres estão conquistando seu espaço no mercado de trabalho, entretanto, a luta feminina continua, uma vez que quando comparados os cargos ocupados entre homens e mulheres, percebe-se que mesmo com este avanço, ainda está longe a garantia de equidade salarial e de ascensão a carreira entre mulheres e homens, principalmente para cargos de alto escalão nas organizações. O fenômeno conhecido pela expressão, teto de vidro, do inglês *glass ceiling*, refere-se à existência de barreiras que bloqueiam a promoção das mulheres à níveis

superiores de hierarquia nas organizações (GONÇALVES et al., 2016; INSTITUTO ETHOS, 2016). E as que conseguem assumir cargos mais elevados tendem a apresentar comportamentos gerenciais mais rígidos em comparação aos homens, aparentemente se masculinizando para chegarem nessas posições (BRUNSTEIN; JAIME 2009).

A ONU, então, incluiu em sua agenda de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o de número 5, que visa “Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”. Dentre os seus objetivos específicos, há três diretamente relacionados com a diversidade de gênero no mercado de trabalho: 5.1 “Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte”; 5.5 “Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública”; e 5.c “Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis” (ONU, 2015a).

A ONU Mulheres também criou os Princípios de Empoderamento das Mulheres, conhecidos internacionalmente como *WEPs – Women’s Empowerment Principles*, que devem ajudar as empresas a incorporarem em seus negócios valores, práticas e ações que visem à equidade de gênero e o empoderamento das mulheres. Os líderes empresariais do mundo todo podem manifestar seu apoio na promoção de igualdade entre homens e mulheres assinando o formulário de adesão se comprometendo com os sete princípios:

1. Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível.
2. Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não-discriminação.
3. Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa.
4. Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres.
5. Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing.
6. Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social.
7. Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero. (ONU Mulheres, 2017).

Existe também o Movimento ElesporElas, HeForShe, no qual mulheres, meninas, homens e meninos podem fazer adesão online para serem “parceiros igualitários na elaboração e implementação de uma visão comum da igualdade de gênero que beneficiará toda a humanidade” (ONU Mulheres 2014).

Portanto, a diversidade de gênero tem ganhado atenção no mundo corporativo e acredita-se que a presença das mulheres em todos os níveis hierárquicos organizacionais traz

diferentes perspectivas e ideias, melhorando o resultado financeiro da empresa (SILVA et al., 2020).

Segundo o Instituto Ethos (2016), quando se examinam dados de pesquisa referentes à presença de mulheres nas empresas, no recorte de estágio as mulheres têm maior presença numérica em relação aos homens, com representatividade de 58,9%. O afunilamento hierárquico que reduz a participação feminina nas empresas se inicia com o grupo de *trainees*, nos quais as mulheres representam 42,6% do total. Nos níveis seguintes, estão ainda menos presentes, com porcentagens de 35,5% no quadro funcional, 38,8% na supervisão, 31,3% na gerência, 13,6% no quadro executivo e 11% no conselho de administração.

Em geral as empresas começam suas iniciativas para os programas de diversidades pelas mulheres, com foco no aumento da participação feminina na composição do quadro de funcionários, pelo fato de a mulher se encontrar disponível nas diversas profissões. As práticas variam desde a identificação e eliminação de possíveis barreiras à promoção na carreira, como políticas de recrutamento e seleção e iguais oportunidades para homens e mulheres (FLEURY, 2000).

De acordo com o Instituto Ethos (2016), as principais políticas ou ações afirmativas voltadas para mulheres nas empresas são: adoção de medidas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal em 64% das empresas; implementação de programas de capacitação profissional que visem melhorar a qualificação de mulheres para assumir postos não ocupados tradicionalmente por elas ou postos de maior nível hierárquico em 52%; estabelecimento de metas para ampliar a presença das mulheres em cargos de direção e gerência em 44%; estabelecimento de metas e programas para a redução das desigualdades salariais entre mulheres e homens em 28%; implementação de programas especiais para contratação de mulheres em 20%;

A adoção de medidas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal também foram mencionadas pelas empresas entrevistadas, sendo principalmente citadas práticas relacionadas com a maternidade, como extensão da licença-maternidade, implementação de sala de amamentação, contratação de mulheres grávidas, grupos de maternidade, entre outras:

Não penalizar a maternidade, então a gente já tem os 180 dias de licença maternidade, que é mais do que a CLT pede, a gente tem a salinha da amamentação, onde a mãe pode ir lá retirar o leite, tem todo um ambiente, bombinha, tem tudo desenhado, mas a gente tá desenhando outras ações também pra que as mulheres se sintam mais confortáveis, a gente conseguiu nesse ano fazer a contratação de uma mulher grávida, que é super difícil de acontecer, ainda mais em um cargo de liderança, não lembro exatamente se era uma gerente ou uma analista sênior, mas era um cargo alto, essa moça quando começou a participar do processo ela já estava grávida, então ela ia entrar e logo já ia sair, e tá tudo bem, e a

gente conseguiu bancar, o gestor falou “-não importa, a gente espera, ninguém vai morrer por causa de seis meses”, e com certeza depois a gente vai ter uma história linda aqui dentro. Então a gente começa algumas ações com maternidade também (E3).

Na nossa unidade aqui a gente tem um grupo de maternidade, então aqui a gente tá trabalhando o empoderamento dessas mulheres e trabalhando em parceria com os gestores pra que eles contribuam com **o equilíbrio vida/trabalho dessas mulheres** pra que elas possam ter **flexibilidade, ainda no sentido muito de sensibilização**, mas contribuindo pra isso (E6).

A implementação de programas de desenvolvimento profissional voltados para mulheres também foi mencionado: “Nós tivemos um **exemplo recente que foi nesse programa voltado para mulheres**, que é um **programa de mentoria voltado para mulheres**, e a gente não tem nenhum outro programa de mentorias voltado para todos os públicos” (E2).

O estabelecimento de metas para ampliar a presença das mulheres em cargos de liderança foi a prática mais presente nas empresas entrevistadas, sendo uma prática presente em cinco das empresas entrevistadas (42%):

Existe uma **meta institucional referente a um grupo de minoria**, que é de **mulheres**, hoje o **percentual de mulheres em cargo de gestão é muito baixo**, então existe uma meta de até 2023 aumentar esse número até 25% e as **ações estão principalmente relacionadas às políticas de recrutamento e seleção**. No início desse ano a gente reformulou a política de recrutamento e seleção da empresa colocando esse objetivo de buscar essa premissa de diversidade nas nossas práticas de atração de pessoas (E2).

A gente focou muito em **mulheres em cargo de liderança** porque a gente viu que **onde a gente tinha gap**, então a gente viu assim, onde a gente tem um **número menor de mulheres do que de homens**, como é uma empresa de mercado financeiro, centenária, que tinha um histórico de ter muito mais homens, mas ao mesmo tempo quando a gente se compara com o mercado numas questões, a gente até está muito à frente, com as empresas de mercado financeiro, mas a gente viu que a gente tem um **gap** alto quando a gente fala de alta liderança, a gente tem **muitas mulheres em cargos até analista sênior, temos até bastante como gerente, mas aí já com um corte maior em relação aos homens, e daí pra cima já vai diminuindo**, então em cargos de diretoria, por exemplo, a gente tem 40 pessoas em cargo de diretoria, três ou quatro são mulheres, então já começa a diminuir muito mais (E3).

Se a gente pensar em **gênero, por exemplo, a gente recebeu a diretriz de aumentar o percentual de mulheres em posição de liderança até 2025**. Em nossos estudos as **mulheres seguem até determinado nível e depois elas param de crescer** e aí tem uma série de fatores envolvidos ali, então foi definido esse percentual e a partir disso vale vários projetos para que esse número se eleve (E6).

Em algumas empresas pesquisadas há práticas específicas para atração e/ou contratação de mulheres, conforme é possível observar nas falas abaixo, ou essa é uma prática que será implementada em breve:

Inclusive a gente esse ano **patrocinou a copa feminina de futebol** e isso foi uma iniciativa bem direcionada em termos de ação voltadas para minoria de gênero com o

objetivo de atrair mais mulheres porque o mercado que a empresa atua, industrial, é um mercado onde boa parte do nosso corpo de funcionários são engenheiros. É um mercado conservador e a gente tem buscado fazer um trabalho até mesmo de *employer branding* pra poder atrair mais mulheres, mais minorias (E2).

Quando a gente fala de **recrutamento**, a importância de ter sempre alguém mediando as entrevistas e **garantir, no caso da mulher, que a gente tenha uma mulher participando de todos os processos seletivos também até as últimas fases**. Isso é o que a gente tem cuidado (E6).

Mas em seleção a gente cuida muito da questão de gênero. Então a gente sabe que em um **processo seletivo, muitas vezes, a gente acaba preenchendo mais vagas com homens e não com mulheres**, e daí cada um tem seu viés, a gente em seleção também tem os nossos vieses, então **a gente começou a colocar isso como um indicador, para olhar para esse número e olhar naquele mês quantas vagas tu fechou com homens e quantas tu fechou com mulheres**. E realmente quando a gente olha **acaba sempre vindo mais homens do que mulheres** e daí a gente tem vários momentos pra olhar, pra conversar sobre isso e discutir o porquê isso acontece e uma das formas de nos policiar nesse sentido é de **sempre apresentar numa lista de candidatos finais, uma *shortlist* que a gente fala, com pelo menos uma mulher (E11)**.

Infelizmente não, acredito que nos próximos meses nós vamos implantar. Primeiro a gente começou com vagas profissionais para profissionais com deficiência, em segundo eu acho que seja ***shortlist* de pelo menos uma mulher**, mas ainda **a gente não tem nada ainda estabelecido**. Mas eu acho que futuramente, principalmente pra liderança e até diretrizes da Alemanha, **talvez a gente precise ter pelo menos uma mulher na *shortlist* (E8)**.

Foi possível observar que as empresas participantes dessa pesquisa estão em diferentes estágios em relação às práticas de diversidade focadas em mulheres, sendo que as práticas mais mencionadas foram ter um grupo de trabalho especificamente com essa frente e metas específicas para alcance de mais mulheres em cargos de liderança. Nenhuma das organizações mencionou alguma prática que visa a redução das desigualdades salariais entre mulheres e homens.

Em geral, as mulheres estão bem representadas em posições de estágio, porém em alguns segmentos específicos, como mercado financeiro e em algumas engenharias, ainda há uma disparidade numérica entre homens e mulheres. Inclusive existe uma iniciativa denominada “Programa Dn'A Women – Develop e Achieve” para incentivar jovens universitárias a ingressarem e crescerem em carreiras no setor financeiro:

Os bancos Goldman Sachs do Brasil, Deutsche Bank, BNP Paribas e UBS, com o apoio do Bettha, Cescon Barriou, Grupo Cia de Talentos e WILL- Women In Leadership In Latin America, convidam a participar do **Programa Dn'A Women - Develop and Achieve**. A primeira edição do Programa, lançada em 2019, foi idealizada depois de um almoço entre as 4 CEOs de bancos internacionais no Brasil. **O objetivo desta iniciativa é capacitar e qualificar estudantes universitárias mulheres cisgênero e transgênero, residentes no Estado de São Paulo, para apoiar e promover o desenvolvimento de suas carreiras e conhecimentos básicos sobre o mercado financeiro**. Apesar do **foco principal não ser a contratação**, as candidatas

contempladas ficarão sob olhares atentos dos bancos para oportunidades que possam surgir em seus times. Trata-se de uma **ação afirmativa para promover a equidade de gênero e o interesse e conhecimento sobre um mercado predominantemente masculino, mas que tem investido para aumentar sua diversidade**, portanto todas mulheres são bem vindas, queremos um grupo diverso (PROGRAMA..., 2020b, grifo da autora).

Importante salientar que a categoria “mulher” não pode ser tida como universal, uma vez que as mulheres negras, lésbicas, de classe média, operárias, não são semelhantes a mulheres brancas de classe média e heterossexuais (CAPRONI-NETO, 2017). Essa interseccionalidade não foi investigada na presente pesquisa.

4.3.2.1.2 LGBT+

Previamente à discussão sobre as principais práticas de diversidade relacionadas com esse grupo minorizado, entende-se a necessidade de definir alguns conceitos utilizados nos estudos sobre gênero e sexualidade, como também contextualizar o histórico social da luta desse grupo no Brasil.

A identidade de gênero é o gênero com o qual a pessoa se identifica e cujo reconhecimento ela reivindica, sendo que pode ou não estar alinhado com o gênero atribuído no nascimento. Desta forma, cisgênero compreende as pessoas que se identificam com o gênero atribuído no nascimento; transgênero abrange pessoas que não se reconhecem com o gênero atribuído no nascimento; e intersexual engloba a pessoa que nasceu com as características biológicas dos dois sexos, no passado era chamada de “hermafrodita” (SALES, 2017).

Por sua vez, o homem transexual é a pessoa que requer reconhecimento social e legal como homem, mesmo que no nascimento tenha sido identificada como sexo feminino. Mulher transexual é a pessoa que requer reconhecimento social e legal como mulher, mesmo que no nascimento tenha sido identificada como sexo masculino. Travesti refere-se à uma identidade que está em disputa e, portanto, não há um consenso na definição. Algumas travestis não se identificam com a classificação binária homem-mulher e compreendem-se como membros de um terceiro gênero. Esse processo de identificação pode ser marcado por posicionamento político e recortes de classe e raça. Não-binário é a pessoa que não se identifica com nenhum dos gêneros ou aquela que se percebe como uma combinação deles. Essas pessoas refutam o sistema binário homem-mulher, em inglês chamado *genderqueer* (SALES, 2017).

A orientação identifica a atração afetivo-sexual e não possui uma linearidade obrigatória com a identidade de gênero. Sendo assim, assexual é a pessoa que não sente atração sexual por pessoas de qualquer gênero. No entanto, elas podem desenvolver relações e parcerias afetivas. Heterossexual é a pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de gênero

diferente daquele com o qual se identifica; e homossexual é a pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de gênero igual àquele com o qual se identifica, podendo ser gays ou lésbicas. Bissexual é a pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de qualquer gênero. As expressões “sair do armário”, “*coming out*” ou “*outing*” designam o momento em que se revela publicamente a orientação sexual (SALES, 2017).

A homossexualidade não é uma opção, uma preferência, mas sim uma característica espontânea resultante de um conjunto de fatores, razão pelo qual não se utiliza o termo “opção sexual”, e sim “orientação sexual” (BRASIL, 2011).

Na presente pesquisa constatou-se que o termo “opção sexual” foi empregado por duas entrevistadas: E1 em “Ter uma diversidade nos colaboradores, de etnias, gênero, homens, mulheres, negros, brancos, **questões de opção sexual**”; e E5 em “Embora hoje em dia a gente fale muito de diversidade principalmente na questão que tá em pauta de **opção sexual**”.

Ainda que seja importante o destaque que elas deram à comunidade LGBTQ+, elas demonstram desconhecimento de termos básicos adotados por essa comunidade como a “orientação sexual” (SALES, 2017).

Na segunda metade da década de 1970 surgiu o movimento homossexual brasileiro, articulado de uma forma mais organizada. Mesmo os homens que se relacionavam com outros homens precisavam conservar a sua masculinidade na sociedade local, isso é, ativos e com comportamento viril. Na década de 1980 teve o surgimento da aids, o que instaurou pânico e perseguição, porém também foi marcada pela “segunda onda” dos coletivos LGBTQ+. A partir de 1990 começou a ter um crescimento dos grupos organizados, com função primordial na coordenação e desenvolvimento de políticas de combate à aids. Também surgiu a onda GLS – gays, lésbicas e simpatizantes (SALES, 2017).

Por volta dos anos 2000 houve uma maior pluralidade das discussões, com o aumento de trabalhos acadêmicos e a multiplicação de Paradas do Orgulho por todo o país. Na produção cultural, filmes e telenovelas, a homossexualidade começou a ser retratada com mais naturalidade. Em 2011 o Supremo Tribunal Federal (STF) reconheceu a legitimidade da união entre pessoas do mesmo sexo e, em seguida, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) emitiu notificação para todos os cartórios com a obrigatoriedade de registro do casamento civil de homossexuais. Também ocorreram alguns retrocessos, como a pressões de grupos fundamentalistas para redução dos direitos ou fragilização da legitimidade das pautas da população LGBTQ+, além da dificuldade da aprovação das discussões sobre gênero e sexualidade nos planos municipais de educação e do preconceito no mercado de trabalho (SALES, 2017).

Ademais, deve-se ressaltar o histórico de negação de cidadania a determinados grupos, como à população trans e aos homossexuais que também pertencem a outros grupos minorizados, como os mais velhos, negros ou pobres (IRIGARAY, 2010; SALES, 2017).

Surge a questão *queer*, que se volta contra a normalização dos corpos e da sexualidade, como a denúncia à heteronormatividade, isso é, a expectativa que todos, independente de seus desejos, orientação sexual ou identidade de gênero, organizem suas vidas a partir da suposta naturalidade e coerência da matriz heterossexual (IRIGARAY, 2010; SALES, 2017). A recusa à normalização, mesmo quando se consegue aprovação de leis e garantia de direitos dentro do sistema estabelecido, é uma das bandeiras do movimento. O *queer* se estrutura como uma proposta pós-identitária, o que gera algumas desavenças com os coletivos LGBT, já que a aposta na identidade é justamente uma das responsáveis pela “sopa de letrinhas” que buscam ser contempladas na sigla deste movimento. Para dar conta da pluralidade de demandas e identificações, tem-se chamado, em alguns contextos, o coletivo de “LGBTQIA” (lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, travestis, *queer*, intersexuais e assexuais), mesmo com a contradição de incluir um movimento não-identitário, como o *queer*, neste grupo (SALES, 2017).

Não há um consenso sobre a utilização da “sopa de letrinhas” em relação ao coletivo LGBT+ nas organizações brasileiras. Alguns entrevistados utilizam o termo LGBT+ (E1, E3, E11), outros LGBT (E6, E10), LGBTQ (E4) e LGBTQIAP+ (E6). Um dos entrevistados, inclusive, utilizou mais do que um termo durante a entrevista (E6).

A entrevistada E3 menciona que há uma confusão e muitas dúvidas em relação à utilização do termo até mesmo para as consultorias de diversidade, que costumam ser especialistas no assunto:

Inicialmente a gente começou com o **termo LGBTQI+**, até porque é um **direcionamento da consultoria de diversidade** que a gente tá trabalhando, eles são muito forte na parte LGBT, mas a gente **começou a ver quanto que era confuso**, até mesmo dentro do nosso grupo, das **pessoas que tinham muita dúvida quando a gente falava de *queer***, por exemplo. A gente **começou a ver que não era uma prática de mercado**, as empresas, a maior parte, não usava essa **nomenclatura** inteira, então **no meio do caminho a gente decidiu mudar pra LGBT+** (E3).

A diversidade sexual no ambiente de trabalho consiste na presença de indivíduos com orientação sexual não heterossexual, os quais fogem ao padrão do que é visto como “normal”, ou seja, aquele que é heterossexual, branco, sem deficiências e viril (DINIZ et. Al. 2013).

A homossexualidade não tem características físicas para identificação, como ocorre em outros grupos minorizados e a revelação da orientação sexual não é uma prática de todos homossexuais inseridos nas organizações.

Alguns dados também são mais sensíveis, então eu **apliquei um censo e as pessoas colocaram lá se são LGBT**, por exemplo, mas **até eu ter uma nova aplicação, eu não tenho como saber**, é diferente se é homem ou mulher, se é negro ou não, enfim que você na própria contratação consegue, até por documentações. **A pessoa LGBT, ou não, não tem como você saber, então alguns dados são um pouco mais sensíveis (E3).**

Pelo próprio discurso da E3 é possível verificar uma associação do público LGBT com pessoas homossexuais que, se quiserem, podem esconder sua orientação por terem características e posturas consideradas “discretas” no ambiente de trabalho.

Segundo Paniza e Cassandre (2018), quando se observam os grupos LGBT+ nas empresas eles são compostos, em sua maioria, por homens gays brancos. A presença de mulheres lésbicas, pessoas LGBT negras e, principalmente, população de pessoas travestis e transexuais é bem menor (SALES, 2017). Como consequência, são gerados estratos de homossexuais autodenominados superiores pois possuem as características masculinas hegemônicas. Muitas vezes as próprias empresas exigem de seus funcionários posturas mais discretas em relação à homossexualidade, sob a justificativa de preservação da imagem da organização.

Os gays com atributos mais femininos e as lésbicas com características mais masculinas são mais difíceis de serem contratados nas empresas com ambientes mais tradicionais (PANIZA; CASSANDRE, 2018). Os travestis e transexuais, quando conseguem acessar o mercado de trabalho, frequentemente são inseridas em funções de menor prestígio, ausentes do olhar do público externo ou em setores particulares, como beleza e entretenimento (IRIGARAY, 2010; PANIZA; CASSANDRE, 2018).

De acordo com Sales (2017), muitas empresas relatam não se sentirem “preparadas” para contratarem profissionais trans. Algumas admitem, inclusive, que o tema não tem sido discutido com a frequência e profundidade necessários. A questão da suposta baixa escolaridade deles surge no discurso das empresas como um dificultador para sua contratação, o que demonstra que o “perfil” continua sendo requisito essencial para ingresso, o que contraria os discursos de diversidade e inclusão difundidos por tantas. Para driblar esses requisitos de escolaridade, algumas organizações estão cogitando, por exemplo, a contratação de pessoas trans como jovens aprendizes ou estagiários.

As violências vividas por grupos minorizados extrapolam a dimensão organizacional, pois a homofobia e a transfobia são um fenômeno com raízes na própria sociedade, sendo a violência organizacional um reflexo do contexto da sociedade (PANIZA; CASSANDRE, 2018). Essas violências organizacionais podem ocorrer de diferentes formas como, por exemplo, por meio de piadas, como também quando o público trans não tem um banheiro, crachá e/ou uniforme apropriados.

Segundo Sales (2017), o uso do banheiro é um fator de atenção e inclusão de pessoa trans pois, de um lado, busca-se respeitar a identidade de gênero dos empregados, de outro, porém, teme-se conflitos no ambiente de trabalho. Por isso, algumas empresas têm adotado o “banheiro neutro”, além dos tradicionais feminino e masculino. Há outras preocupações vivenciadas como a capacitação das equipes e a garantia de utilização do nome social em crachás, e-mails ou quaisquer outras formas de identificação na empresa. Esses aspectos não foram mencionados pelos entrevistados da presente pesquisa, pois acredita-se que ainda não há inclusão do público trans nessas organizações.

O humor é usado como instrumento de discriminação de homossexuais. Por meio de piadas, ocorrem de forma explícita e, aparentemente, legitimada pela sociedade, além de serem um traço cultural bastante frequente nas organizações brasileiras. É necessário politizar o humor e reconhecer o papel que ele exerce na forma de comunicação das empresas, muitas vezes reforçando os preconceitos (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI; 2010; SALES, 2017).

Uma das entrevistadas mencionou a questão das piadas homofóbicas na organização e a preocupação da empresa em criar um ambiente livre de assédio e discriminação:

Tem a piadinha, a brincadeira com são paulino, outras coisas que acabam saindo em **tom de brincadeira**, mas que afetam algumas pessoas. Então a ideia aí é de **um ambiente livre de assédio e discriminação**, com isso o **fortalecimento do nosso código de conduta e ética, que é bem forte dentro da empresa, e dos nossos canais de denúncia** (E3).

Os próprios homossexuais, principalmente os masculinos, muitas vezes também utilizam o humor como meio de manifestação de discriminação em relação a si próprios, enquanto membros de um grupo social. Eles destacam os estereótipos padrão e os reutilizam como um elemento de socialização, no próprio grupo, ou em relação a grupos heterossexuais. Essa questão do humor se baseia na lógica de que rir de algo em comum é uma forma de aproximação. Mas o humor também é, em sua essência, uma fonte de sofrimento para essas pessoas, pois retifica a rejeição e a exclusão a que são submetidos (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI; 2010).

Portanto, existe também uma preocupação em tornar o ambiente organizacional seguro, livre de assédio e preconceito, como mencionado por uma entrevistada:

Esse grupo de trabalho foca muito no **ambiente livre de assédio e discriminação**, então nessa parte na pesquisa que a gente fez, nesse censo, **apareceu aqui que muitas pessoas já presenciaram ou vivenciaram algum tipo de assédio, e a maior parte ligada à homofobia ou machismo**, e muitas pessoas também não denunciavam (E3).

As políticas da empresa podem e devem criar ambientes seguros para a população LGBT, mas não são representativas fora da empresa, uma vez que o Brasil lidera os *rankings* de LGTBfobia (SALES, 2017).

De acordo com o Instituto Ethos (2016), atualmente apenas 19,7% das empresas desenvolvem alguma política visando à promoção da igualdade de oportunidades para o público LGBT, sendo que, focando em recrutamento e seleção, apenas 8,5% delas desenvolvem alguma política visando a eliminação de barreiras e preconceitos para esse público no processo de contratação. Em geral, as iniciativas nas empresas voltadas para eles costumam ocorrer por meio de ações isoladas ou eventos comemorativos.

A adoção de políticas de R&S incorporadas aos critérios relacionados à diversidade do mercado de trabalho evitam possíveis obstáculos na admissão do público LGBT+ nas organizações (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS; 2006).

A entrevistada E3 mencionou que a empresa não possui ações específicas de recrutamento e seleção, mas que eles buscam um ambiente diverso, inclusivo e acolhedor, até mesmo no momento da entrevista:

Pra gente o que já aconteceu, por exemplo, tem um rapaz lá na empresa que entrou como estagiário, generalista, e quando ele chegou pra entrevista de estágio ele falou pro gestor “- olha, eu tô numa empresa que eu me sinto respeitado, eu sou gay, tenho namorado e tal, e eu quero saber como é isso aqui, porque pra mim não faz sentido mudar se não for um ambiente bacana”, o gestor falou “- olha, vai ter coisas aqui da mesma forma que tem na sociedade, a empresa acaba sendo um reflexo da sociedade, mas conta com a gente, ‘tamo junto’, a gente quer você aqui dentro, não tem problema nenhum”. E ele veio, foi efetivado, tá fazendo uma carreira linda lá dentro. Mas **a gente quer chegar num momento que as pessoas não precisem perguntar sobre isso, que as pessoas saibam que tá tudo bem, que podem ser quem elas são e tá tudo certo, também tem uma questão ali de monitoramento de entrevista de desligamento, pra entender se teve alguma relação com isso ou não** (E3).

A prática mais comum em seis das empresas participantes da presente pesquisa, ou seja, 50% (E1, E3, E4, E6, E10, E11) é com a criação de grupos de trabalho que trabalham com essa frente LGBT+, ajudando a engajar os demais funcionários e na disseminação do tema dentro da empresa:

Houve um grupo que foi criado bem recente na empresa para falar um pouco mais de LGBT e algumas ações foram feitas em cima desse tema mais em específico, mas dentro da nossa estrutura, que é bem enxuta, a gente não tem hoje uma pessoa focada em termos de diversidade (E10).

Além dos grupos de trabalho, também existe a figura dos aliados, que são colegas heterossexuais engajados na causa LGBT+ (SALES, 2017; PANIZA; CASSANDRE, 2018). Eles podem contribuir com a vivência organizacional, consolidando práticas institucionais que permitam aos indivíduos LGBT viverem como eles desejam e não necessariamente de acordo com um padrão heteronormativo (PANIZA; CASSANDRE, 2018).

No discurso do E6 é possível verificar essa presença do aliado na empresa que, até mesmo, pode ser identificado com um cordão de crachá ou com uma *tag* na mesa de trabalho, chancelando que, de alguma forma, a pessoa entende a causa:

Pensando em população LGBT, eu faço sessões com todas as áreas da unidade para explicar a sigla, a história e como isso se conecta com o negócio, a gente treinou pessoas para serem aliados, então regionalmente foi feita uma definição que todo aliado deveria passar por um treinamento e receber uma identificação, cordão de crachá, *tag* pra mesa, pra dizer “eu sou um aliado e eu entendo sobre isso, posso falar sobre isso”. E cada unidade fica responsável por treinar e quem treina aqui sou eu (E6).

Em uma perspectiva mais crítica, questiona-se sobre o papel do aliado, isso é, se pode refletir uma ideia de que a inclusão e aceitação bem-sucedidas do público LGBT nas empresas estão condicionadas ao consentimento de trabalhadores heterossexuais (PANIZA; CASSANDRE, 2018).

As empresas também têm se posicionado externamente em relação ao tema de diversidade e inclusão como, por exemplo, com a participação na Parada do Orgulho LGBT, na qual a empresa pode se promover como aderente às iniciativas de diversidade e inclusão, atraindo mais interesse por pessoas externas quererem trabalhar e, assim, gerando um diferencial competitivo para os negócios, em termos de inovação e engajamento.

Desde o começo que a gente fez os núcleos, em março, a gente já tava participando de uma liga do mercado financeiro pra falar do tema LGBT, então tem grandes nomes do mercado financeiro discutindo o tema LGBT, um local de troca, a gente também participou em junho de um evento específico, que é um *brunch* pré-parada, então a gente conseguiu levar alguns dos nossos executivos, nosso núcleo, alguns aliados que a gente tem dentro da empresa, a gente foi pra esse evento, foi sediado pelo BANCO X¹⁴ na Paulista mesmo, então no meio da parada, então a gente teve esse *brunch* de manhã, vários discursos, várias trocas, e depois a gente desceu pra parada, então foi um super marco porque a gente criou uma bandeira LGBT da EMPRESA 3, era uma bandeira colorida, com arco-íris, com o logo da

¹⁴ Esse banco citado pela entrevistada não participou da pesquisa, porém optou-se por utilizar um nome fictício.

EMPRESA 3 no meio, e a gente foi com essa bandeira pra Paulista, **coisas assim que a gente nunca imaginou que a gente ia conseguir, que uma semana antes a gente não imaginava que a gente ia conseguir, a gente conseguiu a liberação bem em cima, a gente mudou nossa assinatura, então a gente conseguiu seguir com algumas ações e a ideia é realmente a gente conseguir se posicionar externamente (E3).**

Hoje existe uma política global e algumas coisas esse próprio grupo aqui do Brasil pegam do global como referência como, por exemplo, campanhas que a gente teve aqui no Brasil, como uma que mudamos a cordinha do crachá, que hoje tem as cores do arco íris como uma forma de apoio. E o que foi muito bacana é que a gente fez uma campanha para falar sobre LGBT e a gente teve as cordinhas para os funcionários que tivessem interesse em trocar e foi um sucesso. A gente fez um número limitado, 300 cordinhas, e hoje nós somos 900 profissionais aqui no Brasil. Nós fizemos só 300 para ver como seria a questão da aderência e em questão de 3 dias acabaram as cordinhas. Então tivemos que fazer mais para realmente estender isso para todo mundo e realmente as pessoas aderiram à campanha. **As paradas LGBT que tiveram até esse momento ao redor do mundo também foi uma ação pois existe um incentivo também das pessoas que quisessem participar.** Tiveram algumas comunicações internas mais falando também sobre o tema. **Então é um grupo que começou muito pequeno e está encabeçado por um profissional hoje, então ele vem trazendo algumas ações nesse sentido (E10)**

De acordo Diniz et al, 2013, mesmo com a adoção de políticas de diversidade nas empresas, perduram piadas, sanções arbitrárias, concessões de direitos e oportunidades distintas oferecidas aos homossexuais daquelas apresentadas aos heterossexuais no contexto organizacional, prejudicando a eficácia de tais práticas e/ou políticas. Também existe uma pressão simbólica exercida sobre os trabalhadores homossexuais para que não revelem sua identidade sexual, ou seja, a permanecerem “no armário”, principalmente daqueles ocupantes de cargos mais altos em níveis hierárquicos e/ou daqueles que têm um maior contato com o público externo.

Em uma sociedade preconceituosa e intolerante como a brasileira, até bem pouco tempo atrás seria impensável falar sobre a questão LGBT nas organizações, pois a “vida pessoal e a profissional não se misturam”, uma falácia comodamente sustentada pelos que não queriam nem dividir seus espaços de poder nem os ter questionados. Portanto, é um avanço considerável que as questões de sexualidade, até pouco tempo silenciadas, hoje podem ser tratadas com um pouco mais de naturalidade em alguns espaços. O tema LGBT ocupa hoje mais espaço entre as prioridades de agenda de diversidade da organização, por outro lado, ainda há muito do que avançar nessa discussão, que é bem lenta (SALES, 2017).

As travestis e transexuais devem ser incorporados na agenda de discussão sobre diversidade nas organizações, assim como foram os homossexuais e outros grupos minorizados, uma vez que eles ainda estão bastante excluídos do mercado de trabalho. Essa exclusão é, em geral, consequência da baixa educação formal, saúde precária, baixa renda, ausência ou instabilidade de emprego e condições precárias de moradia (IRIGARAY, 2010).

A miséria e a violência experimentadas, no Brasil, por estes indivíduos são decisivas para decidir o seu destino: a grande maioria se prostitui e, os que conseguem entrar no mercado de trabalho formal, geralmente exercem funções operacionais e, mesmo assim, são vítimas de agressões, violência e intolerância por parte de seus colegas de trabalho, inclusive nas empresas que afirmam possuir políticas de diversidade e respeito às diferenças (IRIGARAY, 2010).

Foi possível observar que as empresas participantes dessa pesquisa estão em diferentes estágios em relação às práticas de diversidade focadas no público LGBT, porém o foco de todas elas são os homossexuais, uma vez que nenhuma mencionou alguma prática para o público trans e/ou travestis.

4.3.2.1.3 Gerações

Os seres humanos naturalmente buscam explicações simplificadas para os próprios comportamentos e os dos outros por meio de um processo de criação de sentido. Esse processo é realizado de diferentes maneiras incluindo a construção e adoção de estereótipos. Há uma tendência de classificar amplamente as pessoas em grupos distintos com base em dados demográficos e características como idade e sexo. Com isso, realiza-se suposições generalizadas sobre atitudes, valores e comportamentos típicos de todos os membros de um determinado grupo que os distinguem de outros grupos (RUDOLPH; ZACHER, 2020).

É comum agruparmos pessoas de diferentes idades em “gerações” e discorrer em discernimento entre esses grupos em termos de "diferenças geracionais". O problema com essa prática é que nomeadamente não existe metodologia ou estrutura estatística e analítica que possam separar inequivocamente as “gerações” (efeitos de coorte de nascimentos) de duas outras influências que variam no tempo: idade cronológica e efeitos do período contemporâneo (RUDOLPH; ZACHER, 2020). Como algumas empresas estão trabalhando com grupos de trabalho de diferentes gerações/idades foi necessário escrever um subtópico sobre esse assunto.

De acordo com o Instituto Ethos (2016), os funcionários das faixas etárias de 16 a 35 anos predominam no quadro funcional, enquanto os 36 a 45 anos na gerência, os de 46 a 55 anos no quadro executivo e os de 56 anos ou mais no conselho administrativo das empresas. Considerando esses cinco níveis, o grupo de 25 a 45 anos é o que tem maior presença nas organizações, representando 65,5% do total, sendo que a faixa de 16 a 24 anos de idade é a que representa a grande maioria de aprendizes, estagiários e *trainees*. Os estagiários possuem, em maioria, 20 a 24 anos (83,93%), sendo que 14,45% possuem de 17 a 19 anos e 1,62% de 14 a 16 anos, portanto, nenhum deles possuem 25 anos ou mais.

A questão de ausência de estagiários mais velhos, com mais de 30 anos, também foi mencionada por uma das organizações entrevistadas: “Eu acabei de conseguir contratar um **rapaz de 32 anos, que nem é comum nessa idade pra estágio**” (E3).

Algumas empresas mencionaram ter diferentes gerações trabalhando no ambiente de trabalho em diferentes níveis organizacionais: “Hoje a gente tem, por exemplo, **diversas gerações trabalhando no mesmo ambiente de trabalho**, desde pessoas que vem de uma cultura de trabalhar 20 anos na mesma empresa, até novos estagiários de 17 para 18 anos” (E5), porém em somente uma delas (EMPRESA 3) há um grupo de trabalho focado em gerações e ações de diversidade focadas nesse público, como monitoramento de carreira e contratação de público com mais de 45 anos:

Gerações: objetivo de **melhorar o relacionamento intergeracional minimizando toda essa questão de vieses e paradigmas**. Então assim: “muita nova pra ser líder”, “muito velho pra falar disso”, “pessoas mais velhas não lidam bem com tecnologia ou mudanças”, então **tentar desmistificar isso um pouquinho e monitorar também a questão a evolução de carreira e desempenho dos profissionais 45+**. O mercado costuma inclusive trabalhar com 50+, inclusive a gente tem **parceria com a consultoria específica de contratação dessas pessoas**, mas quando a gente teve recorte no nosso censo a gente viu que a gente deveria trabalhar a partir dos 45 anos, então a gente decidiu em gerações focar muito nisso: **monitorar a evolução de carreira dessas pessoas e uma questão de entrevista de desligamento**, que pra gente é muito importante pra entender “elas tão saindo dessa idade por quê?”, “elas tão sendo desligadas, tão querendo sair, não se enxergam mais nesse ambiente?”, então isso é o que é gerações pra gente (E3)

A partir das entrevistas é possível verificar que há pouca diversidade geracional em posições de estágio nas organizações estudadas, sendo que existe preconceito e um requisito de idade, que costuma ser implícito, nos processos seletivos para essa posição. Entretanto, algumas empresas têm contratado esse público como uma forma de melhorar a sua marca empregadora¹⁵.

A Unilever, por exemplo, criou recentemente um programa de estágio para profissionais com mais de 55 anos de idade. Como requisitos, a empresa pede conhecimento em Microsoft Excel em nível intermediário:

A Unilever, empresa de bens de consumo, lança o programa “**Senhor Estagiário**” para contratar **estudantes de ensino superior que tenham mais de 55 anos** e interesse na área de vendas. As inscrições vão até o dia 24 de maio pelo site da companhia. Interessados deverão ter disponibilidade para trabalhar meio período, durante o dia, na região Sul de São Paulo, próximo ao Shopping Morumbi. **A empresa pede conhecimento mínimo intermediário de excel**. “Há 90 anos no Brasil, a Unilever acredita que pessoas com propósito prosperam e, por isso, aposta na **diversidade e inclusão** como frentes prioritárias de atuação. O programa “**Senhor Estagiário**” é um exemplo ao incentivar estudantes seniores a **desenvolverem talentos e compartilharem com a companhia suas experiências**”

¹⁵ No blog de uma empresa que possui um software de recrutamento e seleção é possível encontrar uma matéria sobre o assunto: <https://kenoby.com/blog/estagio-para-idosos/>

profissionais e de vida”, diz nota da empresa, dona de marcas como Dove, Maizena e Omo (FILGUEIRAS, 2019, grifo da autora).

4.3.2.2 Treinamentos de diversidade

O treinamento pode ser compreendido como um conjunto de ações interdependentes e complementares que atuam de maneira harmônica, no intuito de atingir determinados objetivos, diretrizes e cultura da organização, voltado à capacitação, atualização e desenvolvimento de pessoas nas organizações. Também pode promover mudanças comportamentais e técnicas, além de poder atender a objetivos específicos, que proporcionam qualificação profissional, maiores conhecimentos, habilidades e atualização quanto às inovações nas próprias atividades; e objetivos genéricos que buscam o desenvolvimento pessoal e comportamental do empregado e sua motivação na organização (SOUZA et al., 2011).

Os importantes papéis da área de gestão de pessoas podem ser: buscar alternativas que se adequem à cultura da empresa, instruir sobre a responsabilidade e formas de exercer a diversidade e inclusão, além de conscientizar e educar toda a empresa sobre o tema (SCHWARZ; HARBER, 2009; SILVA et al. 2020).

Portanto, a área de RH costuma ser responsável por liderar e implementar as práticas de diversidade nas empresas, porém nem sempre seus integrantes têm a oportunidade de realizar esse tipo ação de conscientização e sensibilização sobre o tema. Dos respondentes da pesquisa, por exemplo, 67% relataram já ter participado de pelo menos um treinamento sobre o assunto, como a entrevistada E3 que relatou: “Vários e estando a frente do tema não tem como não, né?”, entretanto 33% informaram que ainda não tiveram a oportunidade de participar, como exposto pela E2 “Não, nunca participei”.

Sim, inclusive como recrutamento a gente acaba ministrando alguns, a gente teve um no começo do ano pensando em diversidade pra estudantes, pra eu colocar também na frente dos líderes, eles entenderem que o mercado não é a maravilha que eles acham, os idiomas, as experiências, etc. E agora a gente vai desenvolver no segundo semestre três treinamentos com os líderes também, a nível regional, Brasil é um pouco mais tranquilo, Argentina e México são duas culturas um pouco mais difíceis, Colômbia e Brasil tem as cabeças um pouco mais abertas, então acho que esses treinamentos são importantes e a gente ministra periodicamente esse treinamento para todos os funcionários (E4).

Sim, vários. Por eu trabalhar com isso eu faço mais do que outros funcionários, mas **todos os funcionários têm acesso a fazer um treinamento online geral sobre diversidade e inclusão, mas não é todo mundo que fez porque ele não é um treinamento mandatório como o de assédio**, por exemplo. Então o nosso CEO globalmente anunciou que diversidade e inclusão é uma prioridade para o nosso negócio, para a sustentabilidade do negócio, mas as pessoas se identificam ou não com isso. Eu diria que **a grande maioria das pessoas hoje ainda não conseguem entender como que isso se conecta com o negócio**, tenho a impressão que entende

que é filantropia, que faz porque é bonito, como se estivesse fazendo festa, então o nosso **trabalho principal tem sido fazer com que as pessoas entendam como isso impulsiona o negócio**. Então **como ainda é algo que a grande maioria das pessoas não conseguiu conectar com o trabalho, as pessoas aprendem sobre isso se quiserem, se tiverem interesse, nenhuma das ações é muito mandatória**. Para cada ação relacionada com algum grupo existem uma série de eventos que são feitos e as pessoas são todas convidadas, mas vai realmente quem tem interesse, não temos número pra acompanhar quantas pessoas de fato estão realmente fazendo porque é **algo que é bem orgânico**. O que a gente tem **oferecido para a liderança são os programas de desenvolvimento comportamental**, que falam sobre os **vieses inconscientes**, a importância de **desconstruir suas ideias preconcebidas sobre o que é diferente** de você. (E6).

Ao consolidar uma cultura diversa e inclusiva, a empresa deve adotar uma política de gestão, observando a acomodação, supervisão, treinamento, desenvolvimento, capacitações dessas pessoas para propiciar crescimento profissional e engajamento. A importância dessa cultura diversa e inclusiva deve ser evidenciada pelas pessoas envolvidas, permanecendo em frequente aprimoramento por meio de palestras, treinamentos, *workshops* e sensibilizações (FLEURY, 2000; SILVA et al. 2020).

Outras possíveis práticas para elevar a conscientização e educação pode ser através do uso de teste de vieses inconscientes, no qual o indivíduo é categorizado em função do seu nível de preconceito, sendo que apenas ele próprio tem acesso ao resultado, além de sessões trimestrais de *workshops*, treinamentos, palestras e rodas de debates com o intuito de engajar todo a empresa, principalmente a liderança, no tema (SILVA et al. 2020).

4.3.2.3 Indicadores de diversidade

A utilização de indicadores para monitoramento e avaliação das práticas de diversidade e inclusão ainda é muito incipiente para a maioria das empresas e, diante da complexidade do tema e do curto período de implementação das ações, tais mecanismos ainda estão por ser criados ou, no melhor dos casos, carecem de aprimoramento (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Segundo Fleury (2000), por exemplo, uma empresa que tinha um programa de diversidade há três anos criou indicadores para mensurar sua eficácia. Esses indicadores estavam relacionados com os objetivos do negócio e eram de *input* – relacionados, por exemplo, ao recrutamento de uma força de trabalho diversificada, *job rotation* e assim por diante – combinados com indicadores de *output* – resultados de vendas, atendimento a clientes, novos produtos, resultados da pesquisa interna de clima.

Das empresas entrevistadas para a atual pesquisa, seis delas (50% relataram) referem não ter indicadores, porém outras seis (50%) relataram que esses indicadores existem. Quatro

(33%) empresas possuem ações específicas de gênero, enquanto três (25%) possuem ações para inserção de grupos minorizados em posições de liderança, três (25%) realizam acompanhamento das ações realizadas e três (25%) possuem ações específicas para o público de etnia-raça. Ademais, duas (17%) delas relataram existir metas de recrutamento e seleção e duas também (17%) que existem metas para inclusão de PcD. Uma (8%) empresa tem ações específicas para o público LGBTQ+ e uma delas (8%) tem metas institucionais.

Nós **temos indicadores**, temos essa medição e fazemos **um reporte a cada 6 meses** para a sede, a gente chama de *corporate social responsibility* (CSR) e nesse reporte a gente coloca **indicadores de diversidade de gênero, de raça, liderança**, tudo isso a gente mede sim. Esses **indicadores servem mais para medição do que para a meta**. Existem metas institucionais sim, só que elas não são comunicadas de forma eficaz e clara para as filiais hoje. **A gente não tem acesso aos objetivos específicos para atingimento dessas metas** (E2).

A gente segue os indicadores, até com o pessoal de *People Analytics*, mas como eu falei, a gente **não põe nenhuma meta específica**, então a gente quer aumentar e, por isso, que a gente está analisando esses indicadores, nós da equipe temos até acesso aos dados deles, então a gente **consegue puxar os dados, fazer vários estudos**. Mas como era algo que a gente não tinha antes, **a gente começou a aplicar no final do ano passado, então o recorte é do final do ano passado pra cá**, então a gente vai conseguir **ir acompanhando**, ver o quanto que aumentou, diminuiu. A ideia é começar a ver, “a gente tá **conseguindo sem ações afirmativas** de conseguir **contratação, aumentar o nosso quadro?**”, “não?”, então **pode ser que em algum momento a gente chegue a estipular que quer aumentar em x por cento, mas hoje não é o foco** (E3).

Por enquanto não, que é aquele indicador mais completo né, a única coisa que a **nossa área de seleção e treinamento e desenvolvimento é pra estabelecer as cotas**, tanto de **aprendizes quanto de profissionais com deficiência**. São os únicos **indicadores que a gente acompanha por enquanto** (E8).

Não temos, **hoje não existe indicadores**, é uma coisa que precisa ser trabalhada. **A gente consegue trazer alguns indicadores** muito mais falando da questão das **mulheres em cargo de liderança** e tudo mais, obviamente indicadores do **número de PcD que hoje a gente tem**, de **jovens aprendizes**, a gente consegue trazer esses indicadores de uma forma muito mais rápida, mas **hoje a gente não tem**, por exemplo, **para identificar raça ou coisas desse tipo** (E10).

Para a **liderança eu não tenho certeza se está como um indicador**, como uma **meta formal**, mas eu sei que estava muito no discurso de que realmente seria algo que *Talent Acquisition* forçaria mais no recrutamento e seleção, mas que, em contrapartida, as áreas, as lideranças, também tinham que estar mais abertas a isso, mas **eu não acho que está formalmente lá elencado como uma das metas**. A gente tem um **indicador de recrutamento e seleção**, cada recrutador tem um *dashboard* de vagas e nesse *dashboard* tem uma pergunta se a gente encaminhou **mulher na shortlist**, se a **contratação é masculina ou feminina e se é PcD ou não**. Então esses **três pontos têm indicador** (E11).

Os indicadores são fundamentais para mensuração de ações praticadas nas organizações e estão diretamente relacionados com aferição de resultados para o negócio. Portanto, a criação de indicadores de diversidade e inclusão pode permitir que as empresas

relacionem a implementação de práticas de diversidade e inclusão com lucratividade, relacionando as ações com os objetivos estratégicos da organização. Esses indicadores podem estar relacionados com recrutamento e seleção, com retenção e engajamento de funcionários, com remuneração e benefícios, entre outros.

4.3.2.4 Canal de ética

O preconceito existe na sociedade brasileira, mas nem sempre é explícito. Algumas vezes, as manifestações ocorrem de forma velada, o que dificulta a identificação dos atos e a tomada de medidas, mesmo educativas, em relação aos responsáveis (SALES, 2017).

Em geral, há uma descrença de que o preconceito possa ser erradicado no espaço organizacional, mesmo através da adoção de políticas de diversidade. Por exemplo, em diversas organizações os gerentes possuem preconceitos arraigados os quais os levam a adotar posturas, muitas vezes, assediadoras. Soma-se a isso, o despreparo de muitos deles para lidarem com as situações de homofobia e trabalhar com o tema da diversidade em suas organizações (DINIZ et al, 2013).

Quando existem políticas de diversidade implementadas nas empresas, um dos principais motivos para a sua não adesão é a desconfiança pela falta de informação. Uma possível estratégia para resolução desse problema seria com a definição de um código de ética por meio da gestão participativa, além de uma pauta de responsabilidade social. O emprego da autoridade e a punição das ações discriminatórias configuram outra linha de ação fundamental na supressão das violências. Podem-se implementar canais de comunicação que possibilitem informar as situações de assédio e agressão vivenciadas no contexto do trabalho e, conseqüentemente, favoreçam a identificação dos agressores e a tomada de ações referentes (DINIZ et al, 2013).

Os canais de ouvidoria podem ser uma forma para apuração de denúncias, além da implementação de códigos e canais de ética (SALES, 2017), sendo que algumas empresas possuem canal próprio para acolher trabalhadores vítimas de discriminação e dar encaminhamento às denúncias (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Na presente pesquisa, dez entrevistados (83%) referiram que nas empresas em que trabalham há um canal de ética para receber e solucionar queixas em relação a problemas como assédio moral e casos de preconceito, sendo que uma entrevistada (8%) disse que possui somente o canal de ouvidoria geral da empresa e uma outra (8%) disse que não tem.

Alguns entrevistados trouxeram algumas características desses canais, como a possibilidade de denúncia anônima, de registro de incidente por *website*, telefone ou *e-mail*, e

dele poder ser interno, tendo a área de “*Ética e Compliance*” como responsável, ou externo, com a contratação de uma empresa terceira para encaminhar e solucionar as queixas. “Tem o canal de ética, que chama *Ethics Line*, que ele consolida tudo isso, então se tá com problema é um número que você não se identifica, é anônimo, e onde você pode fazer alguma reclamação ou alguma situação desse tipo” (E4) e “Temos, esse canal fica debaixo da área de *Compliance*, uma área totalmente independente também, mas sim, hoje a gente tem um canal que seria de ouvidoria, para qualquer tipo de denúncia, pode ser inclusive de discriminação ou coisa desse tipo” (E10).

Sim, qualquer tipo de assédio e coisas que as pessoas entendam que não estão alinhadas com a ética da empresa, a gente tem um canal externo. Tem vários canais - tem gestor direto, RH -, mas tem canais se a pessoa não quer se identificar, que é um canal global, um 0800 digamos assim, que a pessoa pode fazer a denúncia. E aí tem todo um processo, na verdade a gente tem uma área de *Ética e Compliance* que cuida desses casos, uma equipe só pra isso (E1).

Sim, a gente tem uma área que a gente chama de *Compliance*, uma área global, com representante regional em cada uma das regiões. Essa pessoa fica responsável por garantir que todos os funcionários vão fazer os treinamentos, então todo funcionário que é administrativo recebe os treinamentos *online* para serem feitos no computador e é feito um acompanhamento. O funcionário que não faz o treinamento é notificado, o gestor dele também é notificado até que ele realize e os funcionários operacionais podem fazer os treinamentos presenciais nas unidades. A gente tem o “*Compliance Hotline*” que é um 0800 que o funcionário pode ligar e fazer uma denúncia anônima (E6).

Não, não temos. Ele está sendo estudado porque o jurídico fica externo, ele é terceiro, então eles incluíram um e-mail lá e ainda tá no estudo se vai acionar esse e-mail ou não, mas isso tá bem crítico porque teve um crescimento grande nos últimos tempos, então agora se faz totalmente necessário, então é um estudo até da minha diretoria pra criar esse canal (E8).

Esses canais de denúncias precisam ser confiáveis, garantindo a preservação da confidencialidade dos relatos, além de gerarem segurança em não causar retaliações nos denunciadores, pois, caso contrário, não produzem os resultados esperados.

Uma das entrevistadas, por exemplo, relatou que antigamente o canal era desacreditado por parte dos funcionários.

Na pesquisa apareceu muita gente que já tinha presenciado, sofrido, e que não tinha denunciado. Então quando a gente pergunta por que não denunciou, a maior parte traz algum medo, algum medo de retaliação, ou qualquer coisa nesse sentido, a maioria gritante né? Então a gente tem tido muitas conversas com *Compliance* e mudou muito nosso canal de denúncia de alguns anos pra cá. Então a gente não sabe em questão de como era antes, mas a gente escuta muitos relatos de que não era seguro, de que a informação vazava, que tinha retaliação e tudo o mais. Hoje tá muito muito bom o nosso canal, mas a gente ainda tá num momento de fazer com que as pessoas escutem, fazer com que as pessoas retomem a confiança, que não é fácil, mas hoje é um canal muito seguro. (E3)

Algumas empresas não possuem canal de ética, porém implementam papéis de facilitadores dentro da empresa de forma que, se necessário, os funcionários tenham alguém para conversar. Esses facilitadores podem ser os próprios líderes das áreas e/ou o RH, porém certamente não tem a mesma eficácia que um canal anônimo.

Nós temos o **canal da ouvidoria** e a nossa **empresa não tem um canal direto sobre isso**, pra tratar essas questões, porém como **nós temos facilitadores dentro da nossa empresa**, que são aquelas **pessoas capacitadas que estão mais próximas dos funcionários**, essas **pessoas se sentem confortáveis em falar o que tão pensando, se é algum tipo de preconceito ou, enfim, se teve algum assédio moral em relação ao líder**. Então isso é bem legal e **essas pessoas trazem para o pilar de diversidade essa demanda**. É assim que a gente trabalha (E7).

Compreende-se que a existência de um canal de ética não irá extinguir possíveis preconceitos enraizados nas pessoas, porém ele permite, ao menos, eventuais ações punitivas para esses assediadores, servindo como um reforço negativo a esse tipo de ação. Além disso, também torna o ambiente de trabalho mais seguro, acolhedor e, possivelmente, livre de assédio.

4.3.3 Gestão de pessoas e estágio

Nesta categoria são tratados os resultados referentes às práticas de gestão de pessoas de estágio das empresas pesquisadas, desde questões básicas como a explicação do funcionamento dos processos seletivos de estágio, até outros temas relacionados, como política de efetivação e programas de treinamento e desenvolvimento, comumente denominados de “trilhas de carreira” e/ou “trilhas de desenvolvimento”.

De acordo com Rodrigues (2013), um processo seletivo de Programa de Estágio costuma ocorrer uma ou duas vezes no ano e tem diversas etapas. A primeira etapa consiste na solicitação de vagas pelos gestores, ou seja, o gestor identifica a necessidade de um estagiário em sua equipe e comunica a área de Recursos Humanos. Após a avaliação do RH, as vagas são abertas e repassadas para uma consultoria contratada pela empresa.

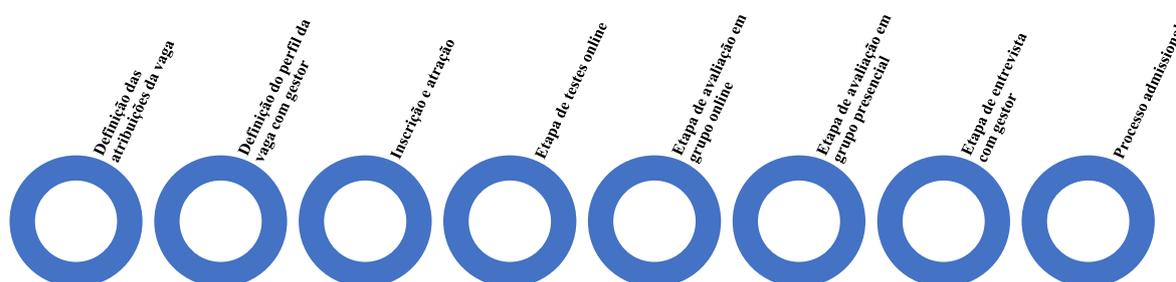
Segundo o mesmo estudo, a consultoria costuma ficar responsável por praticamente todo o processo seletivo, desde a divulgação do programa em seus canais - interno, como banco de candidatos cadastrados previamente, e externos, como divulgação em suas redes sociais, contato com universidades, entre outros -, até a triagem de candidatos, aplicação de testes (inglês, comportamentais, cognitivos), além de dinâmica em grupo, *online* ou presencial, e/ou entrevista individual, com o intuito de analisar o perfil do candidato e direcionar para uma das vagas em aberto (RODRIGUES, 2013).

Posteriormente, há a etapa de painel que são realizadas dinâmicas em grupo, nas quais há presença dos gestores das vagas, do RH da empresa e de representantes da consultoria contratada. Durante a dinâmica são distribuídos *cases* com situações problemáticas, as quais devem ser solucionadas pelos candidatos. Após essa etapa, os candidatos selecionados são encaminhados para a última fase do processo seletivo, na qual são entrevistados individualmente pelos gestores de cada área. Após a entrevista são definidos os candidatos selecionados (Rodrigues, 2013).

A figura 5 foi elaborada para demonstrar como costumam ser as etapas de um processo seletivo de estágio dentro de um programa de estágio, com base na experiência da pesquisadora. Na definição das atribuições da vaga, o gestor decide quais serão as atividades e responsabilidades a serem desempenhadas pelo estagiário, além de poder estruturar um plano de ação para possível efetivação. Posteriormente é feito um levantamento de perfil, no qual pode ser realizado pelo próprio RH ou por consultoria externa, quando contratada, que é o momento de o gestor contar as suas expectativas de perfil para preenchimento da vaga, como curso, conhecimentos técnicos necessários, universidades ou outros critérios estabelecidos. Nesse momento, quem estiver conduzindo essa etapa poderá dar um aporte consultivo no sentido de questionar se as exigências fazem sentido.

Quando a vaga é aberta há o momento de inscrição e atração, que costumam ocorrer concomitantemente. Na atração é sugerido contato com universidades, divulgação em *websites*, redes sociais, LinkedIn, na própria universidade, entre outros meios. Depois costuma ter uma etapa de testes *online*, que podem ser comportamentais, de idiomas, conhecimentos técnicos ou outros de acordo com a necessidade. Em seguida, ocorrem as etapas de avaliação propriamente ditas, que podem ser em grupo e/ou individuais, presenciais e/ou *online*, finalizando com a seleção e contratação do candidato escolhido. Esse modelo de processo seletivo pode ter duração entre três a seis meses, dependendo de cada empresa.

Figura 5 - Etapas do processo de recrutamento e seleção



Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a fala de alguns entrevistados, o principal objetivo da contratação de estagiários é a formação de profissionais alinhados com os valores e cultura da organização. Não teve uma pergunta específica sobre a possível exigência de experiência para ingresso em posição de estágio, mas algumas empresas relataram não exigir experiência deles:

Nada de exigências de universidades ou vivências, na verdade é bem forte no programa de estágios que **não precisa ter experiência prévia**, pode ser curso técnico, bacharel, tecnólogo, isso é bem livre (E1).

A experiência não é algo que exigimos para estágio, a ideia é justamente que **seja um espaço de aprendizado e desenvolvimento**. Consideramos muito mais importante que o candidato tenha um **perfil condizente com os valores da empresa e interesse em se desenvolver na sua área** (E9).

A gente abre obviamente a questão da experiência, do *background*, porque a gente sabe que o estagiário está ali justamente no início de carreira, já realizou alguns estágios, mas muitos deles nunca estagiaram antes, então é a primeira oportunidade, nós somos bem flexíveis nesse ponto (E10).

Na pergunta sobre o processo de recrutamento e seleção das empresas participantes, metade das empresas (50%) informou ter um programa formal e estruturado de estágio. Por outro lado, duas empresas (17%) informaram trabalhar com vagas avulsas/pontuais para ganhar agilidade no processo, pois o programa acaba sendo mais demorado.

Hoje nós **não temos um programa de estágio**, as demandas de estágio acontecem por **solicitação de cada gestor**, de cada área, elas devem preferencialmente ser previstas em *budget* no ano anterior e **nós trabalhamos com a divulgação interna, recrutamento e seleção internamente, divulgando nos diversos canais e utilizamos agentes integradores**. Então isso depende muito da dificuldade da vaga, da região, mas são essas as duas formas que a gente trabalha hoje (E2).

A gente **parou de fazer programa**, então até o final do ano passado a gente tinha programa de estágio acontecendo duas vezes por ano, e a gente **começou a trabalhar**

vagas pontuais, até por uma questão de agilidade, de entrada desses profissionais (E3).

O **programa de estágio foi o pioneiro** que conduzimos aqui, tivemos **oito vagas: cinco em São Paulo e três nas fábricas**. Para todo esse processo tivemos **apoio de consultoria**, tanto na parte de **atração**, quanto parte de **divulgação**, de processo e até mesmo de **construção de cases** e tudo o mais. Na **primeira etapa, foram os testes online de inglês e de lógica**, pro **ranking do painel e da dinâmica online**, foram os que foram melhores nos testes dentro dos pré-requisitos de formação e tudo mais. Dentro desse ranking de aproximadamente 15 pessoas para cada vaga da dinâmica, nós selecionamos de cinco a sete pessoas pro **painel presencial**. Nesse **painel presencial**, eles se apresentaram, tiveram **apresentação pessoal** deles baseados nos valores da empresa, depois disso eles tiveram **análise e apresentação de case que eles se reuniram em grupo**, apresentando **soluções pra aquele problema**, depois disso nós tivemos as **entrevistas com os gestores e RH de aproximadamente 15 minutos**. Depois nós estabelecemos o finalista e conseguimos fechar todas as vagas (E8).

O resultado desse estudo difere de outro que menciona que a maior parte das empresas (71%) possui um programa de estágio estruturado (CIA DE TALENTOS; NEXTVIEW PEOPLE; 2017).

Na literatura há uma diferenciação bem clara entre esses dois tipos de processos seletivos:

Basicamente, as organizações optam por realizar as contratações de estágio de duas formas: através de Programas de Estágio, quando normalmente contrata-se um grande número de estagiários apenas uma vez ao ano e com as etapas de seleção e desenvolvimento bem estruturadas ou através de vagas avulsas, ou seja, vagas abertas em diferentes períodos do ano e de acordo com a demanda de cada área da empresa. Neste último modelo, as etapas de seleção e desenvolvimento não fazem necessariamente parte do processo. (MENTI, 2015).

Na atual pesquisa não teve uma pergunta tão explícita sobre as fases do processo seletivo na qual pudessem ser comparados com os dados da literatura. A respeito da utilização de consultoria e/ou agente integrador, 83% das empresas participantes relataram utilizar esse tipo de parceria no processo seletivo de estágio, percentual maior do que índices de mercado de Cia de Talentos e Nextview People (2017) que informaram que 42% das empresas realizam processo seletivo de estágio acompanhado por uma consultoria.

Quatro das empresas participantes (33%) informaram que a consultoria realiza todo o processo de recrutamento e seleção, outras duas (17%) informaram que o agente integrador realiza somente trâmites legais como o contrato.

Hoje a gente **tem apoio de agente integrador**, em algumas das unidades a gente usa isso pra fazer a seleção, mas aqui na unidade do Rio Grande do Sul a gente **opta por fazer interno até pela agilidade**. Então hoje a gente **alinha o perfil com o gestor**, entende se, de fato, tem a necessidade da vaga, se ele vai ter tempo e disponibilidade pro desenvolvimento desse estagiário pra não ser só mais uma pessoa trabalhando a um custo baixo, então a gente busca um local que possa desenvolver esse profissional. A gente faz **divulgações nas redes sociais** (LinkedIn, Facebook) e deixa um tempo

pra captação dos currículos, realizamos a **triagem, dinâmica de grupo, entrevista com os gestores e contrata os estagiários**. Aí quem intermedia a questão de **contrato hoje pra nós é o agente integrador** (E5).

A entrevistada E3 relatou que a empresa contrata consultoria quando não tem candidatos com os requisitos necessários no seu próprio banco de candidatos, sendo que também informou que participa de eventos, principalmente de diversidade, para gerar banco de candidatos. Quanto aos meios de divulgação do processo seletivo, três delas (25%) fazem divulgação interna.

A gente tem esse **banco de currículos** e tem essas **pessoas que a gente chama pra participar do processo**, então a ideia é que sempre que a gente tiver vaga de estagiário, assistente ou analista júnior, que a gente **olhe primeiro pra esse banco, se “não achei, não tenho aqui”, a gente faz com uma consultoria**.

Em relação ao nível de idioma inglês exigido pelas empresas, quatro empresas (33%) informaram exigir nível intermediário e oito empresas (67%) informaram exigir em algum nível dependendo da área que o estagiário irá atuar. Nenhuma delas relatou não exigir esse tipo de pré-requisito.

Em relação aos requisitos, a **maioria pediu Excel intermediário para avançado, a maioria pediu inglês intermediário para avançado**, e aí em relação às **universidades, elas foram às cegas**, porque aí a gente filtrou as pessoas com conhecimentos, bagagens, vivências mesmo diferenciadas e foi bem bacana, uma experiência bem legal (E8).

O curso é um pré-requisito pra nós, inglês é para poucas áreas de negócio. Apesar de nós sermos uma multinacional, nós temos uma deficiência em termos de profissionais que falam inglês, então **para algumas posições tem requisitos, mas nunca um requisito indispensável, de deixar de contratar um estagiário por conta do inglês**, mas sim, **algumas vagas a gente precisa de um nível pelo menos intermediário por conta de uma interação global que existe** (E10).

Por outro lado, um outro estudo que teve 34 empresas participantes demonstrou que 44% delas pedem nível intermediário de inglês, 22% nível avançado, 16% nível básico, 9% não exigem ou exigem de acordo com a área de atuação do estagiário (CIA DE TALENTOS; NEXTVIEW PEOPLE; 2017).

Algumas empresas também relataram exigir conhecimentos técnicos como Pacote Office em quatro casos (33%). Já no estudo de Cia de Talentos e Nextview People (2017), em 50% das vagas são exigidos conhecimento técnico no Pacote Office.

A respeito do questionamento sobre as trilhas de carreira para os estagiários na empresa, oito empresas participantes (67%) possuem algum tipo de ação de desenvolvimento, duas (17%) não possuem e dois participantes (17%) não sabiam informar. As principais práticas

de desenvolvimento relatadas foram por meio de treinamento e/ou cursos em quatro empresas (33%), desenvolvimento de projeto em três delas (25%), assim como acompanhamento com consultoria em três (25%) também. A mentoria foi relatada em duas empresas (17%). Uma empresa (8%) também relatou práticas como a possibilidade de conhecer outras áreas da empresa, visitas às fábricas e ter aulas de inglês.

Na pesquisa com 34 empresas os treinamentos também foram a prática mais comum (85%), seguida por avaliação formal (78%), integração (78%), elaboração de projetos (59%), entre outras (CIA DE TALENTOS; NEXTVIEW PEOPLE; 2017). O estudo de Souza et al. (2011) informa que o estágio permite o desenvolvimento de competências e habilidades específicas, como também oportuniza a participação em cursos e treinamentos.

Na fala da entrevistada E12, que pertence a uma empresa de telecomunicações, é possível verificar que a responsabilidade pelo desenvolvimento é da própria pessoa, bem em linha com o discurso de empregabilidade, já que “a empresa dá as ferramentas, mas não pegamos na mão” (E12).

Eles têm uns **treinamentos desenvolvidos direto pra eles, técnicos e comportamentais**, eles têm muitas **ações de trocas de experiência**, então fóruns com trocas de experiências entre eles, a gente tem um projeto que eles **apresentam uma possibilidade de implementação de um projeto de melhoria** e aí tem toda uma **premiação**, coloca junto com as *startups* que a gente tem **parceria pra implementar**, tem gestor e tutor (E3).

Tem, a gente tem alguns planos, tem um **acompanhamento de uma consultoria** parceira de desenvolvimento, também um **projeto desenvolvido junto com a área**. Então além das atividades diárias, ele recebe um projeto a ser desenvolvido durante o primeiro ano, e daí os acompanhamentos são feitos periodicamente e, **no final, ele apresenta o resultado desse projeto** (E4).

Sim, o estagiário quando inicia o programa de estágio tem um **calendário de desenvolvimento**, então todos estagiários fazem determinados **cursos comportamentais como de comunicação empática e comunicação escrita**. Eles fazem **visitas às fábricas**, alguns participam de **processos de mentorias, inglês na unidade**, tem bastante coisa, mas **muitas ações de desenvolvimento são de livre escolha**, se tiverem interesse (E6).

Sim, quando eles entram eles passam por **um ano de desenvolvimento**. Eles recebem diversos conteúdos de desenvolvimento, tanto **comportamental quanto técnico**, eles desenvolvem um **projeto de estágio** durante esse um ano e apresentam depois para o time de executivos (E11).

Sobre o questionamento a respeito da existência de uma política de efetivação dos estagiários que concluem o contrato, 50% delas informaram que não possuem uma política e os outros 50% informaram que existe uma boa prática de efetivação, não necessariamente uma política formal. Sendo que duas empresas mencionaram que o percentual de efetivação é em torno de 30%, duas outras empresas que é entre 40% e 60%, e outras duas que é entre 70% e

80%. Se compararmos com dados do mercado, no qual o índice médio de efetivação é de 15% (CIA DE TALENTOS; NEXTVIEW PEOPLE; 2017), nas empresas participantes da atual pesquisa há um percentual de efetivação bastante alto.

Algumas participantes, como a E3 e a E11, informaram enxergar o estágio como uma porta de entrada, uma maneira desse público ser formado para ocupar, principalmente, cargos de assistente ou de analista júnior. Isso ocorre porque já foi investido treinamento para essas pessoas, além delas já conhecerem o ambiente de trabalho, os valores e cultura da empresa, então existe uma maior chance de retenção desse público.

Então pra gente é muito melhor, melhor e mais barato, a gente desenvolver o nosso estagiário, pra ele ser efetivado e fazer carreira lá dentro, do que eu contratar alguém efetivo de mercado. Então a gente tem isso muito forte, **a partir de oito meses de empresa**, desde que eles estejam no último ano de graduação, eles já **são elegíveis pras vagas efetivas** de próximo nível que é assistente ou analista júnior, na maioria das áreas como analista júnior, não são todas que tem cargo de assistente, e eles podem concorrer (E3).

Não existe hoje uma política para efetivação, mas a gente **efetiva estagiário sim. Quando existe a posição, que normalmente é uma posição júnior, a gente sempre aproveita os estagiários** porque a gente **demandou tempo, investiu em treinamento**, o jovem já está **habitado com o nosso ambiente de trabalho, já conhece a nossa cultura**. Então para a gente é **negócio aproveitar esse estudante sim** (E10).

A ideia é que a gente consiga **reter esses estagiários em maior número possível**. Isso tá no alinhamento com cada liderança, a gente fala que o **objetivo final é de efetivação**, então **se não existe a possibilidade final de efetivação deixa a vaga para outra pessoa que tenha** (E11).

Sempre que **tem vaga a gente efetiva os estagiários**, sempre quando vamos fazer um alinhamento de perfil com **vagas mais júniores** a gente sempre pergunta se tem **estagiário ou jovem aprendiz que possa usar para a vaga**. Conseguimos **efetivar porque a gente parte do pressuposto que já treinamos essas pessoas, elas já conhecem a empresa, valores** (E12).

Em geral, é possível verificar que as práticas de gestão de pessoas das empresas participantes dessa pesquisa têm características bem semelhantes às do mercado em geral. O próximo tópico abordará sobre a influência da gestão da diversidade nos processos de recrutamento e seleção.

4.3.4 Influência da gestão da diversidade no processo de R&S

Geralmente em um processo seletivo ocorrem as seguintes etapas: entrevista com uma pessoa do R&S para verificar o alinhamento cultural; aplicação de algum teste ou exercício para avaliar questões técnicas; entrevista com uma pessoa técnica para avaliar questões técnicas, na maioria das vezes com base na etapa anterior; entrevista com a pessoa gestora da vaga que está

em aberto (SANTOS, 2019). Costuma ser mais custoso recrutar as pessoas pertencentes aos grupos minorizados pois, regularmente, elas são menos abundantes na qualificação requerida às ocupações valorizadas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Segundo a pesquisa de Santos (2019), as empresas que têm práticas de diversidade e inclusão podem realizar algumas adaptações no seu processo seletivo, como:

- ações de atração específicas para ajudar na busca e na captação de pessoas de grupos minorizados:
 - divulgação da vaga com linguagem neutra, sem gênero, e cuidado na escolha de palavras para que os aplicativos de transcrição de áudio para cegos consigam reproduzir corretamente o que está escrito.
 - adaptação na escolha da imagem que ajude na identificação de representatividade dos públicos;
 - promoção de eventos relacionados com a inclusão e a diversidade;
- flexibilização de critérios se a pessoa candidata for de algum recorte de diversidade, como conhecimento da língua inglesa;
- recrutamento e seleção para algumas posições da empresa com participação exclusiva de pessoas de grupos minorizados;
- customização e personalização da seleção dependendo do candidato, como no caso de uma pessoa surda, por exemplo, com uso de intérprete ou adaptação do teste técnico;
- promoção de ambiente acolhedor durante a entrevista, que permita avaliar a parte técnica, mas também questionar sobre experiências anteriores em um contexto de diversidade (como era trabalhar com mulheres, gays, entre outros grupos);
- implementação de programa que oferece treinamento e desenvolvimento para pessoas dos grupos minorizados para que elas estejam mais aptas a serem selecionadas.

Algumas empresas também estão realizando processos seletivos exclusivos para públicos específicos como já demonstrado em tópico anterior. Outras, por sua vez, estão adaptando as etapas do processo seletivo para que tenham participação somente de determinado grupo minorizado. Por exemplo, na etapa de dinâmica em grupo *online* são realizadas turmas somente para o público negro de forma que eles não se sintam desfavorecidos quando relatam menos experiências profissionais e/ou ausências de intercâmbios, como acontece quando são grupos mistos.

Na presente pesquisa, sete (58%) dos entrevistados relataram que existem adaptações no processo seletivo devido às práticas e políticas de diversidade e inclusão, enquanto cinco (42%) informaram que não existem.

A inclusão de pelo menos um candidato pertencente a algum grupo minorizado específico na *shortlist* é a prática mais comum, sendo mencionada por quatro (33%) entrevistados, seguida pela prática do currículo às cegas, que é adotada em três empresas (25%). A *shortlist* é frequentemente utilizada no processo de R&S e refere-se às informações que se envia para o gestor da vaga, nas quais constam os dados dos candidatos finalistas selecionados e recomendados para a vaga (PROENÇA, 2014). Já o currículo às cegas, ou *blind CV*, é uma prática de excluir os dados pessoais, como sexo e idade, do currículo para driblar o preconceito e/ou vieses inconscientes de quem está selecionando (MIGLIOLLI, 2018).

A nossa ideia é que a gente comece a trazer **pessoas com deficiência no nosso shortlist** pra qualquer um dos cargos, então eu não preciso abrir uma vaga de pessoa com deficiência pra trazer uma pessoa com deficiência como finalista do processo, então esse é o momento que a gente tá (E3).

O plano é sempre ter mais flexibilidade, se atentar a esses mapeamentos, ao *shortlist* que vai se apresentar, ter **equilíbrio de pessoas diferentes**, com **experiências**, mas **não tem uma política específica**. Pro recrutamento não precisa ter x vagas com afrodescendentes, x vagas de pessoas com deficiência, enfim, não, não tem uma política específica (E4).

E realmente quando a gente olha **acaba sempre vindo mais homens do que mulheres** e daí a gente tem vários momentos pra olhar, pra conversar sobre isso e discutir o porquê isso acontece e **uma das formas de nos policiar nesse sentido é de sempre apresentar numa lista de candidatos finais, uma shortlist** que a gente fala, com **pelo menos uma mulher** (E11).

A gente tem os **números para serem cumpridos**, para que aconteça a gente precisa observar isso no processo de recrutamento. O pessoal de recrutamento tem feito **parcerias com instituições, associações, grupos de minorias, pra atração de profissionais negros, garantir que tenha uma mulher em todos os processos seletivos, treinar os gestores sobre os vieses inconscientes e como desconstruí-los** e a gente tá começando a fazer **processos seletivos sem o nome e gênero do candidato** (E6).

O papel do **recrutamento e seleção** é estar muito atento aos vieses inconscientes que estão atacando o tempo inteiro, então cuidar com vantagem competitiva, assim eu **vou apresentar a mesma quantidade de mulheres** do que eu vou apresentar de homens, ou **vou apresentar mais mulheres do que homens** pros gestores das vagas, para elas já terem essa vantagem competitiva. Ou vou apresentar pra essa vaga, sei lá, **duas pessoas negras e não vou apresentar nenhum branco**. Então eu faço algumas coisas assim, **olhar currículo às cegas** (E12).

A realização de ações específicas de atração para busca e na captação de pessoas de grupos minorizados também foram mencionadas pelos entrevistados

Então hoje a gente tem um **banco, por conta de diversidade**, a gente tem **ido em muitas feiras e muitos eventos**, e esses **eventos geram bancos**, como eu falei desse rapaz que a gente contratou em um evento que a gente foi, enfim, vários eventos que a gente participa, então a gente tem esse banco de currículo (E3).

Por meio das entrevistas foi possível verificar que ainda há uma real necessidade de muitos profissionais de RH influenciarem os líderes das empresas sobre as práticas de D&I e, conseqüentemente, flexibilização de alguns requisitos que acabam prejudicando os grupos minorizados nos processos seletivos. Para processos seletivos de estágio, por exemplo, no passado, a maior parte das empresas tinha uma restrição muito forte em relação às universidades desses estudantes, que precisavam ser de “primeira linha”, como as universidades federais e as faculdades particulares de maior renome.

Entretanto, felizmente essa realidade está mudando nos últimos anos, como é possível verificar na fala da entrevistada “Em relação às universidades, elas foram às cegas, porque aí a gente filtrou as pessoas com conhecimentos, bagagens, vivências mesmo diferenciadas e foi bem bacana, uma experiência bem legal” (E8), mas também em outras:

Em 2015 pra **algumas áreas a gente só aceitava três universidades, então hoje já aceito dez, não é o que a gente quer ainda**, mas não adianta ir “guela abaixo”, tem que mostrar aos pouquinhos. A gente começou com umas **áreas muito específicas em que a faculdade é um ponto muito forte, a gente começou a fazer uns testes mesclando a shortlist**, então assim, eu mandava três finalistas, eu usava dois das faculdades que eles tavam acostumados, mas eu trazia um candidato muito bom de uma universidade que normalmente eles não aceitavam, pra eles começarem a ver que tem muita gente boa em outras universidades (E3).

Universidades não é mais um pré-requisito, a gente não trabalha com isso, a gente **trabalha com blind CV** aqui, então os **líderes não têm acesso às universidades**, até pensando em diversidade dos estudantes, a gente nunca alinha quais são as universidades que a gente vai recrutar (E4).

Na contramão da maior parte das empresas, que estão com uma tendência em flexibilizar a exigência do idioma inglês, as entrevistadas E5 e E7 informaram que provavelmente a exigência do nível de inglês irá aumentar.

A gente tem uma **preferência por determinadas universidades**, mas hoje a gente apresenta candidatos que também não são. A questão do **inglês sim, entrou um novo sócio na empresa**, na semana passada, e ele é **americano, então o inglês cada vez mais sim vai ser um pré-requisito para todas as vagas** (E5).

Geralmente a gente solicita intermediário, tanto Excel quanto o inglês. Como a empresa é nacional, porém ela tem escritórios internacionais, **o inglês ainda não virou uma exigência no processo seletivo, mas eu acredito que isso, em pouco tempo, vai começar a ser internalizado como pré-requisito, mesmo pra estágio** (E7).

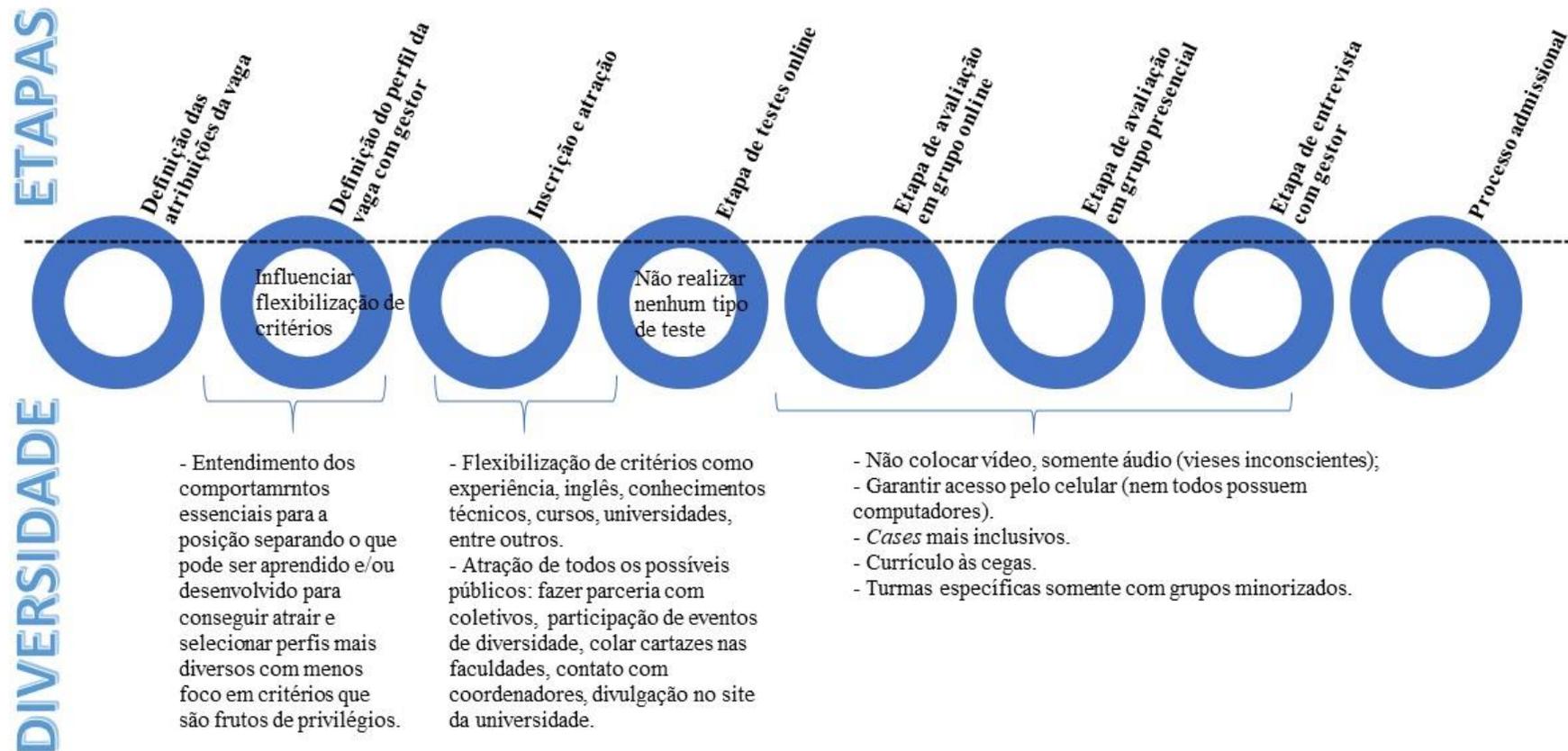
Na fala da entrevistada E11 é possível verificar a grande influência do programa de diversidade no processo seletivo de estágio, que tinha exigências bem significativas e que hoje flexibilizou grande parte delas:

Até o momento do programa a gente tinha requisitos altíssimos que realmente nos traziam um **público nada diverso: inglês fluente, quem tinha experiência no exterior era muito bem visto, melhores faculdades, Excel avançadíssimo**, isso tudo era parte dos requisitos, não era pra uma vaga em específico, mas **para toda a empresa**, e por isso **a gente tinha um perfil muito similar de estagiários. Depois que a gente lançou o programa de diversidade a gente fez uma revisão dos requisitos para o programa de estágio** do ano seguinte em que a gente **parou de olhar somente para as melhores faculdades**, a gente **parou de pedir inglês como um requisito mandatório**, a gente começou a **olhar para pessoas que vinham de uma trajetória de escola pública** também e isso tudo para a gente tentar trazer mais diversidade para a amostra de estágio (E11).

A entrevistada E5 relatou que hoje não existe nenhum tipo de preconceito em sua empresa “Não temos, mas a gente não tem nenhum tipo de preconceito, a gente não tem nada descrito na nossa política de R&S quanto a isso, a gente observa, mas não é nada escrito”. Sabe-se que é muito difícil que não haja nenhum preconceito durante um processo seletivo, mesmo que isso ocorra de maneira inconsciente, uma vez que os avaliadores possuem estereótipos sobre o ocupante ideal de um cargo (LUCAS, 2015).

A figura 6 foi elaborada para demonstrar a influência das práticas de diversidade em cada etapa do processo de recrutamento e seleção de estágio. Esse modelo foi criado a partir da experiência da pesquisadora no campo de R&S, além de estudo teórico e relação com as entrevistas realizadas.

Figura 6 - Como incluir práticas mais diversas dentro do processo de R&S



Fonte: Elaboração própria.

É importante ressaltar o quanto a diversidade e a inclusão precisam fazer parte da cultura da empresa para que o processo de R&S esteja alinhado a esta posição e seja realmente eficiente e legítimo (SANTOS, 2019).

Mesmo que as diversas práticas de diversidade estejam influenciando o processo de R&S de muitas empresas, ainda há uma longa jornada de adaptações que precisam e devem ser realizadas por muitas delas. As flexibilizações de requisitos, mencionadas por alguns entrevistados, costumam ser uma prática bastante efetiva para maior representatividade dos grupos minorizados nas organizações. Entretanto, o RH precisa influenciar positivamente os líderes mostrando a relação direta entre exigência de requisitos e exclusão de grupos minorizados, que têm menos acesso à bagagem educacional e cultural, principalmente se olharmos para o quesito do idioma.

4.3.5 Percepções sobre diversidade

O presente tópico compreende as percepções dos entrevistados quanto aos conceitos de diversidade e a visão deles sobre diversidade no ambiente de trabalho. Importante salientar que essas pessoas entrevistadas possuem um papel corporativo, em empresas competitivas e, assim, a visão sobre diversidade acaba sendo diretamente relacionada às práticas gerencialista de gestão da diversidade.

Esses aspectos podem explicar o fato de as próprias mulheres entrevistadas não terem se enxergado como pertencentes aos grupos minorizados já que, de alguma forma, elas estão no lugar de fala de gestoras de recursos humanos, com influência direta ou indireta na gestão da diversidade.

Os entrevistados possuem diferentes percepções e entendimentos sobre os conceitos de diversidade, o que certamente influencia em relação às políticas de diversidade uma vez que para sua implementação essas dependem do entendimento do assunto em cada organização.

Sobre o questionamento a respeito do conceito de diversidade, alguns termos foram utilizados com certa frequência nas entrevistas, sendo que o termo predominante, manifestado por 10 entrevistados (83%), foi “diferente”, logo “cultura” e a relação com “sexualidade e/ou gênero” apareceram em oito das 12 entrevistas (67%).

Na própria literatura há uma falta de especificidade e rigor no termo diversidade, tendo diferentes definições conforme cada autor (PEREIRA; HANASHIRO, 2010; FRANÇA; LOURENÇO, 2010; CAPRONI-NETO, 2017; CARVALHO-FREITAS et al., 2017). As definições podem variar consideravelmente: desde as mais restritas, que enfatizam apenas etnia-

raça e gênero, até àquelas extremamente amplas, que se referem a todas diferenças entre as pessoas (HANASHIRO; CARVALHO, 2005; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; NÓBREGA et al., 2014).

Na presente pesquisa, por exemplo, relacionou-se diversidade como vantagem competitiva para a empresa, além de ser utilizada como sinônimos de representatividade e inclusão. Portanto, a seguir apresenta-se diferentes visões mencionadas nas entrevistas.

4.3.5.1 Diversidade como vantagem competitiva

Pela fala de alguns entrevistados foi possível relacionar a diversidade como uma forma indireta de obter resultados para o negócio, seja por meio do engajamento dos funcionários, como uma forma de melhorar a marca empregadora, a imagem da empresa; ou através de um ambiente mais inovador e criativo.

Diversidade é a gente ter o maior número de pessoas com pensamentos, vivências e histórico diferentes, e não falando só da parte física e orientação sexual, mas tanto a questão de trajetória de vida, tudo isso que também contribui para que uma pessoa seja diversa. Então olhar de forma mais ampla possível e **ter pessoas que realmente pensam diferente e que são diferentes trabalhando juntas** e que eu realmente vejo que isso **agrega muito no dia a dia e, principalmente, nos resultados** (E11).

A diversidade sendo considerada como uma questão estratégica para se obter vantagem competitiva é corroborada pela literatura (FLEURY, 2000; OLIVEIRA; RODRIGUEZ; 2004; NÓBREGA et al., 2014). As menções de diversidade relacionando com criatividade, engajamento, inovação, produtividade e imagem também foram verificadas por Cox (1993).

Outro aspecto mencionado por alguns entrevistados foi que a diversidade melhora a imagem da empresa, o que segundo a literatura permite uma vantagem competitiva pela imagem de responsabilidade social (COX, 1993; SILVA et al., 2020).

Diversidade no ambiente de trabalho traz uma série de fatores importantes, traz **desenvolvimento por parte da organização**, é uma **postura madura diante da pluralidade da nossa sociedade**, é **acolher os colaboradores nas suas totais diferenças**, é apoiar a inclusão e tolerância com as multiplicidades culturais, **traz uma imagem bacana pra empresa em si**. Então eu vejo a diversidade no ambiente de trabalho assim: acolher a diversidade nas maiores diferenças e apoiar de fato a inclusão (E10).

A diversidade pode influenciar a criatividade e a inovação por meio das diferentes percepções de cada pessoa que está presente no ambiente de trabalho, podendo criar formas de trabalho, novos métodos de produção e, assim, gerar inovação (NÓBREGA et al., 2014;

SALES, 2017). Os grupos heterogêneos são capazes de desenvolver produtos, serviços, ou se antecipar às necessidades do mercado, gerando destaque para a empresa diante dos concorrentes, o que também foi mencionado por Sales (2017). Na fala da entrevistada E2 é possível verificar essa associação:

A compreensão de que existem pessoas, culturas e formas de pensamento diferentes e eu entendo que a gente vive num mundo que existe uma tendência de tentar uniformizar ou deixar os grupos homogêneos, mas isso é inviável. Diversidade pra mim é buscar formação de grupos heterogêneos e **tentar extrair o melhor disso**. Também buscar **formação de grupos heterogêneos**, buscando entender que existem as individualidades em termos de gênero, raça, faixa etária. A diversidade **contribui para trazer harmonia no ambiente de trabalho e gerar ambientes inovadores, criativos, inclusivos, fora da caixa** (E2).

Um ambiente diverso também pode ajudar na tomada de decisão e na mitigação de riscos, uma vez que pessoas com *backgrounds*, vivências, experiências e percepções diferentes, podem fornecer uma visão ampliada e auxiliarem em treinamentos, campanhas e inovações da tecnologia:

Alinhamento na cultura que a gente tem, que a gente acredita, que a gente tá desenvolvendo. E dentro dessa **nova cultura, de abertura e colaboração, de ambiente respeitoso, onde as pessoas possam ser quem são**, a diversidade entra muito nisso. Faz parte da nossa cultura, a gente acredita muito não só na **contratação dos melhores profissionais quando a gente se abre pra públicos diversos**, mas uma questão de **retenção** também, então das **pessoas se sentirem mais confortáveis, mais respeitadas, mais parte do negócio**. É uma questão também de **engajamento de times**, quando as pessoas conseguem ser quem elas são, as pessoas conseguem tocar mais, se abrir como um time, ser mais escutadas também, então mexe muito no dia a dia ali da equipe. Pra gente tá muito forte também a questão de **pontos de vista e experiências diferentes**, seja pra **mitigar risco ou pra tomarmos uma decisão**, por exemplo, a gente entende a importância disso. De uma forma geral é isso, um **ambiente seguro, livre de assédio, mais colaborativo** (E3).

A associação da diversidade com engajamento e ambiente seguro e respeitoso está presente na literatura (SALES, 2017), mas também surgiu nas entrevistas:

Hoje no ambiente de trabalho as empresas tem se focado muito em **incluir pessoas diversas**, mas de determinadas categorias, de determinados grupos especificamente quando a gente fala de mulheres, de pessoas negras, pessoas LGBT e eu vejo que esse tem sido o foco: garantir que esses grupos, que historicamente não eram incluídos, passem a se sentir incluídos. Mas pra mim, pra além disso, o nosso trabalho tem sido muito **garantir um espaço de segurança psicológica para todos os funcionários**, independentemente das suas características, mas que **todos sejam respeitados pelas suas diferenças** (E6).

Diversidade no ambiente de trabalho é quando a gente consegue **proporcionar não só um ambiente seguro** para que as pessoas possam se expor, transitar e ser quem elas são, mas também quando a gente consegue **recrutar as pessoas e conseguir fazer com que essas minorias também sejam vistas pelos gestores** (E12).

Esse aspecto da diversidade proporcionar um ambiente seguro está muito alinhado com os ODS da ONU, uma vez que o objetivo 8.8 refere “Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores” (ONU, 2015b).

Todos esses pontos aproximam-se de uma abordagem gerencialista da gestão da diversidade que justifica a sua existência a partir dos resultados positivos gerados para a organização. Um bom gerenciamento da diversidade pode gerar uma relevância competitiva, aumentando o desempenho organizacional devido a positiva influência de um ambiente interno multicultural, com pessoas com diferentes experiências e habilidades trabalhando juntas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

4.3.5.2 *Diversidade como representatividade*

O tema da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizado por um grupo majoritário e por grupos minoritários, que são os grupos com menor representatividade no sistema social se comparados ao grupo majoritário. O grupo majoritário também corresponde àqueles indivíduos que historicamente têm mais poder e recursos econômicos quando comparados aos membros dos grupos minoritários (HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

A diversidade como a representatividade de grupos minorizados dentro do contexto organizacional também foi um ponto levantado pelos entrevistados, mas para esses entrevistados essa representatividade não significa, necessariamente, ter um número igual ou maior de pessoas dos grupos minorizados dentro das organizações e, sim, a existência de grupos de trabalho com pelo menos alguém, ou algumas pessoas, que represente(m) esse grupo: “Acredito que falar de diversidade é falar de misturas, tanto cultural, trabalho de pessoas de gêneros diferentes, questão de lugares, então a diversidade pra mim é tu poder trabalhar com vários tipos de pessoas dentro de uma organização (E5)”.

É a mesma coisa dessa diversidade de pessoas, mas eu acho que é **conseguir reunir, ter uma diversidade nos colaboradores, de etnias, gênero, homens, mulheres, negros, brancos, questões de opção sexual, PcDs**, é uma empresa que não consegue só ter essa **representatividade dessas pessoas**, mas também **iniciativas que apoiem a diversidade** (E1).

Diversidade pra mim é uma coisa muito ampla por mais que nas empresas a gente acabe focando um pouquinho. Diversidade envolve **pessoas diferentes em tudo, na forma de falar, na forma de pensar, em questão de região, cultura**, além de todas as outras características: se é **homem, se é mulher, LGBT, se não, se é uma pessoa com deficiência** (E3).

Aqui na EMPRESA 4 a gente olha pra diversidade em diversos âmbitos, a gente tem os **grupos de diversidade focados em orientação sexual, raça, liderança feminina, pessoas com mais experiência**, mas quando a gente olha com viés de recrutamento, também a gente olha muito pra **experiências diversas**, como que a gente consegue trazer pra dentro da empresa cultura, porque a gente tá com bastante pessoas na empresa de outros países, então como também adequar tudo isso dentro da empresa (E4).

O tema diversidade é extremamente amplo. Embora hoje em dia a gente fale muito de **diversidade** principalmente na questão que tá em pauta de **opção sexual**. Pra mim é muito mais amplo do que isso, começa desde **sexo entre homem e mulher, estabelecido fisicamente, idade, cor, religião, naturalidade**, então pra mim diversidade é tu poder conviver e respeitar todos os tipos de diferenças. Diversidade é tu pensar de forma pluralizada e respeitar todas essas diferenças (E5).

Temos inúmeras definições, eu acredito **diversidade em diversos aspectos: cultural, histórica**, dentre outras, parte de **sexualidade, raça, gênero, gerações**. Diversidade pra mim são os pilares que o mercado trabalha mesmo, isso é, todos os pilares que a gente acredita que pode ter um **ambiente mais diverso**, tanto no meio de trabalho quanto fora (E5).

Eu vejo diversidade como algo bem diverso, **diversos públicos que a gente atenderia**. Pensando no trabalho nós temos o programa que engloba diversidade e inclusão para atender todos os **grupos com diferenças, grupos minoritários**, aqueles que de alguma forma são excluídos. Essa forma que pensamos em relação ao trabalho. Por exemplo, **grupos que envolvem gênero, etnia, pessoas com deficiência, gerações**, entre outros (E9).

Quando eu penso em **diversidade** assim algumas coisas vem na cabeça. São diferentes **tipos de diversidade**, que não é só de **gênero, de raça, mas também de formação, de cultura, de geração**, então tudo isso pra mim é diversidade. (E12)

Esse é um ponto que precisa ser mais compreendido e explorado pelas organizações, uma vez que precisa existir uma real representatividade da demografia da sociedade brasileira na organização em todos os níveis, e não somente uma representatividade simbólica de algumas pessoas. Além disso, devem existir planos de carreiras, de remuneração e de desenvolvimento para todos os públicos, inclusive para os grupos minorizados.

4.3.5.3 Diversidade como inclusão

O fenômeno da inclusão mencionado por alguns entrevistados pode ser definido na literatura como um sentimento de pertencimento, de valorização e respeito e que ocorre, de fato, quando uma pessoa é encorajada a manter a sua singularidade no seu grupo de trabalho (ARANHA-NETO; HANASHIRO, 2017). Também pode ser a capacidade de escuta, a fim de promover um diálogo significativo (LUCAS; CRESCOLA, 2020). Os entrevistados trazem a questão da inclusão relacionando com os grupos minorizados e acolhimento nas totais diferenças e multiplicidades culturais.

Hoje no ambiente de trabalho as empresas tem se focado muito em **incluir pessoas diversas**, mas de determinadas categorias, de **determinados grupos especificamente** quando a gente fala de **mulheres, de pessoas negras, pessoas LGBT** e eu vejo que esse tem sido o foco: **garantir que esses grupos**, que historicamente não eram incluídos, **passem a se sentir incluídos**. (E6).

Diversidade no ambiente de trabalho traz uma série de fatores importantes, traz **desenvolvimento por parte da organização**, é uma **postura madura diante da pluralidade da nossa sociedade**, é **acolher os colaboradores nas suas totais diferenças**, é **apoiar a inclusão e tolerância com as multiplicidades culturais**, traz uma **imagem bacana pra empresa** em si. Então eu vejo a diversidade no ambiente de trabalho assim: acolher a diversidade nas maiores diferenças e apoiar de fato a inclusão (E10).

Apesar de muitas vezes serem utilizadas como sinônimos, a diversidade e a inclusão possuem significados distintos. A diversidade é compreender as diferenças e garantir a representação demográfica, enquanto a inclusão é garantir igualdade de oportunidades, desenvolvimentos e promoções principalmente na forma de ações concretas (SALES, 2017). De maneira simples, mas eficaz, costuma-se dizer que “Diversidade é convidar para a festa, porém inclusão é chamar para dançar”¹⁶.

4.3.6 Percepções sobre diversidade no ambiente de trabalho

Esse tópico tem o objetivo de apresentar a opinião dos profissionais entrevistados relacionando-a com as práticas de diversidade existentes em suas organizações.

No questionamento sobre a visão deles se os grupos minorizados se sentem atraídos para trabalharem em suas empresas com as políticas e/ou práticas existentes, 67% acreditam que os grupos minorizados se sentem atraídos, enquanto 33% acham que não, como relatado pela E8: “**Nesse momento não, ainda não é atrativo**. Acredito que **a gente está ‘em vias de’ pelo movimento interno que nós estamos realizando**, mas ainda tá bem pequenininho”.

Algumas empresas “culpam” a falta de atração de alguns grupos minorizados devido ao segmento restrito do negócio, o que acabaria atraindo somente um público bem específico, gerando pouca diversidade:

Acredito que sim, tem ainda um longo caminho, até porque a empresa tem um segmento bem restrito da área da TI, então isso **restringe muito o perfil das pessoas que buscam as nossas vagas**, digamos que **seja um pouco elitizado** algumas questões ou **muitos homens e poucas mulheres**. Isso é um **reflexo da realidade dos nossos cursos da área de TI que já tem menos mulheres**, então consequentemente menos mulheres se aplicam para as nossas vagas, então acho que isso ainda tem um longo caminho. **Mas tem muita iniciativa externa, então acredito que aos poucos**

¹⁶ Autoria desconhecida

a gente acabe impactando e representando as minorias de alguma forma pro público externo (E1).

Eu acredito que **hoje em termos de atração de pessoas a gente tem um pouco de dificuldade em razão da empresa não ser conhecida, porém ao divulgar vagas, por exemplo, as pessoas passam a conhecer a empresa sim, as minorias são atraídas pela empresa em função de que nós temos como marca esse objetivo de estar em acordo com os ODS, de ter essa característica de responsabilidade social.** Inclusive a gente esse ano **patrocinou a copa feminina de futebol** e isso foi uma iniciativa bem direcionada em termos de ação voltadas para minoria de gênero com o **objetivo de atrair mais mulheres porque o mercado que a empresa atua, industrial, é um mercado onde boa parte do nosso corpo de funcionários são engenheiros.** É um mercado conservador e a gente **tem buscado fazer um trabalho até mesmo de *employer branding* pra poder atrair mais mulheres, mais minorias (E2).**

Outras empresas consideram que ser atrativo somente para um determinado grupo minorizado, como LGBT ou PcD, nos exemplos das entrevistas abaixo, seria sinônimo de ser atrativo para grupos minorizados no âmbito geral:

Sim, eu acho que quando a gente olha, por exemplo, pessoas com deficiência, o grupo LGBT conhecem bastante a EMPRESA 4 porque eu acho que é um dos grupos mais abrangentes que a gente tem dentro da companhia. O grupo de afrodescendentes **acho que tem uma oportunidade muito grande pra gente desenvolver,** ainda não tem uma população muito grande, **a gente ainda não tem um *branding* estratégico.** O restante **acredito que a gente tenha uma visibilidade bastante positiva e, pensando até em recrutamento, é positivo, então as pessoas já ouviram falar dessas ações da EMPRESA 4,** então isso facilita a comunicação com eles. Então **pensando nas minorias, a gente tem um impacto bem importante apesar da oportunidade com os afrodescendentes (E4).**

Eu acredito que sim porque a gente recebe muita procura, principalmente do grupo de pessoas com deficiência porque o programa já é bem conhecido, assim como o acompanhamento que é feito. Colaboradores surdos, por exemplo, que querem trabalhar aqui na região sabem que **a gente tem profissionais que sabem se comunicar em LIBRAS, temos o curso de LIBRAS dentro da empresa gratuito para todos os colaboradores,** então eles se sentem muito bem. Tanto que **às vezes saem colaboradores da empresa e não passa 6 meses e eles já querem voltar.** Então a gente percebe que **esse público, principalmente, é o que nos procura muito por saber que são bem incluídos. Também temos relato de outros grupos,** relatos mais informais, mas que eu acredito que faz a diferença por já entenderem, já verem a empresa como uma empresa mais inclusiva mesmo (E9).

Algumas organizações entendem que os seus investimentos com as estratégias de diversidade e inclusão estão gerando resultados, começando a repercutir no mercado e, assim, atrair esse público:

Eu acredito que **sim pensando como exemplo o último programa que a gente lançou nesse sentido, um programa que trouxe e ainda traz diversas ações de desenvolvimento e pensando na função, a gente trouxe pessoas pela competência e não por serem PcD.** A gente trouxe pessoas que tinham a competência que a gente queria e, por consequência, eram PcD. Então **a gente traz essas pessoas pra realmente executar uma atividade que exige um certo preparo, que eles vão ser cobrados pelo resultado, muito diferente de algumas outras empresas que a gente escuta às vezes que trazem pessoas com deficiência, por exemplo, só pra**

atividades bem operacionais, bem básicas. Aqui a gente tem certa **complexidade nas atividades que a gente preparou para esse grupo de contratação.** Então pensando nisso, no desafio que eles têm no dia a dia, que são de fato desafiados a entregarem o melhor, e na **contrapartida da empresa de programas de desenvolvimento, a gente já teve curso de Excel, tem rodas de conversa trimestrais,** se eu não me engano, para eles falarem como está sendo estar na EMPRESA 11, o trabalho deles, eu acho que isso realmente é uma vantagem e uma coisa diferente que a EMPRESA 11 tem feito e eu **acho que isso chama realmente a atenção e está sendo bem visto (E11).**

Eu acho que é um pouco difícil dizer, mas como a EMPRESA 6 tem feito um investimento nessas estratégias de diversidade e inclusão, que ainda é novo, eu acho que começa a se refletir para quem procura emprego. A gente tem uma estratégia chamada *employer of choice*, que é garantir que a gente seja um empregador preferencial, mas aos poucos a gente está começando a levar isso pra fora. Primeiro eu sinto que tem uma preocupação bem grande que isso esteja bem definido internamente (E6).

Uma entrevistada, por sua vez, tem uma visão bastante controversa. Ela menciona que acredita que a empresa é atrativa para os grupos minorizados, porém continua sua fala mencionando que a baixa representatividade de negros na organização é por uma questão puramente de “localidade geográfica” da empresa:

Eu acredito que sim. A gente tá numa **região aqui** em Montenegro, do lado de cidades menores, **que a colonização é alemã.** Infelizmente a gente sabe que tem um **preconceito grande principalmente com a questão racial,** com o público, então é algo que **a gente tem pouquíssimos negros** hoje, por exemplo, na empresa, **mas não vejo por algo que não se sentiram atraídos.** Acredito que seja **muito mais pela questão da localização que a gente tá, mas não por não se sentir atraído pela nossa empresa (E5).**

Em relação às suas visões sobre a efetividade das políticas e/ou práticas existentes para inclusão dos grupos minorizados em suas empresas, 67% acreditam que as práticas existentes são efetivas, como relatado por E1: **“Com certeza, até porque dentro dessas políticas a gente acaba participando de muitas palestras e eventos externos, onde futuros candidatos aplicantes assistem e veem que a empresa defende essas iniciativas, então acaba que sim”.** Por outro lado, 17% acham que não, como descrito por E8 **“Nesse momento não, ainda não. Ainda está bem irrisório pelo que a gente conhece de políticas e práticas”** e, para finalizar, 17% responderam que “Não se aplica”, uma vez que essas práticas não existem nas empresas pesquisadas.

O interessante é que a maior parte das empresas enxerga que suas políticas e/ou práticas estão sendo efetivas mesmo que, em geral, elas não tenham representatividade de todos os grupos minorizados nas organizações. Provavelmente isso ocorre porque elas enxergam a diversidade como uma longa jornada, mas entendem estarem no caminho. Algumas referem a necessidade de preparar a empresa para que esse grupo minorizado se sinta acolhido e incluído

e muitas delas mencionam a necessidade de preparar e desenvolver a liderança para essa diversidade que, muitas vezes, ainda têm uma certa resistência.

A gente já conseguiu quebrar muitas barreiras, mas com certeza ainda precisamos de muitas ações. A gente já tem um bom caminho trilhado e realmente faz toda a diferença porque **não basta simplesmente contratar, tem que preparar o ambiente para receber as pessoas, independente do público, é importante saber que elas vão saber bem acolhidas** (E9).

Acho que sim, principalmente porque a gente tem focado muito em sensibilização. A gente tá muito longe ainda dessa inclusão ideal que a gente quer, **a gente ainda tem atingido poucas pessoas**, até porque tem uma resistência muito grande, é um assunto muito delicado que mexe com muitos medos, muitos vieses, então a gente tem que ir com muita calma. **Então eu acho que contribui, mas ainda tá longe de ser o que a gente quer, onde que a gente quer chegar** (E3).

Eu acredito que sim, eu acho que a gente tem uma estratégia bem interessante, até do que eu conheço de mercado, é uma estratégia diferenciada, **de olhar pra essas diversidades, não como diversidades.** A EMPRESA 4 olha muito como algo a mais, **algo que vai agregar para a companhia, então a gente não trata as pessoas com deficiência ou outras minorias como algo diferente, até como outras companhias as pessoas com deficiência acabam tendo um salário diferenciado, carga horária diferenciada, e aqui isso não acontece.** Então eu acho que no dia a dia, pelo menos a visibilidade que eu tenho, é que é algo bastante aberto dentro da companhia (E4).

Eu acho que sim, que são efetivas. Acredito que a empresa tendo tanto tempo de existência, 183 anos, sendo uma empresa tradicional, uma cultura muito conservadora na forma que a gente faz as coisas - estrutura hierarquicamente, como define os processos, as responsabilidades - eu acho que está passando por um processo de mudança cultural muito forte. E considerando que antes disso a gente não tinha nada, a única coisa que a gente tinha há 3 anos era o código de conduta que garantia o respeito, mas nada era feito em relação a isso, eu diria que, de forma geral, **a empresa é um lugar seguro, mas com essas ações, que estão certamente gerando bastante incômodos, isso está se fortalecendo, eu consigo perceber que sim.** Talvez a gente ainda não tenha chegado onde a gente gostaria, mas eu vejo avanços significativos nos últimos anos (E6).

Eu acredito que sim, que a nossa política nos traz essa reflexão, porém eu acho que a nossa empresa ainda precisa trabalhar muito a questão da liderança, dos coordenadores, dos gestores, a gente precisa **começar a falar mais e praticar mais sobre diversidade.** Sinto que alguns setores ainda têm a resistência, no sentido de brincadeiras, apelidos, de coisas que, pra nós também, que ainda estamos começando, a verificar com um olhar diferente essas questões. Ainda tem alguns pontos bem resistentes, porém **esse pilar tem objetivo também desmistificar e começar a inserir a palavra diversidade e começar a explicar pra essas pessoas que nós precisamos inclui-las aqui dentro da nossa organização** (E7).

As principais respostas dos entrevistados sobre o questionamento das vantagens que as empresas possuem em terem políticas e/ou práticas de diversidade são em relação a gerar um ambiente mais respeitoso (50%), tornar o grupo mais heterogêneo (42%), gerar inovação e/ou criatividade (42%), corroboram com diversos estudos (COX, 1993).

Outras vantagens mencionadas pelos entrevistados foram melhorar o clima, cultura e engajamento interno (33%), melhorar a imagem da empresa (25%), gerar impacto positivo na

sociedade (17%), gerar mais lucratividade para a empresa (17%), gerar mais contratações (8%), permitir ter mais mulheres na empresa (8%), melhorar a questão ética da empresa (8%), gerar grupos mais socialmente responsáveis (8%), gerar menos vieses inconscientes nos funcionários (8%), melhorar a tomada de decisão (8%), diminuir o *turnover* (8%), gerar mais oportunidades para os grupos minorizados (8%), reduzir conflitos (8%), tornar a cultura da empresa mais meritocrática (8%), não deixar a empresa ficar muito no discurso, gerar execução de práticas (8%).

Pra gente começar a fazer eles nos ouvirem a gente trouxe muito dado de pesquisa, PwC, Mackenzie, enfim, várias aí de mercado, muito mostrando o quanto que esses **grupos agregam na tomada de decisão**, o percentual que a gente consegue **aumentar de lucro, de criatividade, de entrega**, além disso, de ter um **ambiente diverso** e ter todas essas coisas, o quanto que as **pessoas performam mais quando elas se sentem seguras, quanto elas podem ser quem são** (E3).

Sem dúvida, eu **acho que aumenta a criatividade organizacional, traz inovação, redução de conflitos, melhoria de imagem dos negócios**. Hoje muitas empresas e até mesmo clientes têm a diversidade como uma questão muito importante, então ter a imagem que nós somos uma empresa diversa eu acho que melhora a questão dos negócios, **traz uma imagem perante ao público bem melhor**, ou seja, então eu acho que isso de uma certa forma traz benefícios para a empresa também né, **traz uma cultura meritocrática também, melhora a questão de resultado**, então sem dúvida eu acho que **existem inúmeras vantagens quando a gente traz a questão da diversidade tanto interna quanto externa** (E10).

Eu acho que cada vez mais o movimento do mundo tá pedindo pra nós sermos diversos, então eu acho que a **vantagem é dar oportunidade pra essas pessoas**. Em relação à empresa, é uma responsabilidade muito grande trazê-las aqui pra dentro, mas eu acho muito bacana **ter o olhar de outras pessoas, de outras culturas, regiões, ou até trans, LGBT, então eu acho isso bem importante porque isso começa a virar um ciclo de que todos nós temos que partir do respeito pra cada um**. Então a gente começa a ver menos, a tratar as pessoas com menos diferença, quando isso tá dentro da nossa casa (E7).

São muitas. Em primeiro lugar, **os outros colaboradores sentem a motivação por terem pessoas na equipe**. Outra questão é que os **grupos diversos têm pensamentos diferentes, formas diferentes de interagir, discutir e é um aprendizado, uma troca para todos**. Não é nada que a gente tenha documentado, mas a gente tem depoimentos que as pessoas trazem que a gente vê o **quanto isso mexe com todo o ambiente, o quanto isso é importante**. E é assim com todos os grupos na realidade. **Cada um traz um pouquinho das suas vivências, até das dificuldades que eles encontram, muito preconceito e muitas barreiras, e mostram o quanto às vezes outras queixas são tão pequenas perto de tudo que eles passam e quebram tantas barreiras para poderem estar onde estão** (E9).

Acredito que sim, que se possa ter **vantagens principalmente para empresas que não nasceram nessa era**, que já são empresas mais antigas, que já tem muita história, muita jornada, para se reinventar, para essas empresas ainda mais. Como a EMPRESA 12 **já nasceu num ambiente que se fala muito sobre isso acaba sendo mais natural**. Mas em alguns momentos é muito importante falar sobre isso nesse comitê porque nem todas as pessoas são dessa era e não sabem ainda como lidar com algumas coisas (E12).

A respeito do questionamento sobre possíveis desvantagens com a implementação de políticas e/ou práticas de diversidade, a maioria dos entrevistados (92%) informou não existir desvantagens. Porém alguns entrevistados trouxeram pontos interessantes em suas falas, como a questão das empresas precisarem ter cuidado e embasamento para falar o assunto, além de endereçarem possíveis queixas e/ou denúncias, caso surjam: “Não, eu acho que só quando se tem é muito importante que se cuide assim né? Tenha cuidado pra falar sobre isso, que enderece realmente os assuntos, tenham embasamento e não só achismos” (E12).

Acho que para as **pessoas que são leigas**, que não estão tão engajadas, **parece que é uma coisa meio impositiva**. Esse é o único ponto, mas eu acho que aí o **bônus acaba sendo maior**, e a **pessoa acaba conseguindo entender o contexto e tudo mais**, e aí eu acho que fica interessante sim e eu apoio sim as políticas e práticas (E8).

Acho que não, acho que se não fosse bem aplicado, acho que teria. Se fosse só para preencher uma cota teria desvantagem porque a gente estaria trazendo pessoas que talvez não estariam agregando tanto quanto a gente gostaria. Mas como a gente tem visto realmente **profissionais que estão desempenhando muito bem atividades e a consequência são PcD**, eu não vejo desvantagem nenhuma nesse momento (E11).

Sobre a indagação do papel do RH na gestão da diversidade, os retornos mais frequentes foram os de pesquisar, difundir e comunicar as boas práticas de diversidade (58%), além de incentivar e/ou engajar a liderança a ser mais inclusiva (58%). A entrevistada E12, por exemplo, menciona do papel de “Manter todas as políticas, ser guardião”.

Outros papéis e atividades que surgiram nas respostas foram: conseguir representatividade de grupos minorizados (25%); ser porta-voz na organização (25%); difundir, elaborar e manter as políticas (17%); elaborar treinamentos e/ou programas de desenvolvimento (17%); influenciar a cultura organizacional (17%); ser agente de mudança (8%); agir em casos de assédio e/ou preconceito (8%); esclarecer como a diversidade se conecta com o negócio da empresa (8%); engajar pessoas externas (8%); esclarecer o programa e/ou projeto de diversidade na empresa (8%); reter PcD (8%).

De acordo com Schwarz e Harber (2009), os programas de diversidade e inclusão das organizações aumentaram o papel, a responsabilidade e a relevância da atuação dos profissionais de recursos humanos. Esse papel não se restringe ao recrutamento e seleção, mas sim oferecer adequadas oportunidades de trabalho em um ambiente de respeito, além de assegurar a esse público minorizado um crescimento organizacional.

Muitas falas mencionam o papel do RH como uma área influente, principalmente para difundir o tema da diversidade, e que ajuda na visão de como conectar a diversidade com o negócio da empresa, sobretudo para os gestores que, em geral, parecem ter uma visão mais

enviesada. Porém a responsabilidade de difundir o tema e cobrar práticas de diversidade em toda a organização deveria ser compartilhada por todos os funcionários, desde a alta gestão até a base.

Como RH a gente tem que **treinar as lideranças e colaboradores, sensibilizar e instruir sobre a importância da diversidade** e o **papel de cada um dentro da empresa pra fomentar o assunto**. Acho que o **RH é o porta voz**, tem que **pegar a bandeira da diversidade** (E1).

Eu acredito que o RH tem a missão de **difundir e comunicar as políticas e boas práticas**, de **incentivar as lideranças a serem inclusivas, elaborando políticas, treinamentos, comunicando em parceria com a comunicação interna**, envolvendo aspectos de **influenciar a cultura organizacional** (E2).

Eu acho que o RH é muito de **acompanhar, dar os insights de como a gente consegue ter essa representatividade**, então acho que é um pouco de **analisar o que tá acontecendo, ver o que poderia ser melhor**. Eu não vejo o RH como único dono dessas ações, o papel do RH também é **engajar os líderes** a eles terem esse *accountability*, essa **responsabilidade, de promover essa diversidade** (E4).

O **papel da área de RH** é justamente esse: **propor essa diversidade**, não de forma imposta, mas **pensar junto com o gestor**, construir junto, é **bacana ele ver pessoas diferentes, que pensam diferente**, com posicionamentos diferentes dentro da equipe, porque isso só soma pro resultado dele (E5).

Principalmente **influenciar a liderança em relação a como isso se conecta com o negócio de fato**. Mas eu diria que é principalmente **contribuir com a expansão da consciência do líder**, de entender tudo isso, como que isso vai **contribuir para a área dele, pro negócio dele, que diferente não é um problema** (E6).

Acredito que o papel do RH, o principal, é o **engajamento e o esclarecimento**. O engajamento tanto de **pessoas de fora quanto de pessoas internas e o esclarecimento do projeto**, do programa, o intuito com **transparência e argumentos** (E8).

Eu acho que tem uma responsabilidade muito grande, né? Principalmente o papel do RH porque está **lidando com pessoas**, com o papel de **fortalecer junto as lideranças a questão da prática inclusiva de todos os grupos e não só das pessoas com deficiência**. E principalmente **em relação aos grupos minoritários, o RH tem que estar muito envolvido** com isso. E a gente sabe que **sem o apoio do RH as coisas não acontecem**. (E9).

Eu vejo o RH como um **agente de mudança**. De uma certa maneira, **leva uma voz, incentiva, dissemina o tema na empresa, promove a questão da importância e traz um pouco mais à tona esses temas**. Eu acho que o RH tem um **papel fundamental nesse processo de mudança**, principalmente quando a gente fala **em termos de gestores** ou esse tipo de coisa (E10).

O papel de RH é **instrumentalizar esse líder e a empresa como um todo** no sentido de **políticas, práticas que a gente tem de diversidade**, e não só isso, mas com base nisso, ter um **discurso alinhado e promover ações que tragam essa discussão**, pra que seja realmente um tema que não seja esquecido ou engavetado, que seja só uma política, mas que **seja algo vivo e que seja constantemente discutido entre todos** (E11).

Nota-se uma percepção estratégica em relação à área de RH, como uma área que diretamente influencia e participa dos processos decisórios nas organizações, fomentando a

cultura de diversidade e inclusão através, principalmente, da educação e informação constantes. Portanto, todas as empresas identificaram a área como essencial para que a organização consiga ser assertiva em suas práticas de D&I.

Sobre a visão dos entrevistados em relação ao papel do profissional de recrutamento e seleção na gestão da diversidade, a resposta mais frequente é de que esse profissional é responsável pela linha de frente com o público minorizado na empresa (42%), além da função de encontrar candidatos desses grupos para participarem do processo de R&S (33%) e de selecionar de forma justa, sem preconceitos (33%). Importante mencionar que praticamente todos os profissionais participantes da pesquisa desempenham atividades na organização relacionadas com o papel de R&S, com exceção da entrevistada E9 que atua na área de responsabilidade social.

Outros papéis que surgiram nas respostas foram: estar atento aos vieses inconscientes dos recrutadores e da liderança (25%); desafiar a liderança em relação aos requisitos e/ou oportunidades de flexibilização (25%); utilizar o modelo de currículo às cegas (25%); desafiar a liderança para não ter preconceito na seleção, baseando-se somente nas competências e/ou experiências dos candidatos (17%); apresentar candidatos dos grupos minorizados aos líderes (17%); incluir mulheres em todas as *shortlists* (8%); disseminar conhecimento sobre a causa para o público interno (8%); disseminar conhecimento sobre a causa para o público externo (8%); estar atento nas entrevistas para identificar características nos candidatos que enquadrem-os como pertencentes aos grupos minorizados (8%). O entrevistado E8, por exemplo, menciona “O papel do profissional de recrutamento e seleção, acredito que seja passar para as pessoas internas o conforto e para as pessoas externas também, que a empresa acredita na causa e tudo o mais, acho que é o principal papel”.

É um desafio porque RH e recrutamento e seleção são a **porta de entrada** dessas pessoas na empresa e eu acho que a **maior dificuldade é ter o acesso a essas pessoas, saber onde encontrar, o canal, o local onde a gente procura, o perfil, a faculdade**. É bem desafiador a gente conseguir, porque nem sempre essas pessoas aplicam, então a gente tem que ir atrás e isso é um desafio bem grande por parte do RH. Com certeza tem também a questão de uma **seleção justa, sem preconceitos, sem julgamentos** (E1).

Ele é a pessoa que vai estar na **linha de frente**, selecionando aqueles que ele vai **levar pros gestores e gestoras a tomarem a decisão de escolha** pra aqueles que serão trazidos pra dentro da empresa. Então eu acredito que hoje a gente fala muito de viés consciente e inconsciente, eu acredito que o profissional de R&S precisa **trabalhar com o viés consciente pensando em diversidade**, temos essa obrigação (E2).

Na parte de recrutamento e seleção, a gente tem que ter um treinamento muito maior, porque é quem tá a **frente do processo**, então é a pessoa que tá **alinhando o perfil com gestor, é a pessoa que tá sendo consultiva com o gestor pra entender qual é realmente o perfil que ele quer**, então **não só alinhando, mas se faz sentido, o que**

a gente pode flexibilizar, então tem que ter uma sensibilidade muito grande, ainda mais como empresa que sempre foi muito fechada pra alguns requisitos, então a gente tá num momento de virar a chave, então a gente tem que ser muito sensível, muito acolhedor e também **buscar formas de selecionar**, que acho que é um grande desafio, então **onde achar essas pessoas, como achar** (E3).

O recrutamento acho que é muito de **como fazer a estratégia, de onde encontrar, como encontrar** e obviamente **instigar os líderes a flexibilizarem algumas coisas**, a terem o leque um pouco mais aberto, e como que a gente consegue instigar como recrutador esse líder a abrir essa cabeça pra diversidade (...) Então acho que o papel do recrutador é **abrir canais, identificar oportunidades de flexibilização, que tipos de perfis poderiam ser interessantes** (...) (E4).

Na hora da seleção eu entendo que isso é fundamental, tu poder **pensar no perfil daquela pessoa, o quanto que ela pode somar**, mas de forma não a se adaptar aquele meio pra ser só mais um seguidor da norma, mas de vir e ficar, mas do quanto ele pode **provocar de diferença naquela equipe, pra somar no resultado** mais bacana. Então eu entendo que esse é o nosso papel, de **provocar questionamentos, reflexões** e poder apoiar o gestor num melhor resultado com a diversidade (E5).

Quando a gente fala de recrutamento, a importância de **ter sempre alguém mediando as entrevistas e garantir, no caso da mulher, que a gente tenha uma mulher participando de todos os processos seletivos também até as últimas fases**. Isso é o que a gente tem cuidado. (E6)

Eu acho que o papel da organização é **acolher essa pessoa, escutar, ver e fazer com que ela interaja com todas as áreas da empresa**, dando esse apoio. Eu acredito que é na seleção que isso começa, que a gente começa a abrir esse espaço pra essas pessoas. Por exemplo, já tive a ideia aqui de colocar um **currículo**, quando eu vou apresentar o candidato pro gestor, coordenador, **e tirar o nome, sexo, idade, tirar tudo**. O gestor começar a **visualizar somente as competências** daquela pessoa e depois quando aquela pessoa chega pode ser uma surpresa, e ele não vai analisar de uma forma diferente. Então eu já comecei a fazer isso aqui dentro, foi uma estratégia que veio do pilar e que a gente está usando e que eu achei bem bacana enquanto recrutadora utilizar (E7).

Eu acho que, de certa maneira, a **diversidade começa** também com a minha área de atuação que é **recrutamento e seleção**. A partir do momento que nos meus **processos eu incluo pessoas diversas**, então eu dou **espaço** para que a gente realmente tenha um **ambiente mais diverso**. Então talvez trazer algumas **iniciativas em termo de recrutamento**, ou seja, fazer um processo que a gente chama de *blind*, em que o **gestor não vê muito a questão da idade, sexo, raça**, ele vê muito mais a **questão de experiência do profissional**, e aí ele vai **muito mais sem julgamentos, sem preconceitos** (E10).

De recrutamento e seleção eu acho que até é um dos **papeis mais desafiadores** porque é quem faz acontecer, é o **papel de quem realmente contrata essas pessoas**, que tá muitas vezes na frente de um líder que não tem esse olhar mais aberto, esse lado mais explorado. Então acho que **é um dos papeis mais difíceis** porque além de **ter que se olhar, olhar para os seus vieses**, ter essas discussões de diversidade, de entender o objetivo disso tudo, tem que além de tudo isso fazer uma **boa influência com os líderes e trazer os candidatos aderentes ao perfil que ele quer**. Então é um triplo desafio praticamente (E11).

O papel do recrutamento e seleção é **estar muito atento aos vieses inconscientes** que estão atacando o tempo inteiro, então cuidar com vantagem competitiva, assim **eu vou apresentar a mesma quantidade de mulheres do que eu vou apresentar de homens**, ou vou apresentar mais mulheres do que homens pros gestores das vagas, para elas já terem essa **vantagem competitiva**. Ou vou apresentar pra essa vaga, sei

lá, **duas pessoas negras e não vou apresentar nenhum branco**. Então eu fazer algumas coisas assim, olhar **currículo às cegas**, algumas coisas assim (E12).

A fala da entrevistada E9 acaba sendo um pouco contraditória nessa resposta, pois ela menciona que é importante ter um olhar atento para identificar características de uma PcD, por exemplo, durante a entrevista, mas, ao mesmo tempo, que é necessário um olhar sem preconceito pelo entrevistador.

Tem uma aproximação muito grande com o candidato, **não pode ser uma seleção muito sucinta**, tem que ser diferenciada: com um olhar, um cuidado, se **atentar muito aos detalhes**. Tem que estar muito atento porque, por exemplo, uma **pessoa com deficiência intelectual, ele não vai te trazer que tem uma deficiência** mesmo que tenha sido encaminhado por uma consultoria ou pelo SINE, que é um meio que a gente usa bastante. A gente sabe que ele foi encaminhado para a vaga, mas **ele não se vê como uma pessoa com deficiência**. Então ele vai ter dificuldade para falar, ele não vai falar. Tem que **ter mecanismos, vai abordar a vida dele e, muitas vezes, ele não vai te abrir**. Vai ser pela **medicação que ele vai te contar que toma** e tu vai **conseguir interpretar que ele tem realmente uma deficiência**. Tem que ter todo um **cuidado na abordagem**. O **recrutamento de um público LGBT**, por exemplo, tem que estar muito **atrelado às políticas da empresa** porque, às vezes, **se confunde o que a gente vê, os valores pessoais daquela entrevistadora com o candidato**. Já tivemos casos em que eu soube que o **candidato foi excluído do processo por um preconceito do entrevistador**. Tem que ter um **cuidado muito grande, um olhar sem discriminação** no momento que tu tá fazendo uma entrevista. Os valores de vida, o que ela acredita, pode se misturar na hora da entrevista e sem saber ela acaba sendo preconceituosa e discriminando (E9).

A respeito da interrogação se os responsáveis pelo R&S da empresa conhecem as práticas de D&I existentes na organização, 92% responderam que sim e 8% não responderam. Por exemplo, o entrevistado E5 relatou “Sim, todos conhecem e é algo bem disseminado pela companhia”, enquanto o E12 “Nem tanto os gestores e nem a agência integradora tem tanto essa pegada de diversidade, o RH precisa puxar isso, para dar oportunidade para todos”.

Sim, mas não totalmente, conhecem as práticas, mas são pessoas totalmente desconstruídas? Não, acho que nem a gente que está à frente do processo tem ainda, acho que é um trabalho constante, mas a gente tem feito ações específicas com o nosso time todo de seleção, eu sou da equipe de seleção, então a gente sempre tenta se atualizar, a gente convida eles pros **eventos internos**, a gente faz **treinamentos específicos**, então agora há pouco tempo, acho que há um mês e pouco atrás, a gente deu um treinamento específico de **vieses inconscientes**, pra equipe de seleção, então a gente tem trabalho muito nesse sentido (E3).

Os **supervisores e as pessoas de recrutamento** estão orientados, direcionadas, responsáveis por **garantir que isso aconteça**, principalmente na hora de definir o perfil da vaga. **Às vezes a gente precisa diminuir o nível de inglês ou o nível de experiência para atrair profissional com as diversidades que a gente está buscando** (E6).

No questionamento sobre a utilização de agente integrador ou consultoria nos processos seletivos de estágio, 83% dos entrevistados relataram utilizar um fornecedor parceiro,

e dentre esses que utilizam, 60% responderam que esses fornecedores contratados conhecem as práticas de diversidade e inclusão das suas empresas, sendo que 20% responderam que o parceiro não conhece e 20% não responderam essa pergunta. A entrevistada E1, por exemplo, relatou que a empresa enxerga o estágio como uma porta de entrada para os colaboradores se desenvolverem e crescerem dentro da empresa.

A mesma entrevistada E1 comentou que teve que reforçar a questão da diversidade e da igualdade sexual e de etnia-raça diversas vezes com o fornecedor. O entrevistado E4 relatou que recentemente mudou de fornecedor porque eles não tinham tanto conhecimento em diversidade, o que reforça a importância crescente desse tema nas organizações: “Sim, conhece até porque a gente trocou de fornecedor no ano passado exatamente por causa da falta do *mindset* de diversidade que a outra tinha e que essa que tá atuando com a gente atualmente tem mais”.

Sim, e eles conhecem. Tanto que a gente tem uma **parceria de bastante tempo** com eles e a gente **sempre prega essa questão da diversidade** porque o **estágio também é uma das primeiras portas, mais fáceis, da gente ter colaboradores por muitos anos dentro da empresa.** Teve dinâmica que veio 20 meninas e a gente até questionou elas se não teve nenhuma menina que aplicou, porque foi desclassificada, enfim, **é um choque às vezes numa seleção, na dinâmica, não ter nenhum negro, ou nenhuma menina.** Então a gente foi construindo com elas até pra elas entenderem o perfil da empresa e pra elas estarem alinhadas com as nossas políticas, pra começarem na seleção delas, na pré-seleção, olhar pra essa questão da diversidade. Esse é um ponto bem importante que foi um dos destaques dos últimos 5 programas que a gente fez, **a gente teve que reforçar bastante isso** (E1).

Não utilizamos, o que eu **utilizo são as ideias** que vem do pilar pro recrutamento e seleção e **o que eu leio, o que eu vejo que as outras empresas estão fazendo.** Então a gente faz um **benchmark com outras empresas** e eu vejo o que elas estão aplicando em relação a isso (E7).

Para o Recrutamento e Seleção não utilizamos tanto, embora tenhamos a **possibilidade de solicitar auxílio quando necessário,** principalmente para a **divulgação das vagas.** Os **processos de R&S normalmente são conduzidos internamente** e o **agente de integração nos auxilia na contratação,** conduzindo os **trâmites de contratos.** Eles nos orientam quanto as **normas para contratação de estagiários** e nos acompanham durante o **processo de renovação dos contratos** (E9).

Não, para **estagiários** hoje a gente trabalha com uma **empresa que nos ajuda muito mais na parte contratual,** ou seja, de **formular contratos,** de estarmos bem **alinhados com as questões legais, burocráticas e trabalhistas.** Garantir que o **estagiário de fato esteja cursando a faculdade,** então ele **tem um contrato,** então essa empresa intermedia nesse papel: nos **fornece um contrato,** o estudante pega todas as assinaturas na faculdade e nos traz. Então a gente faz um **controle anual** já que o estagiário pode permanecer até 2 anos na empresa. Se for fazer uma **renovação ele precisa preencher um novo contrato para garantir que está matriculado e tudo.** Então **não temos um fornecedor para ajudar no processo de recrutamento e seleção** (E10).

Sim, uma consultoria especializada. A gente **ainda não chegou nessa etapa de detalhar a parte da entrevista,** de como vai ser a dinâmica, porque **com certeza na dinâmica** a gente vai ter esse **olhar também para a diversidade.** Mas, por exemplo,

para os **filtros a gente já pediu para eles colocarem várias perguntas** sobre isso, até desde **escola pública ou particular, gênero, orientação sexual, se é PcD ou não**, tudo isso tá no **filtro das perguntas da empresa** (E11).

Quando perguntado se os pré-requisitos contemplam os grupos minorizados, 83% dos entrevistados têm consciência que essas exigências acabam excluindo esses grupos minorizados, como é possível observar na fala da E12 “Com certeza acaba fazendo um recorte”, sendo que eles compreendem que o inglês é o requisito que mais exclui.

Entretanto, 25% das pessoas informaram que os pré-requisitos existentes no processo seletivo são bem flexíveis, como a entrevistada E9: “Acredito que contempla, pois são poucos requisitos exigidos”. A entrevistada E8, por exemplo, menciona que os requisitos não excluem “Acho que faz um recorte, mas eu acho que não exclui nesse momento somente pelos pré-requisitos”, assim como a E11 “Eu acredito que hoje contempla porque realmente a gente não tem nada que corte, nada que seja um limitador para alguém. O mais assim que a gente ainda tem, que ainda é desejável, é o inglês intermediário, então tá bem flexível”.

A entrevistada E6 menciona a questão da necessidade de influenciar os gestores na flexibilização “Acaba fazendo um recorte. É um processo de transição de influenciar os gestores na hora de definir o perfil do candidato para que eles flexibilizem esse tipo de pré-requisito e é um desafio bem grande, mas a gente faz isso sempre”.

Por isso que a gente sempre fala que o **pré-requisito é flexível. Pega mais a questão do inglês, se for fazer o primeiro corte do inglês muitas pessoas da diversidade não entrariam**, mas a gente sempre tem uma atenção. A nossa agente integradora sempre nos manda uma relação das pessoas que aplicaram e dentro do possível sempre **tentamos fazer uma revisão dessa aplicação pra ver se o corte delas fez sentido pra EMPRESA 1 ou se foi um padrão que elas estipularem**. Sempre revisamos isso, na medida do possível, e **às vezes trazemos pra dinâmica ou pra entrevista pessoas que elas tinham desclassificado**, tentamos ter esse cuidado (E1).

Com certeza tira a maioria, precisa entender a necessidade porque independente de qual a faculdade, de qual público eu tô falando, **não faz sentido cobrar alguma coisa que não vai ser utilizável**, então esse é o primeiro ponto que gerava incômodo durante muito tempo. A gente falava que **contratava estagiário sênior, era bem bizarro**. Mas **quando a gente fala de diversidade, se a gente não flexibilizar, a gente exclui todo o nosso público**, então a gente sabe que **pessoas negras, em sua maioria, não estão em universidades consideradas de primeira linha**, a gente sabe que tem um **gap de inglês**, quando a gente vai pro **público LGBT, pro público PcD também**. As mulheres não, geralmente as mulheres têm um nível de escolaridade maior, até as mais de ponta, mas assim, pra **alguns públicos específicos, se a gente não pensar nos critérios que a gente tá pedindo, realmente a gente vai excluir**, e a pessoa nem chega, a gente exclui na hora que a pessoa olha os requisitos do processo (E3).

Eu acho que **acaba fazendo um recorte quando a gente fala de inglês, idioma, a gente corta uma grande população das pessoas com deficiência, afrodescendentes**, por conta da **realidade social**. Quando **exige curso de engenharia, a gente acaba cortando uma grande população feminina** que, até tem bastante meninas fazendo engenharia, mas no final das contas fica um pouco mais

complicado. Ter essas **informações específicas acaba sim dificultando a diversidade** (E4).

Os entrevistados E7 e E10 apontam que os requisitos são essenciais para manter uma vantagem competitiva para a empresa e que esses “sobem a régua” do perfil contratado.

Na minha opinião ele **começa a fazer um recorte** porque tu começa a ver aí um mercado com uma deficiência. Não quando tu coloca os pré-requisitos como uma exigência, tu começa a afunilar mais as coisas, mas **também é importante pelo negócio e pela empresa**, para a organização, **dependendo da área é essencial**. Então vai ter aí alguns recortes, mas independente da pessoa, do ser, mas vai começar a subir mais a régua (E7).

A gente exclui um tipo de público, por exemplo, se eu digo que estou precisando de profissionais de administração, contábeis, esse tipo de coisa, então eu excluo todo o grupo de pessoas que não fazem esse tipo de curso. **Mas eu acho que isso é inevitável**. A gente **não faz discriminação, a gente não corta nenhum estudante que tenha esse requisito e que esteja dentro de um grupo de diversidade**, ou seja, **eu não excluo estudantes por conta de raça, orientação sexual**, jamais. Mas **eu excluo, por exemplo, um grupo de estudantes que não fazem um curso que vai me trazer uma vantagem para o meu negócio**. Eu não vou excluir por conta da idade também, não é um problema para a gente. Mas se a vaga que eu estou trabalhando eu preciso de uma pessoa que tenha conhecimento em inglês ou em Excel um pouco melhor, óbvio que a gente vai avaliar esses pontos, então óbvio que eu vou excluir quem não tem esses pontos. **Tem uma questão também de preparo, ou seja, eu não consigo absorver um estudante que não tenha se preparado em absolutamente em nada, uma pessoa que não esteja antenada em como está o mundo corporativo hoje**. Então o mínimo necessário o candidato precisa estar atualizado ali. (E10)

A última pergunta desse tópico questiona se os entrevistados consideram que os grupos minorizados estão representados nos grupos de estágio, sendo que 58% acreditam que não, 25% acham que sim, 8% não sabem e 8% não têm estagiários nesse momento. Por meio das respostas verificou-se que o grupo minorizado que mais apresenta situação de igualdade em nível de estágio é o de sexo (homens x mulheres), o que corrobora com os dados apresentados no estudo do Instituto Ethos (2016).

100% não, eu **acho que sempre vai ter algum grupo que não vai estar representado, no programa atual eu não tenho uma igualdade entre meninos e meninas, ou negros, ou PcD**. Sempre tem alguns, mas ainda não é 50/50, menos de 30%. Como temos uma alta taxa de efetivação, o programa de estágio muda muito o percentual de diversidade (E1).

Eu não consigo te dar uma ideia de percentual, **a gente já teve uma diversidade, a última onda de recrutamento inclusive foi um desafio bastante grande** por conta do tempo, **a gente não teve uma população muito diversa e isso foi um aprendizado bastante grande pra gente**. O **foco da próxima onda é ser algo mais diverso**. Eu tive uma onda de 20 estagiários, por exemplo, que tinha dois estagiários com deficiência, cinco afrodescendentes, foi a onda que entrou em janeiro de 2019. Mas a onda de julho de 2019 já não foi tão assim, mas a gente espera que a de janeiro de 2020 seja mais diversa (E4).

No momento, de **geração não**, acredito que **talvez sexualidade**, mas a **porcentagem é baixa ainda**. De **negros foi quase zero**. Acho que **pouquíssimos estão representados**, é curioso que aqui a gente não teve nenhuma política, nenhuma diretriz, quanto a isso, mas aqui a gente **fechou com 4 meninas e 4 meninos** (E8).

Eu **vejo muito mais uma questão de homens e mulheres**, eu tenho um **público bem misto nesse sentido**, talvez **faltaria trabalhar mais raça** ou outros termos de diversidade. Eu acho que **poderia ser muito mais diverso, mais equalizado**, os outros grupos precisariam ser mais trabalhados (E10).

Percentual não tenho. A gente **não tem como ter clareza de orientação sexual**, se for olhar para **etnia te diria que a gente ainda precisa melhorar, a gente ainda não tem estagiários negros**, se eu não me engano, e de **diferentes etnias**. O que **temos bastante é questão de gênero, bem mesclado, PcD também ainda não temos**. Então esse estágio do próximo ano inclusive **a gente tá focando muito em estagiários PcD**, a gente tá buscando uma forma de **contratar estagiários PcD**, e estamos divulgando, por exemplo, na Zumbi dos Palmares que é **universidade só para negros**, então a gente está buscando de várias formas que tenhamos mais **diversidade nesse público também** (E11).

A resposta mais instigante é a da entrevistada E5, que acredita que por ter estagiário mais velho e alguns estagiários homossexuais, a empresa possui uma boa representatividade de grupos minorizados. Além disso, ela menciona que os cargos mais baixos são mais fáceis de trabalhar a diversidade. Em vários momentos da entrevista ela menciona que a empresa não possui nenhum tipo de preconceito.

Eu acredito que sim, ele é bem equilibrado, eu tenho estagiário de quase 30 anos assim como eu tenho estagiário de 18 anos, eu tenho estagiários que são gays, de diversos tipos, eu **acho que a área que a gente mais consegue trabalhar com a questão da diversidade, é embaixo, né?** É a gente recrutando já dessa forma pro Programa de Estágio e aí tu vai disseminando isso pra empresa, **mas é diverso sim, com certeza** (E5).

Mesmo que a maioria dos entrevistados tenha consciência que os pré-requisitos excluem grande parte dos grupos minorizados, principalmente de etnia-raça, ainda são poucas as organizações e, principalmente, os líderes, que flexibilizam esses critérios. Muitos gestores ainda associam estudantes de universidades consideradas de primeira linha ou que têm um nível avançado de inglês, por exemplo, como mais aptos para preencherem as vagas. O foco do processo de R&S para posições de estágio deveria ser no perfil comportamental do candidato, uma vez que o conhecimento técnico, até mesmo um nível de idioma, pode ser desenvolvido posteriormente pelos selecionados.

Além disso, conforme já foi mencionado, as empresas precisam buscar uma real representatividade da demografia da sociedade brasileira na organização em todos os níveis, com práticas de contratação, desenvolvimento e promoção que realmente sejam inclusivas para

todos. A prática de “*diversity washing*¹⁷”, isso é, a divulgação de adoção de práticas de D&I, mas sem verdadeira implementação, precisa ser rapidamente banida. A diversidade deve ser um compromisso de toda a organização, porém com ações concretas e abrangendo o tema em sua cultura de modo estruturado.

¹⁷ Autoria desconhecida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o Brasil tenha mostrado uma recuperação de sua economia nos últimos anos, ele permanece apresentando desigualdades sociais de caráter estrutural, que se refletem no mercado de trabalho. Sendo assim, é necessário e urgente garantir o progresso econômico com o desenvolvimento social, e a promoção da diversidade e da equidade são passos decisivos nessa trajetória.

Em relação ao objetivo geral do presente estudo de compreender se a gestão da diversidade influencia os processos seletivos de estágio em organizações, os resultados apontam que sim. As principais práticas de gestão da diversidade que estão sendo utilizadas nos processos seletivos de estágio são a flexibilização de pré-requisitos e o currículo às cegas.

Sobre o objetivo específico de identificar as principais práticas de gestão da diversidade nas organizações pesquisadas, conclui-se que aquelas que mais estão sendo implementadas são: criação de grupos de trabalho que representam os grupos minorizados; implementação de metas institucionais de mulheres e/ou negros em cargos de liderança; divulgação das vagas em aberto com texto padrão mostrando que a empresa apoia a diversidade; aplicação de censo de diversidade em todos os funcionários da empresa; execução de treinamentos sobre o assunto para educação e sensibilização; participação em eventos externos; atração (captação) de grupos específicos; participação na parada LGBT; implementação de programas específicos para atender à lei de cotas; adaptação nos valores, políticas e/ou código de ética e conduta de forma a conter tópicos relacionados com D&I; criação de grupos de aliados; implementação de *shortlist* com representantes de grupos minorizados; execução de práticas relacionadas à maternidade, como extensão da licença-maternidade, implementação de sala de amamentação, contratação de mulheres grávidas, grupos de maternidade.

Em alusão aos grupos de trabalho existentes nas organizações estudadas, aqueles que as empresas, em geral, estão tentando incluir e aumentar significativamente sua representatividade são os de mulheres, LGBT+, etnia-raça, com foco em negros, e PcD. Em um futuro próximo acredita-se que haverá um olhar maior para outros grupos como religião, sobrepeso e diferentes nacionalidades.

A propósito da gestão da diversidade influenciar os processos seletivos de estágio, verificou-se que gera um maior impacto no grupo minorizado dos negros, principalmente porque há um número crescente desse público que está ingressando nas universidades e, conseqüentemente, está tendo mais espaço de acesso nas organizações. Muitas empresas, por exemplo, estão criando programas de estágio específicos para negros, como foi recentemente

divulgado pela Google, Ambev, entre outras. Além disso, o Ministério do Trabalho está com uma força-tarefa visando influenciar as empresas a contratarem mais profissionais negros.

Se analisarmos a influência das práticas de diversidade nos processos seletivos de estágio focados no grupo minorizado de mulheres, verifica-se que a influência é pouco significativa, porque o problema da desigualdade entre mulheres e homens ocorre majoritariamente no topo das organizações, em cargos de gestão, e geralmente não na base como encontra-se o nível de estágio. Além disso, conforme foi possível observar, o número de mulheres e homens no nível de estágio é bastante proporcional, com exceção de alguns segmentos específicos, como o mercado financeiro e em algumas indústrias que exigem determinadas engenharias, que são historicamente desiguais neste quesito.

Em relação ao grupo LGBTQ+, a maior parte das empresas não tem indicadores do número de funcionários desse grupo nas empresas, seja porque muitos não se sentem à vontade para “saírem do armário” e se identificarem como pertencentes, seja porque não há um fenótipo claro que os identifique, com exceção de transexuais. A propósito dos travestis, a maioria não conclui os estudos no ensino médio e, portanto, não ingressa em uma universidade. Porém essa realidade vem se modificando e acredito que, em médio prazo, os travestis e os transexuais estarão mais inseridos em todos os níveis organizacionais.

Acerca do grupo de PcD, hoje a quantidade de estagiários PcD não é considerada no cumprimento legal das cotas, assim para as empresas não é atrativo contratar em nível de estágio, somente como efetivo. Em comparação aos demais, o grupo de PcD não possui um coletivo tão organizado e estruturado, o que gera menos reivindicação de direitos. Aparentemente, as ações de D&I desse público são focadas somente em cumprir metas (números), sem olhar para o desenvolvimento e ascensão de carreira.

Quanto ao objetivo de compreender como as organizações estruturam seus processos de recrutamento e seleção e como estabelecem os critérios para as vagas de estágio, conclui-se que as práticas variam bastante de acordo com cada organização. O principal objetivo do estágio é a formação de profissionais alinhados com os valores e cultura da organização. Em relação à estruturação do processo de R&S, metade das empresas informou ter um programa formal e estruturado de estágio, enquanto duas empresas informaram trabalhar com vagas pontuais para ganharem agilidade no processo, uma vez que um programa é mais demorado. Os principais requisitos mencionados foram: inglês, quatro empresas informaram exigir nível intermediário e oito empresas informaram exigir em algum nível dependendo da área que o estagiário irá atuar, porém nenhuma delas relatou não exigir esse tipo de pré-requisito; e pacote Office que é exigido em quatro empresas (33%). Algumas relataram não exigirem experiência profissional.

Pode-se concluir que o conceito de diversidade não está claro mesmo dentro da área de gestão de pessoas e que a implementação das políticas de diversidade depende da definição adotada por cada organização. O estudo também permite compreender que há diferenças significativas entre as ações afirmativas e as práticas de gestão da diversidade. Em geral, as condutas das empresas voltadas para as ações afirmativas são focadas em cumprimento das cotas legais, o que aumenta o quadro funcional em termos numéricos do grupo minorizado em questão (PcD). Entretanto, como consequência, esse aumento é restrito para níveis entrantes e gera poucas ações direcionadas para o desenvolvimento de carreira. Por outro lado, usualmente as práticas de gestão da diversidade não têm um impacto tão significativo relacionado com os números do quadro funcional, porém são mais abrangentes e focam em contratação, mas também em desenvolvimento.

A pesquisa realizada, apesar de bastante relevante, apresenta algumas limitações. Uma delas é a restrição de análise devido ao grande volume de conteúdo gerado a partir das entrevistas e a limitação de tempo para aprofundá-la. Outra limitação é o fato de todas as empresas participantes serem de grande porte e da região Sudeste e Sul do Brasil, o que mostra somente uma visão regionalizada e de grandes empresas sobre o tema.

Como sugestão de agenda futura, recomenda-se:

- a) realização de mais estudos sobre a influência das práticas de diversidade e inclusão, porém aplicando um processo de triangulação entre profissionais de RH, gestores e estagiários para validar os resultados apurados e análise das evidências no discurso dos entrevistados, a fim de avaliar diferentes pontos de vista, convergências ou não sobre o tema;
- b) exploração em outros níveis organizacionais e não somente em estágio;
- c) ampliação da análise para outros grupos minorizados que vêm se tornando mais significativos nas organizações, como religião, sobrepeso e diferentes nacionalidades, investigando também a interseccionalidade entre os grupos;
- d) melhor investigação em relação ao processo de recrutamento e seleção de estágio, como o entendimento dos objetivos de contratação desse público nas empresas, qual a quantidade de vagas em aberto no processo seletivo, qual o valor da bolsa auxílio e quais são os principais benefícios, qual a periodicidade de contratação, questionar de maneira mais explícita se exigem experiência profissional, quais são as competências comportamentais e técnicas mais solicitadas, quais são as fontes de recrutamento mais utilizadas. Sobre programas de estágio em específico, pode-se compreender há quanto tempo existem, qual o tempo de duração, quais são as etapas e o que cada uma avalia, se o retorno sobre o investimento está

sendo calculado e, para finalizar, se as organizações estão aceitando curso técnico em seus processos seletivos de estágio.

A partir do presente estudo é possível concluir que as práticas de diversidade e inclusão auxiliam, em geral, a criar um ambiente mais consciente e harmonioso dentro das organizações, disseminando conhecimentos sobre diversidade e sobre os grupos minorizados, além de trabalhar com os vieses inconscientes, mesmo que indiretamente. Ainda há um grande percurso a ser percorrido pela maioria das organizações para que se tornem mais diversas e inclusivas, porém muitas estão no caminho e priorizando essa pauta.

Espera-se que os resultados desse trabalho contribuam com a construção de uma sociedade mais justa, capaz de valorizar adequadamente o trabalho de todos em condição de igualdade, além de incluir efetivamente os grupos minorizados nas empresas, não somente em cargos iniciais e com atividades puramente operacionais. Também se acredita que políticas públicas específicas para a inserção de jovens no mercado de trabalho, principalmente em relação ao primeiro emprego, possam ser incrementadas.

Também se aspira que os profissionais de RH e os gestores das organizações auxiliem com o desenvolvimento de políticas e práticas de diversidade que permitam um ambiente de trabalho inclusivo para todos. Outrossim que trabalhem a autoconscientização deles e do público em geral nas empresas para tomadas de decisões mais justas e menos enviesadas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, set. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 fev. 2020. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>.

ALVES, Natália. **Inserção Profissional dos Jovens**: do problema social ao objecto sociológico. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2007.

ARANHA-NETO, Marineide de Oliveria; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Ser Prounista: Um Estudo sobre Experiência de Inclusão e Exclusão sob Diferentes Olhares. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 11, Ed. Especial, p. 73-90, 2017. doi: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v0i0.1394>

BARRETTO, Elba Siqueira de Sá. Trabalho docente e modelos de formação: velhos e novos embates e representações. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 40, n. 140, p. 427-443, ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742010000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 jun. 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742010000200007>.

BEZERRA, Sérgio Sampaio; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Pessoa com deficiência intelectual: a nova "ralé" das organizações do trabalho. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 52, n. 2, p. 232-244, abr. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 mai. 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902012000200009>.

BRASIL. ATA DA AUDIÊNCIA PÚBLICA REALIZADA EM 13 DE SETEMBRO DE 2018. Órgão: Ministério Público da União/Ministério Público do Trabalho/Procuradoria-Geral/Gabinete do Procurador Geral. Inclusão de Negras e Negros no Mercado de Trabalho nas Redes de Televisão. Publicado em: 01/10/2018 | Edição: 189 | Seção: 1 | Página: 98. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 01 out. 2018. Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/43018022>. Acesso em: 23 mai. 2020.

BRASIL. Decreto-lei nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 1999.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 dez. 1990.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 jul. 1991.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 set. 2008.

BRASIL. Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 jul. 2010.

BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jun. 2014.

BRASIL. Medida provisória nº 919, de 30 de janeiro de 2020. **Dispõe sobre o valor do salário mínimo a vigorar a partir de 1º de fevereiro de 2020.** **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 jan. 2020. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Ministério da Economia, Secretaria de Trabalho. **DIA D - Pessoas com Deficiência conquistam cada vez mais espaço no mercado de trabalho.** Brasília: Ministério da Economia, 2016. Disponível em: <http://trabalho.gov.br/component/content/article?id=3836>. Acesso em: 21 mai. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia, Secretaria de Trabalho. **Contratação de pessoas com deficiência bate recorde após fiscalização do Trabalho.** Brasília: Ministério da Economia, 2019. Disponível em: <http://trabalho.gov.br/noticias/6856-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia-bate-recorde-apos-fiscalizacao-do-trabalho>>. Acesso em: 21 mai. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde. Departamento de DST, AIDS e Hepatites Virais. **Adolescentes e jovens para uma educação entre pares: diversidades sexuais.** Brasília: Ministério da Saúde, v. 8, 2011.

BRUNSTEIN, Janette; JAIME, Pedro. Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. **RAE electron**. São Paulo, v. 8, n. 2, dez. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482009000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 mai. 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482009000200004>.

CACETE, Núria Hanglei. Breve história do ensino superior brasileiro e da formação de professores para a escola secundária. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 1061-1076, dez. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022014000400013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 jun. 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022014005000011>.

CALLEFI, Jéssica Syrio; NETO, Gustavo Adolfo Ramos Mello. Mão-de-obra barata: o sofrimento no trabalho de estagiários. **Revista PRETEXTO**, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, 2019. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/5375/artigo_2_3_2019.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2020. doi: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i3.5375>

CÂMARA PAULISTA PARA INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA. **RAIS 2018 – Profissionais com deficiência seguem à margem no acesso ao trabalho**. São Paulo: Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no estado de São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://www.camarainclusao.com.br/sem-categoria/rais-2018-profissionais-com-deficiencia-seguem-a-margem-no-acesso-ao-trabalho/>>. Acesso em: 21 jun. 2020.

CAPRONI-NETO, Henrique Luiz. Da Diversidade às Diferenças: Proposta e Reflexões a Partir de um Estágio-Docência na Graduação em Administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 6, n. 1, p. 137-148, 2017. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/view/16104/14837>>. Acesso em: 14 jun. 2020.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; SILVA, Orisvaldo Antônio da; TETTE, Raissa Pedrosa Gomes; SILVA, Cleuzilaine Vieira da. Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 17, n. 48, p.174-191, mar. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/16769/13071>>. Acesso em: 15 jun. 2019. doi: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2017v17n48p174-191>.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; MARQUES, Antônio Luiz. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 14, n. 41, p. 59-78, jun. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302007000200003&lng=en&nrm=isso>. Acesso em: 15 jun. 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302007000200003>.

CARVALHO-NETO, Antonio; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Relações de trabalho e gestão de pessoas, dois lados de uma mesma moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 02-20, ago. 2013. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/531>>. Acesso em: 12 mai. 2020. doi: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2013.v13i2.531>.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de; PEZARICO, Giovanna; BERNARTT, Maria de Lourdes. Diversidade e interculturalidade no contexto organizacional: o caso dos trabalhadores haitianos em Pato Branco – Paraná. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Pelotas, v. 13, n. 1, p. 1829-1850, 2019.

CIA DE TALENTOS; NEXTVIEW PEOPLE. **Programa de Estágio e Trainee 2017 - Benchmarking**, 2017. Disponível em: <https://www.grupociadetalentos.com.br/pesquisa/2020/2017_cia_de_talentos_benchmarking_programas_de_est%C3%A1gio_e_trainee.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2020.

CORROCHANO, Maria Carla. Jovens trabalhadores: expectativas de acesso ao ensino superior. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 18, n. 1, p. 23-44, mar. 2013. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772013000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 jun. 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772013000100003>.

CORTES, Jandro Moraes. **Os laços sociais de indivíduos em sofrimento psíquico**. 2011. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2011.

COX, Taylor. **Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice**. San Francisco, CA: Barrett-Koehler Publishers, 1993.

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, 1991.

DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

DINIZ, Ana Paula Rodrigues; CARRIERI, Alexandre de Pádua; GANDRA, Gislaine; BICALHO, Renata de Almeida. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013. doi: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2013v13n31p93>

ERLINGSSON, CHRISTEN; BRYSIIEWICZB, PETRA. A hands-on guide to doing content analysis. **African Journal of Emergency Medicine**, v.7, n.3, p. 93-99, 2017. Disponível em: <<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2211419X17300423?token=85C84B91581BA3C4E30060337B5D3C6700BBB8DEC5B5F07112E99A34AAD8814E831DC33260B57FA67772D8E3EA24E46A>>. Acesso em: 26 jul. 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>.

ESPÍNDOLA, Gabriela Wagner. **Recrutamento e seleção virtuais: uma análise sob a perspectiva dos candidatos ingressantes no mercado de trabalho na região metropolitana de Porto Alegre**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

FERDMAN, Bernardo M.; AVIGDOR, Avi; BRAUN, Deborah; KONKIN, Jennifer; KUZMYCZ, Daniel. Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 6-26, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 jun. 2019. doi: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000300003>.

FERREIRA, Renato Guimarães. Vale Tudo? Ética nos processos de recrutamento e seleção. **GV-executivo**, São Paulo, v. 12, n. 2, 2013. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n2_18-221.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2020.

FIGUEIRA, Patrícia Isabel Venâncio. **Recrutamento e Seleção na Empresa Deloitte: relatório de estágio**. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – School of Economics & Management, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2013.

FILGUEIRAS, ISABEL. **Unilever contrata estagiários com mais de 55 anos**. Valor Investe, 2019. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2019/05/21/unilever-contrata-estagiarios-com-mais-de-55-anos.ghtml>>. Acesso em: 26 jul. 2020.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de (Coord.). **Relatório Delphi-RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. São Paulo: PROGEP-FIA, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, set. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 jun. 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FLORES-PEREIRA, Maria Tereza; ECCEL, Cláudia Sirangelo. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In: BITENCOURT, Claudia et al. (Orgs.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2.ed. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2010. Cap.18, p.335-351.

FRANÇA, Carine Bastos da; LOURENÇO, Paulo Renato. Diversity and intragroup conflict at work: an empirical study in Portugal. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 130-158, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 jun. 2020. doi: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000300008>

FRANZOI, Naira Lisboa. Da “profissão de fé” ao “mercado em constante mutação”: trajetórias e profissionalização de desempregados. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, v. 3, n. 5, p. 107-122, 2006.

FRANZOI, Naira Lisboa. Inserção profissional. In: Antonio David Cattani; Lorena Holzamann. (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2 ed. Porto Alegre: Zouk, 2011, p. 229-231.

FRANZOI, Naira Lisboa; FISCHER, Maria Clara Bueno; SILVA, Carla Odete Balestro; BARROS, Analia Bescia Martins de. O estudante trabalhador na escola pública: Um direito negado? **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 27, n.136, 2019. doi: [10.14507/epaa.27.406](https://doi.org/10.14507/epaa.27.406).

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Ednéia Batista do Prado; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci; ALTOÉ, Stella Maris Lima; VOESE, Simone Bernardes. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016. doi: [10.4025/enfoque.v35i1.30050](https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i1.30050).

GRANOVETTER, Mark. **Getting a job**: a study of contacts and careers. Chicago: Chicago Press, 1995.

GRANOVETTER, Mark. The impact of social structure on economic outcomes. **Journal of Economic Perspectives**, v.19, n.1, p.33-50, 2005.

GUIMARAES, Nadya Araujo. Empresariando o trabalho: os agentes econômicos da intermediação de empregos, esses ilustres desconhecidos. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 2, p. 275-31, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582008000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 mai. 2020. doi: <https://doi.org/10.1590/S0011-52582008000200003>.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; CARVALHO, Sueli Galego de. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, jun. 2005. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/40623/25835>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt; CARVALHO, Sueli Galego de. Estudos em Diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENEO, 2010.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; QUEIROZ, Ricardo Campelo de. O efeito da diversidade nos times multifuncionais: um estudo na indústria automobilística. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

HASENBALG, C. A transição da escola ao mercado de trabalho. In: HASENBALG, C.; SILVA, N. V. (Orgs.). **Origens e destinos**: desigualdades sociais ao longo da vida. Rio de Janeiro: Iuperj e TopBooks Editora, 2003. p. 147-172.

HELAL, Diogo Henrique. Flexibilização organizacional e empregabilidade individual: proposição de um modelo explicativo. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 01-15, mar. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 09 mai. 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512005000100006>.

HERINGER, Rosana; FERREIRA, Renato. Análise das principais políticas de inclusão de estudantes negros no ensino superior no Brasil no período 2001-2008. In: PAULA, Marilene de; HERINGER, Rosana (Org.). **Caminhos convergentes**: estado e sociedade na superação das desigualdades raciais no Brasil. Rio de Janeiro: Heinrich Böll Stiftung, 2009. p. 137-196.

HIRAHATA, Kiyomi Furtado. **Rotatividade de estagiários**: A influência de fatores pessoais e organizacionais na rotatividade em uma instituição financeira multinacional. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

INICIATIVA LIFT ABRE INSCRIÇÕES PARA NOVA TURMA. Bloomberg, 2019. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com.br/blog/iniciativa-lift-abre-inscricoes-para-nova-turma-2/>>. Acesso em: 14 jun. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo demográfico 2010**. Rio de Janeiro: IBGE; 2010. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0&cat=-1,1,2,-2,46,47,48,128&ind=4699>>. Acesso em: 16 abr. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Características étnico-raciais da população – Classificação e identidades**. Rio de Janeiro: IBGE; 2013. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv63405.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese de indicadores sociais – Uma análise das condições de vida da população brasileira 2018**. Rio de Janeiro: IBGE; 2018a. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101629.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua 2018**. Rio de Janeiro: IBGE; 2018b. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/condicoes-de-vida-desigualdade-e-pobreza/17270-pnad-continua.html?=&t=downloads>>. Acesso em: 16 abr. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil 2019**. Rio de Janeiro: IBGE; 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2020.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**, 2016. Disponível em: <https://www.INSTITUTOETHOS.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2019.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Retrato das desigualdades de gênero e raça**. Brasília: IPEA, 2015. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/retrato/indicadores_mercado_trabalho.html>. Acesso em: 16 abr. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**. Brasília: IPEA, 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/190515_bmt_66_NT_decomposicao_e_projecao.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2020.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. Identidades Sexuais Não-Hegemônicas: A Inserção dos Travestis e Transexuais no Mundo do Trabalho Sob a Ótica *Queer*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEO, 2010.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 890-906, out. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-

65552010000500008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 24 mai. 2020. doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000500008>.

KOCHAN, Thomas; BEZRUKOVA, Katerina; ELY, Robin; JACKSON, Susan; JOSHI, Aparna; JEHN, Karen; LEONARD, Jonathan; LEVINE, David; THOMAS, David. The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. **Human Resource Management**, v. 42, n. 1, p. 3-21, 2003.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Cinco décadas de RH. **GV EXECUTIVO**, v. 3, n. 3, p. 65-69, out. 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34697>>. Acesso em: 11 mai. 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v3n3.2004.34697>.

LEMONS, Ana Heloísa da Costa; NEVES, Diana Rebello; RODRIGUES, Patricia dos Reis Farias. Inserção de Alunos Bolsistas no Mercado de Trabalho: Qual o Valor do Diploma Universitário? **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.7, n. 4, p. 24-41, 2013. doi: <https://doi.org/10.12712/rpca.v7i4.292>

LOPES, Véra Neusa. RACISMO, PRECONCEITO E DISCRIMINAÇÃO - Procedimentos didático-pedagógicos e a conquista de novos comportamentos. In: MUNANGA, Kabengele (Org.). **Superando o Racismo na escola**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2005, p. 185 – 200.

LÓPEZ, Laura Cecilia. O conceito de racismo institucional: aplicações no campo da saúde. **Interface comun. saúde educ**, v.16, n.40, p. 121-134, 2012.

LUCAS, Angela Christina. **Justiça organizacional de gênero nas empresas**: os sentidos atribuídos pelos profissionais de recursos humanos. 2015. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

LUCAS, Michele Gaboardi; CRESCELA, Viviane Celita. Planejamento profissional: percepção de formandos em final da graduação. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 10, n. 1, jan. 2020. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/42325>>. Acesso em: 14 mai. 2020. doi: <https://doi.org/10.20503/recape.v10i1.42325>.

MACCALI, Nicole; KUABARA, Paula Suemi Souza; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; ROGLIO, Karina de Déa; BOEHS, Samantha de Toledo Martins. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 157-187, abr. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000200157&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 jun. 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187>.

MARTINS, Bruno Luís Oliveira. **Orientação sexual nas organizações**: as relações sociais de trabalho sob a perspectiva de homens homossexuais. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

MENTI, Laura de Moraes. **Estágio de nível superior na iniciativa privada**: proposta de implementação de um programa de estágio com foco em desenvolvimento. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

MIGLIOLLI, Daiane Cervelin. **Recrutamento e seleção**. Indaial: UNIASSELVI, 2018.

MILLS, Albert J.; DUREPOS, Gabrielle; WIEBE, Elden (Org.) **Encyclopedia of Case Study**. Thousand Oaks: Sage, 2010, v. 1. doi: 10.4135/9781412957397

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.

MOEHLECKE, Sabrina. Ação afirmativa: História e debates no Brasil. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, n.117, p.197-217, nov. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000300011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 mai. 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742002000300011>.

NASCIMENTO, Leyla Maria Felix do. **Transformações no mercado de trabalho exigidas aos estagiários e recém-formados em empresas com características da sociedade pós-industrial**. 2002. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

NASCIMENTO, Natália Marinho do; SANTOS, Juliana Cardoso dos; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; MORO-CABERO, María Manuela. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.6, n. 1, p. 16-28, 26 jan. 2016.

NÓBREGA, Bruno Andrade; SANTOS, Jair Nascimento Santos; JESUS, Gláucia Alves de. Um estudo da Relação entre Diversidade, Criatividade e Competitividade em Organizações Brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 194 - 209, ago. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n39p194>>. Acesso em: 17 fev. 2019. doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p194>.

OLIVEIRA, Elenilce Gomes de; SOUSA, Antônia de Abreu. Trabalho, Juventude e Educação no Contexto do Capitalismo Atual. In: MACAMBIRA, Júnior; ANDRADE, Francisca Rejane B. **Trabalho e Formação Profissional**: juventudes em transição. Fortaleza: IDT, UECE, BNB, 2013, p. 91-104.

OLIVEIRA, Laura Machado de. Pejotização e a precarização das relações de emprego. **Revista Atitude**, v. 6, n. 14, p. 25 – 31, 2013. Disponível em: <https://faculadadombosco.net/wp-content/uploads/2016/05/1400625866_atitude14.pdf#page=25>. Acesso em: 7 jun. 2020.

OLIVEIRA, Salvador Rodrigues de; BATISTA, Sueli Soares dos Santos. Empregabilidade e inserção social dos jovens como desafios para a educação profissional e tecnológica. **Impulso**, v. 27, n. 70, p. 55-66, 2017. doi: <http://dx.doi.org/10.15600/2236-9767/impulso.v27n70p55-66>

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. In: XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEGEP, 2004.

ONU. **Objetivo 5:** Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. 2015a. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/ods5/>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

ONU. **Objetivo 8:** Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos. 2015b. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/ods8/>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

ONU MULHERES. **Movimento ElesPorElas (HeForShe).** 2014. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/elesporelas/>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

ONU MULHERES. **Princípios de empoderamento das mulheres.** 2017. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

ONU MULHERES. **Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconscientes”.** 2016. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Vieses_inconscientes_16_digital.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2020.

PANIZA, Maurício Donavan Rodrigues; CASSANDRE, Marcio Pascoal. Tudo muda para quem? O discurso da revista exame sobre diversidade na reportagem de capa 'Chefe, eu sou gay'. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 2, p. 119-141, 2018.

PATI, CAMILA. **Com foco em negros, Google lança estágio sem exigir inglês.** Exame, 2019. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/com-foco-em-negros-google-lanca-pela-1a-vez-estagio-sem-exigir-ingles/>>. Acesso em: 14 jun. 2020.

PAULA, Maria de Fátima de. A formação universitária no Brasil: concepções e influências. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 14, n. 1, p. 71-84, mar. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772009000100005&lng=en&nrm=isso>. Acesso em: 15 jun. 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772009000100005>.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 670-683, ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000400007&lng=en&nrm=isso>. Acesso em: 15 jun. 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000400007>.

PINHEIRO, Joao Luis Alves; GOIS, Joao Bosco Hora. Amplitude da gestão da(s) diversidade(s) - implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 3, n. 2, set. 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/16535>>. Acesso em: 15 jun. 2019. doi: <https://doi.org/10.20503/recape.v3i2.16535>.

POCHMANN, Marcio. **O mito da grande classe média:** capitalismo e estrutura social. São

Paulo: Boitempo, 2014.

PRESOTTI, Luara. **Gerenciar a diversidade cultural nas organizações**: caminhos para a inclusão. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

PROENÇA, Rui Pedro Salcedas. **Recrutamento e Seleção na Page Personnel**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – School of Economics & Management, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2014.

PROGRAMA DN'A WOMEN - DEVELOP AND ACHIEVE 2020. ATS Globe, 2020b. Disponível em: <<https://www.atsglobe.com/hotsite/dnawomen2020>>. Acesso em: 26 jul. 2020.

QUEIROZ, José Benevides; LIMA, Mariana Mont'Alverne Barreto. PEUGNY, Camille. O destino vem do berço?: desigualdades e reprodução social. Campinas: Papyrus. 2014. 127p. **Cad. CRH**, Salvador, v.29, n.76, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792016000100183&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 23 jun. 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792016000100013>.

GRANOVETTER, Mark. **Getting a job**: a study of contacts and careers. Chicago: Chicago Press, 1995.

PROGRAMA ESTÁGIO REPRESENTA. Ambev, 2020a. Disponível em <<https://www.ambev.com.br/carreiras/trabalhe-conosco/programa-estagio-representa/>>. Acesso em: 14jun. 2020.

RIBEIRO, Djamila. **O que é lugar de fala?** Belo Horizonte (MG): Letramento, 2017.

RICHARTE-MARTINEZ, Victor de La Paz. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência**: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ROCHA, Sonia. A inserção dos jovens no mercado de trabalho. **Cad. CRH**, Salvador, v. 21, n. 54, p. 533-550, dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010349792008000300009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 jun. 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792008000300009>.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Inserção profissional: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **RPCA**, Rio de Janeiro, p. 124-135, jan./mar. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.uff.br/pca/article/view/11087>>. Acesso em: 17 fev. 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v6i1.124>

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria Carolina. Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1517 a 1538, dez. 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7046>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria Carolina. Uma Análise sobre a Inserção Profissional de Estudantes de Administração no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 44-75, 2012.

RODRIGUES, Francielle da Rosa. **O papel do Coaching no desenvolvimento de jovens profissionais**: uma análise de sua efetividade em um programa de estágio. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho**: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

SALES, Ricardo Gonçalves de; FERRARI, Maria Aparecida. **Diversidade nas organizações**: breve genealogia da discussão nos Estados Unidos e no Brasil. Comunicação e Direitos Humanos. 1ed. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2019, v. 1, p. 1-280.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**. Ciudad del Mexico: Mc Graw Hill, 2014, p. 162-168.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no século XXI**. Para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. São Paulo: Cortez, 2011.

SANTOS, Nicole da Silva. **Diversidade nos processos de recrutamento e seleção**: um estudo com trabalhadores do setor de Tecnologia da Informação. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE**, v. 49, n.3, p. 337-348, 2009.

SCHWARZ, Andrea; HARBER, Jaques. **Cotas**: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência. São Paulo: i.Social, 2009. 270p. Disponível em: <https://vidamaislivre.com.br/uploads/isocial/livro-cotas.pdf>. Acesso em: 10 maio 2020

SCUMPARIM, Daniel; SACOMANO NETO, Mário. Recursos, controle e autonomia na gestão internacional de serviços de uma empresa de TI e subsidiárias. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 52, n. 4, p. 407-420, ago. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000400004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 09 jun. 2020. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000400004>.

SEBRAE (Org). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2013. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013. 284p. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2020.

SILVA, Juliana Tavares; RODRIGUES, Ivete; FERREIRA, Gleriani Torres Carbone; QUEIROZ, Mauricio Juca de. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, São Paulo, v. 10, n. 1, jan. 2020. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/46101>>. Acesso em: 10 mai. 2020. doi: <https://doi.org/10.20503/recape.v10i1.46101>.

SILVA, Marina Maria Teixeira da. **A identidade e a vivência da maternidade lésbica negra em Recife/PE**. 2017. Dissertação (Mestrado em Direitos Humanos) – Centro de Artes e Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

SILVEIRA, Nereida S. P da. A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 77-91, 2006.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; ZAULI-FELLOWS, Amanda. Diversidade e identidade gay nas organizações. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 3, p. 69-81, 2006.

SOUZA, Vera Lúcia Pereira de; AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. O estágio: ferramenta fundamental para a inserção no mercado de trabalho? **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 10, n. 2, p. 269-294, 2011.

SOUZA, Filipe Augusto Silveira de; LEMOS, Ana Heloisa da Costa. Terceirização e resistência no Brasil: o Projeto de Lei n. 4.330/04 e a ação dos atores coletivos. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 1035-1053, dez. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000401035&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 mai 2020. doi: <https://doi.org/10.1590/1679-395153863>.

SOUZA, Nícia Raies Moreira (Coord). CRUZ, Livia Cristina Rosa; SOUZA, Maria Ramos de; SOUZA; Plínio de Campos. **A inserção dos jovens no mercado de trabalho**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, Centro de Estatística e Informações, 2001.

SWEDBERG, Richard. Sociologia econômica: hoje e amanhã. **Tempo Social**, v. 16, n. 2, p. 7-34, 1 nov. 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ts/v16n2/v16n2a01>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

THOMAS, David A.; ELY, Robin J. Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996.

TOLEDO, Samantha. Carreira e identidade: reflexos das exigências mercadológicas na vida pessoal e profissional de jovens executivos de empresas multinacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad: 2006.

TREVISAN, Marcelo; Wittmann, Milton Luiz. Estágios Extracurriculares e a Formação de Administradores. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad: 2002.

VOLKMER MARTINS, Bibiana; OLIVEIRA, Lúcia Barbosa de; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Rebaixamento de diplomas de jovens estudantes e egressos do ensino superior: Proposta de escala de mensuração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.

VOLKMER MARTINS, Bibiana; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; SILVA, C. S.. Mercado de Trabalho: Mobilidade e Estrutura de Classes no Processo de Inserção Profissional de Jovens no Brasil. In: IX ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2016, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2016.

WENTLING, Rose Mary; PALMA-RIVAS, Nilda. Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. **Human Resource Development Quarterly**, v. 11, n.1, p. 35-60, 2000.

WOOD JR., Thomaz; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. Colonização e neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.51, n.3, p. 232-243, maio-jun 2011. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/30967-58298-1-pb.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v3n3.2004.34697>

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este roteiro foi elaborado no âmbito da dissertação do Mestrado acadêmico em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sob orientação da Prof^a. Dr^a. Maria Beatriz Rodrigues. Tem como objetivo geral compreender se a gestão da diversidade influencia os processos seletivos de estágio em organizações. Portanto, o roteiro constitui-se com questões abertas, sem identificação do respondente ou da organização representada, todos os dados recolhidos são essenciais e anônimos, e serão utilizados somente para fins acadêmicos. Agradeço a sua compreensão e a colaboração.

I – Gestão da diversidade

1. O que é diversidade para você?
2. O que é diversidade no ambiente de trabalho?
3. Quais são as políticas/práticas de gestão da diversidade na sua empresa? Há quanto tempo essas existem?
4. Que área na sua empresa é responsável pelas políticas e/ou por liderar essas práticas de gestão da diversidade?
5. Existem grupos de trabalho existentes na sua empresa, como de gênero, LGBTQ+, Etnia-Raça, PcD, Idade/Geração, outros? Quais as ações e responsabilidades desses grupos? Explique.
6. Sua empresa possui alguma política de ação afirmativa? Qual? Se não, por quê?
7. Sua empresa possui um canal de ética para receber e solucionar queixas em relação a problemas como assédio moral e casos de preconceito?
8. A sua empresa possui indicadores de diversidade com metas para liderança e funcionários?
9. Você acredita que os grupos minorizados se sentem atraídos pela sua empresa com essas políticas/práticas? Por quê?
10. Você acredita que essas políticas/práticas são efetivas para inclusão desses grupos minorizados na sua empresa? Por quê?
11. Na sua opinião, quais são as vantagens de ter políticas/práticas de diversidade para a empresa?
12. Na sua opinião, quais são as desvantagens/dificuldades de ter políticas/práticas de diversidade para a empresa?

13. Você encontrou resistência e/ou apoio por parte de setores/pessoas da sua empresa no sentido de colocar essas políticas e práticas em funcionamento (CEO, diretores, gestores, colaboradores)?
14. Você já participou de algum treinamento sobre diversidade na sua empresa?
15. Na sua opinião, qual o papel do RH nessa gestão da diversidade? E o papel do profissional de recrutamento e seleção?

II – Recrutamento e Seleção - Estágio

16. Como é o processo de recrutamento e seleção de estágio na sua empresa?
17. O(s) responsável(is) pelo recrutamento e seleção de estagiários da sua empresa conhece as políticas/práticas de diversidade?
18. Quais são as políticas/práticas de gestão da diversidade nos processos de R&S da sua empresa? Explique detalhadamente.
19. Sua empresa utiliza algum agente intermediador para auxílio no recrutamento e seleção dos estagiários? Se sim, eles conhecem as políticas/práticas de diversidade?
20. Sua empresa possui pré-requisitos na seleção de estagiários? Se sim, quais (exemplos: idade, disponibilidade para residir em outra cidade, cursos específicos, universidades específicas, período do curso noturno, tempo para se formar, conhecimentos em inglês e/ou outra língua, conhecimentos de Excel, ter vivência extracurricular como experiência em outra empresa, iniciação científica, extensão ou outra, ter realizado intercâmbio, determinada raça, determinado gênero, disponibilidade 30h semanais, aprovação em testes como inglês, lógica, conhecimentos gerais, outros)?
21. Você acha que esse tipo de pré-requisito contempla os grupos diversos ou acaba fazendo um recorte?
22. Sua empresa mantém uma política de efetivação dos estagiários que concluem o contrato? Qual o percentual contratado?
23. Você considera que grupos diversos estão representados nos grupos de estágio? De que tipo? Percentual?
24. Vocês têm alguma trilha de carreira para estagiário dentro da empresa?

Muito obrigada pela sua participação e colaboração.

Nicolli Bassani de Freitas
Mestrado do Programa de Pós-Graduação em
Administração PPGA-EA/UFRGS
nicolli.bf@hotmail.com

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar de um estudo sobre diversidade e inserção profissional. A sua participação será através de entrevista online. Todas as informações coletadas serão utilizadas apenas para fins científicos. A sua participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. A sua identidade e da sua empresa serão preservadas e não haverá qualquer meio de identificação.

A pesquisadora é a aluna Nicolli Bassani de Freitas, estudante do Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com telefone para contato (51) 99249-9596, e e-mail nicolli.bf@hotmail.com e está sob orientação da Profa. Dr^a Maria Beatriz Rodrigues.

1. Você aceita participar da presente pesquisa e concorda que todas as suas dúvidas foram respondidas com clareza? Além disso, sabe que, a qualquer momento, você poderá solicitar novos esclarecimentos?

Sim

Não

2. Identificação da organização

2.1. Setor de atividade*

2.2. Porte da empresa*

2.3. Cidade da matriz da empresa*

2.4. Número de funcionários no Brasil*

3. Identificação do funcionário

3.1. Nome*

3.2. Cargo*

3.3. Setor*

3.4. Tempo de empresa*

3.5. Você se identifica com algum grupo minorizado? Se sim, qual(is)?*

4. Entrevista

4.1. Qual a sua disponibilidade para participar de entrevista online (dia e horário)?

4.2. Qual o seu contato (telefone e e-mail)?

4.3. Você quer receber o roteiro previamente antes da entrevista?

Sim

Não