

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS

JOANITA D’CARLA NEVES LEITE  
LAUDICÉIA FERREIRA DA SILVA CRUZ  
NATALY RAQUEL DE OLIVEIRA

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES:  
O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E  
SUAS POLÍTICAS DE INCLUSÃO**

RECIFE

2021

JOANITA D'CARLA NEVES LEITE  
LAUDICÉIA FERREIRA DA SILVA CRUZ  
NATALY RAQUEL DE OLIVEIRA

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES:  
O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E  
SUAS POLÍTICAS DE INCLUSÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE

2021

L533d

Leite, Joanita D'Carla Neves

Diversidade nas organizações: o papel da gestão de recursos humanos e suas políticas de inclusão. / Joanita D'Carla Neves Leite; Laudicéia Ferreira da Silva Cruz; Nataly Raquel de Oliveira.

- Recife: O Autor, 2021.

35 p.

Orientador(a): Emanuel Lima Xavier.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, 2021.

1.DIVERSIDADE. 2.INCLUSÃO. 3.ORGANIZAÇÃO. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658.3

*Dedicamos esse trabalho aos nossos pais.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu pai, a quem devo muito de quem sou, e por quem nutrirei eternas saudades. Ao nosso querido professor e orientador Emanuel L. e demais mestres André G., Christiane H., Israel C., Marcelina V., Marcelo R., Miguel M. e Ricardo S., por todo o carinho, dedicação, suporte e talento na execução da profissão durante todos os momentos de troca e aprendizado que compartilhamos ao longo dos últimos anos.

Joanita D'Carla Neves Leite

A Deus, pela minha vida e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos ao longo dos últimos 2 anos. A minha família, esposo e filhos, pelo incentivo e compreensão. As minhas companheiras de grupo, pelo apoio e solidariedade no momento em que mais precisei. Aos professores, pelos ensinamentos e correções que nos permitiram apresentar um melhor desempenho durante todo o processo de formação acadêmica e profissional.

Laudicéia Ferreira da Silva Cruz

Primeiramente a Deus, que me deu a oportunidade, força de vontade e coragem para superar os desafios ao longo desse curso. À minha família, mãe e esposo, que com todo o amor, carinho e cuidado sempre estiveram ao meu lado, apoiando todas as minhas escolhas e me ajudando nas dificuldades. As minhas colegas, com as quais desenvolvi este projeto, vocês foram peças fundamentais na conclusão deste curso. Ao nosso professor orientador, Emanuel Xavier, por toda a dedicação, suporte, correções, incentivos e carinho.

Nataly Raquel de Oliveira

*“Educação não transforma o mundo.  
Educação muda as pessoas.  
Pessoas transformam o mundo”.*  
*(Paulo Freire)*

## RESUMO

Ainda que o Brasil figure entre as maiores economias do globo, permanece com indicadores sociais de uma das nações mais desiguais. Segundo relatório divulgado em 2020 pelo PNUD (Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento da ONU), o país ocupa hoje o oitavo lugar da lista. A extrema desigualdade e a exclusão de grupos minoritários em vários espaços da sociedade são refletidas também dentro do mercado de trabalho. A necessidade de estudos e futura implantação de projetos e processos de seleção inclusivos dentro de uma sociedade problemática e de preconceito enraizado é um dos tópicos mais relevantes e abordados nas empresas em ascensão. Abrindo caminhos para grupos que por décadas foram deixados de lado, pouco valorizados, não reconhecidos e estigmatizados, também escancara a estagnação e carência dos setores de Recursos Humanos quanto as ferramentas e mindset propostos para atrair e humanizar os seus colaboradores. A partir dessa pesquisa será possível encontrar dados relevantes e de valor estatístico comprobatório no que se refere a notabilidade do tema, sua importância, impacto na sociedade, carências, perfis e como, de maneira efetiva, a inclusão da diversidade dentro das organizações trará resultados sociais, intelectuais, comerciais, financeiros e históricos positivos.

**Palavras-chave:** Diversidade. Inclusão. Organização.

## **ABSTRACT**

Although Brazil ranks among the largest economies in the world, it remains with social indicators of one of the most unequal nations. According to a report released in 2020 by the UNDP (United Nations Development Program of the UN), the country currently occupies the eighth place in the list. The extreme inequality and exclusion of minority groups in various spaces of society are also reflected within the labor market. The need for studies and future implementation of inclusive projects and selection processes within a problematic society with deep-rooted prejudice is one of the most relevant topics addressed in emerging companies. Opening paths for groups that for decades were left aside, undervalued, unrecognized and stigmatized, it also exposes the stagnation and lack of Human Resources sectors regarding the tools and mindset proposed to attract and humanize their employees. From this research, it will be possible to find relevant data with evidential statistical value regarding the notability of the topic, its importance, impact on society, needs, profiles and how, effectively, the inclusion of diversity within organizations will bring social, intellectual, commercial, financial and historical track record results.

**Keywords:** Diversity. Inclusion. Organization.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	12
<b>3 RESULTADOS</b> .....	12
<b>3.1 O conceito de diversidade</b> .....	13
3.1.1 O fator Brasil na retaguarda da diversidade.....	14
3.1.2 Diversidade racial .....	16
3.1.3 Diversidades sexual e de gênero .....	17
3.1.4 Diversidade geracional .....	18
3.1.5 Diversidade da pessoa com deficiência .....	19
<b>3.2. Diversidade nas organizações</b> .....	20
3.2.1 Gestão da diversidade e suas políticas de inclusão .....	23
3.2.2 Diversidade como alavanca de performance .....	24
<b>3.3 Gestão de Recursos Humanos e as organizações inclusivas</b> .....	26
3.3.1 Diversidade e inclusão na atração e retenção de profissionais .....	27
3.3.2 Ferramentas de integração da diversidade .....	30
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	32
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	33

## 1 INTRODUÇÃO

Entendendo que o capital humano (ou seja, a força de trabalho) é o ativo mais relevante dentro de um empreendimento, é fundamental investir na humanização dos responsáveis pela atração e retenção de talentos, assim como na sensibilização da marca, de seus objetivos e de toda e quaisquer ferramenta que a organização pretenda utilizar para atingir metas de consolidação e expansão dentro de um mercado extremamente competitivo.

Em meio a globalização e a internacionalização de mercados, considerando-se a situação política e as transformações geracionais, compreender que a implementação de políticas de inclusão é capaz de impactar os mais diversos nichos e que a perda de um capital humano e intelectual tão homogêneo seria “andar para trás” para qualquer organização em desenvolvimento, hoje, é tarefa não opcional.

Composta por clientes, fornecedores e colaboradores cada vez mais inquisitivos e exigentes, observa-se uma sociedade onde lutas por direitos básicos e inclusão social passam a ser parte de uma agenda ativista em crescimento, fazendo da presença da diversidade no ambiente de trabalho um dos temas mais relevantes na sociedade atual.

Precisamos conhecer os principais desafios enfrentados na promoção da diversidade e inclusão, entendermos que inserções de qualquer magnitude acabam exigindo novas estratégias e diretrizes, e que com a chegada de novas políticas também enfrentaremos novos desafios de aprendizagem. Assim, o setor de Recursos Humanos encara dificuldades quanto às ferramentas, liderança e motivação, por exemplo. Além, claro, da necessidade em compreender como as empresas definem diversidade e como os colaboradores do futuro – parte de uma geração de pensamentos mais livres, onde necessidades financeiras nem sempre se sobrepõem as necessidades filosóficas – se sentem e o que buscam quando se candidatam a uma vaga e, a partir disto, estabelecer processos de atração e retenção capazes de garantir a permanência e bem estar de cada um, integrando e disseminando os novos valores trazidos por eles, para que contribuam com o crescimento, produtividade e lucros dentro da organização.

O projeto apoia-se na atual transformação da sociedade e na inevitável e permanente mudança que tal processo causará nas organizações, – sendo elas pilares básicos de um corpo social capitalista – tornando-o uma importante fonte de estudo na compreensão da identidade do que chamamos de empresas do futuro.

A problemática de como encaram essa nova fase e como planejam perpetuá-la de maneira coerente pode ser melhor desenvolvida ao entendermos como são estruturados os seus processos seletivos, vistos a atrair uma força de trabalho mais diversa, ao reconhecerem que a ausência de um bom planejamento e da amplificação de políticas de inclusão é um perigo para qualquer organização que busque agregar ao seu quadro de pessoal um time humanamente desenvolvido.

Os gestores de Recursos Humanos podem lidar com perdas intelectuais, clima organizacional contraproducente, processos repetitivos, cansativos e pouco atraentes, além de gastos desnecessários, fosse apenas colocado em prática projetos abertos a diversidade e inclusão.

Entenderemos a real importância da diversidade dentro das organizações e o seu impacto quando o assunto é qualidade de vida, capital humano e intelectual, produtividade e poder de mercado. Serão debatidas as estratégias de agregação de valores utilizadas pelas organizações, as ferramentas empregues na preparação dos colaboradores em razão dos obstáculos e questionamentos levantados durante a formulação e prática de projetos de inclusão e como, ao abraçar a diversidade, as empresas estão integrando um novo fator extremamente beneficiário a sua missão, visão e valores.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

O referente projeto tem como intuito fornecer subsídios teóricos e práticos que fundamentem a importância à inserção de grupos estigmatizados como minoritários na sociedade, – e subsequentemente nas organizações – tal como as dinâmicas de inclusão utilizadas por organizações de grande status no Brasil e no mundo.

O artigo que será elaborado a partir deste projeto será de cunho descritivo e peso qualitativo, sendo a análise do objeto de estudo realizada por intermédio de conceitos e ferramentas, formuladas através de pesquisa bibliográfica.

Segundo Marconi e Lakatos (1992, p. 44), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica. Portanto, esta pesquisa é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de artigos científicos e estudo de caso baseado em processos e pesquisas realizados por empresas devidamente citadas.

Diante disso, será analisado a maior parte possível de literatura científica, brasileira e estrangeira, que aborde o tema diversidade nas organizações, favorecendo toda uma nova e diversificada força de trabalho, no que também diz respeito ao setor de Recursos Humanos.

Espelharemos a pauta diversidade e as dificuldades sofridas pelas minorias, identificando a força das mesmas dentro das organizações e entendendo as novas características necessárias dentro do setor de Recursos Humanos para que frutos advindos de um recrutamento mais inclusivo sejam colhidos.

## **3 RESULTADOS**

Através das fontes bibliográficas e casos de sucesso revisados nos tópicos a seguir, se fez possível assentar, de forma alínea, um entendimento geral do que é a diversidade, em todas as suas formas, e o real peso que projetos inclusivos possuem como uma responsabilidade social e organizacional, tendo pontos específicos afetados por sua incorporação no debate mundial (como a alta performance dentro das organizações, por exemplo) e o papel do gestor de Recursos Humanos frente aos processos de capacitação e aporte de capital humano e intelectual, sendo essa a área que mais sofre mudanças e transformações conceituais, dado que a formulação dos processos de atração e retenção de pessoal

precisará de constante adaptação. Buscar entender as necessidades de um mercado borbulhando de novos perfis de colaboradores, criação acelerada de novos nichos, internacionalização de mercados e forte concorrência direta é o primeiro passo para sair na frente. Nisso, o papel da diversidade é também aquele de ferramenta.

Por esses e outros motivos, que serão apresentados logo abaixo, ao analisarmos a temática ponto a ponto veremos como muitas multinacionais encaram a inclusão da diversidade e a sua participação nos processos de seleção, assim como a importância da existência de um setor específico (em sua grande maioria o de Recursos Humanos) e capacitado a contribuir de forma estratégica juntamente outros setores da organização, trabalhando de forma alinhada as diretrizes da mesma, na hora de elaborar as melhores formas de retenção de talentos dos mais variados tipos, dentro de um quadro de pessoal diverso.

### **3.1 O conceito de diversidade**

Para alcançarmos o entendimento da temática proposta neste projeto, adotamos uma pesquisa documental sobre passagens históricas e evolutivas no Brasil e no mundo. No referente ao tema sugerido, verificou-se a necessidade de partirmos de algumas questões conceituais, iniciando pela temática: diversidade e políticas de inclusão dentro das organizações.

Nkomo e Cox Jr. (1999, p. 335) afirmam que “a diversidade pode ser entendida como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro de um mesmo sistema social”, onde membros de grupos considerados como maioria (formados por indivíduos com maior poder aquisitivo e/ou de influência) e minoria (menos favorecidos quanto a recursos financeiros e sociais) coabitam como parte de uma mesma comunidade, criada a partir de um mix de culturas. Segundo Fleury (2000, p. 20), “a diversidade cultural pode ser estudada sob diferentes perspectivas: no nível social, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis”.

No dicionário Aurélio (1986), diversidade caracteriza tudo aquilo que é diverso, múltiplo, variado, divergente, diferente; tudo aquilo que apresenta pluralidade e que não é homogêneo. Em um contexto social, a diversidade é justamente isso, a convivência de indivíduos diferentes em relação a etnia,

identidade sexual, cultura, religião etc. em um mesmo espaço. Uma tarefa complicada ainda fora das organizações, uma vez que relações interpessoais são desafiadoras e exigem além de autoconhecimento, trabalho em equipe. Sendo assim, entender as estruturas sociais que impedem ou dificultam determinados grupos ao acesso de certos espaços e as razões para que isso ocorra; histórico de opressão, marginalização ou preconceito, por exemplo, e a partir daí formular propostas que atendam às necessidades causadas por tal estrutura é um dos primeiros passos para tornar-se um ambiente organizacional inclusivo, já que a diversidade é, hoje, um dos principais temas das agendas de governos e empresas.

A inesperada supervalorização da temática em tantas agendas atuais, sejam elas organizacionais ou não, demonstra a carência de estudos e ações eficientes nascida de um histórico de segregação, negligência e má gestão.

### 3.1.1. O fator Brasil na retaguarda da diversidade

Ao nos aprofundarmos na temática e falarmos um pouco do cenário e mercado brasileiro, será preciso destrinchar pontos cruciais que determinam a influência do fator histórico do Brasil na crescente busca por direitos humanos básicos, partindo do que hoje entendemos como colorismo (ou pigmentocracia: a discriminação pela cor da pele; a classificação baseada nos variados níveis de tons para uma pele preta), tema pouco reconhecido ou estudado até o século XX.

O início da história do Brasil é datado em 1500, a partir de um processo irreversível de colonização imposto pelos portugueses: o estopim de uma verdadeira hierarquização social de raça.

Como um país colonizado, os esforços celebrados pelas elites nacionais ao perpetuarem modelos civilizatórios europeus findaram em uma herança histórica de desumanização e desvalorização de seu povo nativo; aqueles de cor diferente, “índios”, assim como os pretos, comercializados e mantidos em servitude por aproximadamente 388 anos.

Em um país afligido por grande interferência Europeia, através de pressão imposta por uma população de grande peso caucasiano e de costumes completamente desconhecidos por um povo nativo – que até o prezado momento gozava do título de único detentor daquilo que futuramente seria reconhecido como uma nação, – o Brasil foi acometido por décadas de escravidão e total despimento do respeito e da valorização da cultura de seu povo, – de cor diferente aquela de

seus colonizadores – desencadeando, posteriormente, uma separação ideológica, naturalizando o que hoje chamamos de racismo estrutural.

O reconhecimento desse problema, enraizado em nossa sociedade, abre precedentes suficientes para a necessidade de projetos de acolhimento voltados ao cidadão preto e indígena, por exemplo, aumentando o debate sobre a diversidade e a inclusão dentro de um mercado de trabalho que, por um lado, ainda segue as mesmas linhas de um pensamento fortemente branco, elitista, segregador e xenofóbico. Segundo Fleury (2000):

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, 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, p. 19).

Ao entendermos a sequela deixada pelos eventos que deram vida ao Brasil como sociedade, partimos do marco zero que hoje conhecemos como racismo estrutural. Nele, evidenciamos uma cadeia de subjugação e esbarramos em outras dezenas de deficiências no que diz respeito a valorização do ser humano e de suas raízes.

No patriarcado – sistema social em que homens mantêm o poder primário e predominam em funções de liderança política, autoridade moral, privilégio social e controle das propriedades e ativos – são praticadas de forma repetitiva ações diminutivas que menosprezam as capacidades emocional, física e intelectual do gênero feminino, por exemplo.

Ações do tipo estendem-se a outros grupos subjugados (como os membros da comunidade LGBTQIA+ de gênero masculino, ao não perpetuarem estereótipos que se alinham ao determinado como “aceitável”, “padrão” e “tradicional” pela sociedade) quando há a percepção distorcida de que comportamentos definidos como “femininos” ou “afeminados” (e por muitas vezes de cunho extremamente caricato e estereotipado) são merecedores de chacota e sinônimos de incapacidade; especialmente no mercado de trabalho, onde mulheres precisam provar, constantemente e de forma desproporcional, suas capacidades, se em comparação aos seus colegas do gênero masculino (provas essas que duplicam quando falamos de mulheres pretas).

Linhas de pensamentos tão retrógrados muitas vezes acabam sendo compartilhadas entre gerações e resultam em uma hostilidade sem real fundamento,

desencadeando ações violentas e de isolamento, que ferem de maneira objetiva os direitos humanos. A partir disso, comunidades precisam ser legitimadas como força de combate, dado que os integrantes de grupos minoritários buscam seus semelhantes e se unem em prol de um mesmo propósito. No caso, além dos direitos mais básicos previstos em lei, o reconhecimento de sua própria existência e a dignidade e respeito encontrados em um mercado de trabalho aberto a todos os tipos de pessoas e suas inúmeras e divergentes necessidades.

### 3.1.2 Diversidade racial

Nos continentes americano e europeu, a questão racial ainda é uma pauta dolorosa, com raízes centenárias e de consequências sentidas através das gerações.

Para além da situação escravocrata no Brasil, um dos piores e maiores crimes já cometidos na humanidade, encontramos um cenário de valores invertidos também na América Central, onde a retirada a força de um povo nativo de suas terras e décadas de escravidão resultaram em uma onda separatista mergulhada em rivalidade e violência, incitando protestos e reivindicações calorosas, como o nascimento de movimentos poderosos tal qual o “Black Live Matters”, onde a comunidade preta manifesta sua insatisfação com o descaso e a série de crimes cometidos a seus membros, tendo pouca ou nenhuma sentença admitida aos criminosos que, na maioria esmagadora das vezes, são pessoas brancas.

Convivemos diariamente rodeados de uma noção arcaica sobre o poder físico, emocional e intelectual de pessoas pretas, onde as mesmas são ditas como incapazes, fracas ou impossibilitadas de evoluir por razões intrínsecas a cor de sua pele e um histórico opressor. Enquanto a brancos são entregues todas as ferramentas necessárias para uma escalada rápida e indolor ao topo, pretos continuam na base da pirâmide, ou nem chegam a fazer parte dela.

A distinção entre etnias empregada em nossa sociedade é tão forte e devastadora ao ponto, até, de perpetuarmos vocabulários racistas sem nos darmos conta da seriedade do que falamos. Uma distinção que começa desde a entrada no sistema educacional brasileiro, em seu nível mais básico, ou até mesmo em uma universidade, seja ela pública ou particular.

Através de dados recentes obtidos pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), do IBGE, compreende-se que a população preta



significa 72,9% dos desempregados no país e que, aqueles que conseguem uma posição dentro do mercado de trabalho, não chegam a cargos muito além dos operacionais ou de nível técnico, ainda que possuam qualificações acadêmicas e experiências profissionais de grande valor para posições muito mais altas na hierarquia de uma organização. Cor e origem, por muitas vezes periférica, ainda sugerem um empecilho na hora da contratação, sendo um fator decisivo para a presente falta de oportunidades voltadas para esse grupo.

Hoje, mesmo com a existência de leis que asseguram a prática ao respeito e ao direito de ir e vir, assim como o de pertencer a espaços acadêmicos e organizacionais, a todo o tipo de pessoa, presenciamos atos de teor racista e xenofóbico aqueles também de cor amarela, em uma nova abordagem separatista que nenhum benefício histórico trará para a sociedade ou para o ambiente organizacional, mas que vem sendo tentativamente combatida por uma geração de líderes mais conscientes.

### 3.1.3 Diversidades sexual e de gênero

Do grego hetero, “diferente”, e norma, “esquadro” em latim, heteronormatividade é um termo usado para descrever situações nas quais orientações sexuais diferentes da heterossexual são marginalizadas, ignoradas ou perseguidas por práticas sociais, crenças ou políticas. Em uma sociedade baseada na lógica do patriarcado, o que resulta em indivíduos portadores de crenças machistas, a marginalização de identidades opostas ao que ditam as normas resulta em índices altíssimos de violência registrados contra pessoas homossexuais e/ou transexuais no Brasil, país que mais mata membros da comunidade LGBTQIA+ no mundo nos últimos 12 anos, segundo a Associação Nacional de Transexuais e Travestis (ANTRA).

Segundo Scott (1995, p. 86), “gênero ‘masculino e feminino, homem e mulher’ é um elemento constitutivo das relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos. O gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder”. Em outras palavras, o que até pouco tempo atrás considerávamos como a única definição aceitável de gênero, onde apenas 2 deles existem, – em perfeito alinhamento às características físicas do indivíduo – pode não ser mais compatível com a mentalidade de novas gerações, ou os novos estudos e debates sobre o assunto, ao entenderem que o conceito de gênero nada

mais é do que uma construção social, não havendo a necessidade de uma concordância entre o sexo diretamente ligado ao órgão sexual (aquele que nos é designado ainda no ventre) e como verdadeiramente nos sentimos dentro de nossa própria pele, o que pode fugir da lógica da heteronormatividade. Assim, travestis e transexuais possuem identidade de gênero, podendo explorar qualquer tipo de sexualidade, seja ela heteronormativa (relações sexuais e/ou emocionais com pessoas do gênero oposto) ou homoafetiva (relações sexuais e/ou emocionais com pessoas do mesmo gênero).

Principalmente por parte dos transexuais, a luta pelo direito de existir e tomar espaços públicos e sociais começa bem antes do século XXI. Os “Riots de Stonewall” (série de protestos ocorridos nos EUA no ano de 1969), por exemplo, foram iniciados e liderados por mulheres pretas e transexuais, esgotadas após anos de opressão e tentativas de silenciamento de uma comunidade tão grande, diversa e por décadas considerada mentalmente perturbada apenas por sua identidade.

Com o passar dos anos, o assunto se tornou tema de amplo debate e deve cair na aba dos direitos humanos, da liberdade de expressão e da democracia, uma vez que muitos jovens homossexuais e transexuais se encontram em situação de rua, sem nenhuma prospecção de crescimento acadêmico e/ou profissional, recorrendo ao caminho da prostituição.

Em uma sociedade onde crimes de ódio são cada vez mais comuns (no Brasil e no mundo) políticas de inclusão a comunidade LGBTQIA+ dentro das organizações passam a ser uma questão de política pública.

#### 3.1.4 Diversidade geracional

A noção de geração permite fazer referência ao conjunto de pessoas que, por terem nascido no mesmo período histórico, receberam ensinamentos e estímulos culturais e sociais similares e, por conseguinte, têm gostos, comportamentos e interesses em comum. Naturalmente, de acordo com as mudanças orgânicas do meio onde vivem, estímulos e experiências variam e podemos observar tais variações entre cada geração.

Claro que, assim como entre diferentes gerações, pode-se observar diferentes linhas de pensamentos e valores entre membros de uma mesma geração, o que torna o convívio em sociedade algo ainda mais único e contrastante com a normatividade empregada por alguns grupos. Isso se torna ainda mais visível

quando estudamos a categorização das gerações, tema em alta na sociedade moderna.

Pessoas nascidas na década de 50, 60, ou até mesmo 80, nem sempre compartilham dos mesmos ideais e ambições que os jovens nascidos na década de 90 ou anos 2000. Vemos hoje uma geração que pouco foca no sonho familiar, em divergência com a geração dos anos 50, por exemplo. Evoluímos, academicamente falando, em uma velocidade muito maior do que nossos avôs ou até pais. Concordamos mais e respeitamos mais a individualidade do outro, sua sexualidade, seus posicionamentos políticos etc.

Em contrapartida, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2019, o número de idosos no Brasil chegou a 32,9 milhões (sendo 7% desses, desempregados). Uma das explicações para tal fenômeno, em adição a atual ausência de programas efetivos para a integração desse grupo dentro das organizações, seria a expectativa de vida do brasileiro, de acordo com a especialista Marília Berzins (2021), “nas décadas de 1940-1950, a expectativa era, em média, de 50 anos. Hoje, segundo o IBGE, a média é de 74 anos”.

Entendendo que a valorização de uma incontável experiência profissional, tal como de uma vasta vivência pessoal, precisa ser levada em consideração na criação de projetos capazes de capacitar e devolver ao mercado de trabalho cidadãos com 60 anos ou mais, a Lei 10.741/2003 do Estatuto do Idoso, art. 27, assegura crime a negativa de vaga por motivo de idade. Portanto, é sensato entender que diferentes visões de mundo podem e devem agregar positivamente no ambiente organizacional, ainda que sujeito a conflitos, sendo uma ferramenta na busca de diferentes talentos e habilidades.

No setor de Recursos Humanos, os processos para atração e retenção de profissionais de diferentes gerações possibilita aos gestores encontrar futuros líderes muito mais humanos, e mentorados muito mais motivados (e rentáveis) graças a um maior senso de pertencimento e acolhimento, especialmente às pessoas de maior idade, que já não se percebem de forma tão fácil diante a sociedade.

### 3.1.5 Diversidade da pessoa com deficiência

Segundo Santos (2008, p. 502), “deficiência é um conceito abrangente relacionado as restrições sociais impostas as pessoas que possuem variedade nas

habilidades corporais”. Ou seja, a longo prazo, as variedades corporais serão capazes de impedir ou limitar parcialmente o seu portador no exercer de pontuais ações. Essas limitações podem ser de natureza física, mental ou intelectual.

A inclusão de crianças com deficiência em escolas de ensino regular segue sendo pauta recorrente, principalmente no Brasil. Ainda que em outros continentes a temática seja melhor explorada e respeitada, no Brasil encontramos debates ricos em ignorância e exclusão. Independentemente de qual seja a deficiência diagnosticada, pensamentos separatistas afirmam que crianças e/ou pessoas com deficiências, sejam elas sensoriais (deficientes visuais, auditivos etc.) ou físicas (amputados, cadeirantes etc.) apenas atrapalhariam o crescimento acadêmico daquelas sem nenhum tipo de deficiência, caso partilhassem do mesmo espaço de ensino. Esse tipo de pensamento recai sobre a noção de capacitismo.

Segundo Dias (2013, p. 2), “capacitismo é a concepção presente no social que lê as pessoas com deficiência como não iguais, menos aptas ou não capazes para gerir as próprias vidas”, nos levando a compreender que o capacitismo é um preconceito social, e como tal, tem o valor de opressor e catalizador para a padronização de um grupo em uma minoria, gerando uma discrepância perceptiva entre as oportunidades dadas a esse grupo, que podem interferir no crescimento acadêmico e posteriormente profissional desse indivíduo.

A influência negativa do capacitismo no ambiente organizacional é combatida através da Lei de nº 13.146/2015, também conhecida como Lei Brasileira de Inclusão (LBI) ou Lei da Inclusão Social, sendo a mesma a principal regulamentação referente aos direitos e deveres relacionados à acessibilidade, garantindo um percentual de vagas a serem preenchidas por portadores de algum tipo de deficiência.

### **3.2 Diversidade nas organizações**

A existência de tantas formas distintas de experiências dentro da sociedade impõe às empresas novas sensibilidades e graus de pesquisa. De acordo com Nkomo e Cox Jr. (1999, p. 334), “o estudo da diversidade é deficiente em termos de construção científica e tem extraído grande parte do seu significado atual a partir do trabalho de profissionais nas organizações”. Segundo os autores, em 1999, o estudo da temática levava a amplas interpretações quanto a diversidade dentre os indivíduos; seus costumes, tradições, origens etc. e, ao ser confrontada com essa

realidade, a organização utilizaria de suas próprias experiências e processos como embasamento sobre o assunto. Hoje, podemos observar alguma evolução desse tópico dentro das ciências humanas e sociais, mas ainda que vários estudos sejam constantemente lançados, a interpretação e prática dos mesmos segue sendo um processo em andamento.

É preciso entender que o perfil do jovem contemporâneo, mundialmente falando, passou por uma transformação gigantesca nas últimas décadas, especialmente a partir do início do século XXI. Em meio as gerações “Y”, “Z” e “Alfa”, por exemplo, percebemos uma força coletiva sendo formada mediante mudanças de valores e visões de mundo. Com a exponencialidade das redes sociais e a facilidade que esses jovens encontram para se expressar, algo nunca antes visto, o assunto ganhou novas proporções, gerando questionamentos e debates em relação aos valores e visões de grandes organizações, seus posicionamentos, seu material publicitário e um ilusório de sua força de trabalho. A partir desta mudança, empresas ao redor do mundo são pressionadas, organicamente, a adotar novos posicionamentos e a buscar por um novo perfil de colaboradores. Incertezas sobre o mercado e a competitividade exacerbada impulsionam gestores a valorizarem perfis diversos capazes de trazer ao time e a marca novos valores.

Mulheres, pessoas pretas e integrantes da comunidade LGBTQIA+ estão entre os grupos de voz mais ativa na luta por direitos, dando ao movimento cada vez mais visibilidade. Essa não é uma batalha recente, já que mulheres lutam por direitos básicos e de equidade salarial, por exemplo, há décadas. E de que pessoas pretas se deparam com obstáculos muito maiores na escalada rumo cargos de gerência, – obstáculos esses duplicados quando o colaborador é do gênero feminino – onde apenas 16% atingem o topo da cadeia hierárquica.

Ainda que, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua do IBGE (PNAD), no Brasil encontremos uma população composta por mais de 56% de pretos e pardos, estereotipização e estigmatização seguem sendo faíscas dentro dos debates social e racial. Implantações de cotas e auxílios destinados à pessoa preta ou qualquer outro grupo considerado como parte de uma minoria otimizam a chance de uma carreira acadêmica e posteriormente profissional, mas dividem opiniões, sendo percebidos como supostas ameaças já que, segundo Sluss e Ashford (2007), como indivíduos nos amoldamos a classificar e separar, em diversas categorias formadas por estereótipos, a nós mesmos e ao próximo, sendo

classificações deste tipo um campo minado e que acede o debate da diversidade dentro das organizações, por perpetuarem estigmas e pré-conceitos capazes de interferir nas relações interpessoais.

Apesar da clara necessidade de discussão sobre o assunto fato é, que no Brasil, independentemente de sua ampla miscigenação e dos subsequentes diversos valores – regionais, étnicos, religiosos, culturais etc. – que essa mistura desenvolveu, não é possível a aplicação de um programa de gestão de diversidade sem antes sensibilizar a empresa em relação ao tema, em virtude de uma herança histórica de opressão ainda profundamente ativa em nosso país.

Uma pesquisa feita em 2014 pela entidade norte-americana ligada a área de Recursos Humanos, Society for Human Resource Management (SHRM), identificou que em 64% das organizações consultadas, a área de Recursos Humanos é aquela responsável por implementar iniciativas voltadas a diversidade e, como objeto inicial de mudança cultural, deve realizar um diagnóstico sobre o que já é ofertado dentro da organização; planos de carreira, remunerações, índices de desempenho etc., e utilizar de seus meios de comunicação internos para primeiro conscientizar os seus colaboradores, contando com pesquisas capazes de avaliar a sua cultura organizacional, folhetos, palestras e treinamentos relacionados ao tema, com o intuito de informar e auxiliar nesse entendimento. O desenvolvimento de políticas de inclusão precisa ser instaurado e os modelos de recrutamento e seleção verificados, afim de adequá-los, definindo os indicadores necessários.

Dito isso, recursos como brainstorming e PDCA podem ser utilizados nas etapas de planejamento tático. O uso de tais aparatos, no setor de Recursos Humanos, pode auxiliar no recolhimento de dados, opiniões e sugestões capazes de, posteriormente, contribuir na criação de processos de inclusão cuidadosamente estudados e, conseqüentemente, melhor desenvolvidos e mais bem sucedidos.

Visando a atração e retenção de um quadro de pessoal mais preocupado com o humano e inclusivo, relacionar a diversidade às metas da companhia, criando assim uma imagem interna verdadeiramente dinâmica e entregue através de um exterior capaz de alcançar e atrair um público mais diverso, torna-se mais uma tática enriquecedora aos processos de recrutamento e seleção, aumentando o apelo da companhia junto aos colaboradores que já fazem parte da casa, – e buscam dentro dela um plano de carreira e ascensão profissional – e aos possíveis colaboradores selecionados em processo externos.

### 3.2.1 Gestão da diversidade e suas políticas de inclusão

Conforme Chiavenato (2004, p. 4), “o grande diferencial e a principal vantagem competitiva das empresas decorrem das pessoas que nelas trabalham, pois são estas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas, no fundo as organizações são formadas por pessoas”. Ou seja, o capital humano.

A inclusão dos mais diversos grupos de pessoas está prevista em constituição, assegura art. 3º da CFB, inciso IV “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação”. Ao tentar colocar isso em prática, no entanto, escancaramos as deficiências no que se refere ao entendimento do assunto, sua real aderência dentro de uma sociedade machista e fundamentalmente patriarcal e o volume de análises de cunho organizacional existentes sobre o tema.

Dessler (2003, p. 48) afirma que “as metas de igualdade e tratamento justo que orientam a legislação de oportunidades iguais de emprego estão sendo ultrapassadas pelas mudanças demográficas e pela globalização do mercado”. Assim, para atingir metas de cunho institucional e social, as organizações precisam acelerar a busca de conhecimentos voltados a temática da diversidade se desejarem permanecer praticantes e relevantes dentro do mercado global, tendo em vista que indicadores financeiros e estudos de clima organizacional dentro das maiores empresas mundiais comprovam a crescente demanda e satisfação quanto a inclusão de uma força de trabalho mais diversa.

No que se refere ao ambiente organizacional, discorre Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22) sobre a gestão da diversidade ser uma prática gerencial que pretende substituir ações afirmativas e práticas de acesso igualitário ao trabalho, e a necessidade de implantar tais ações se dá conforme a competitividade e a mente do colaborador evoluem juntamente a globalização. Sendo assim, a gestão da diversidade e a expansão de projetos voltados para grupos específicos se torna uma resposta a diversificação da sociedade e dos perfis de consumo.

Para o Instituto Ethos (2002), “o diálogo deve ser promovido e estimulado como forma de agregar valores e avaliar tanto os resultados quanto o progresso das iniciativas de diversidade na empresa”, sendo o gestor orientado a realizar um acompanhamento das informações a respeito de seus empregados, identificando as

discrepâncias e mudanças nas situações comparativas de mulheres, pretos ou outros grupos relevantes para a sua empresa (que deverá compreender a importância de todos os grupos da sociedade).

É imprescindível o desenvolvimento de processos e dinâmicas que promovam essa comunicação e que permitam a troca de experiências e habilidades entre esses grupos, desde que, de antemão, seja esclarecida a motivação por trás do desenvolvimento da gestão da diversidade:

É necessário deixar claro aos gestores as principais razões de se fazer a gestão da diversidade. Para muitos, as principais razões são: Legalidade e Responsabilidade Social. Entretanto, é necessário olhar o tema sob a ótica de negócios. Em termos de negócios, uma força de trabalho diversa não é algo que a empresa deva ter; isso é algo que a empresa irá ter, mais cedo ou mais tarde. Aprender a gerir essa diversidade é que fará a empresa ser mais competitiva. (THOMAS Jr, 1990, p. 11).

A gestão da diversidade e suas ações inclusivas ainda são recebidas com certo estranhamento por uma parcela da população, que não compreende ou opta por não admitir os seus próprios privilégios e o cenário de oportunidades desproporcionais entendido por certos grupos sociais. Questões sociais desse tipo apenas ressaltam a importância da integração de políticas de inclusão dentro do ambiente corporativo.

O tópico acima torna-se ainda mais claro quando observamos que, no Brasil, apenas em 1983 um projeto de Lei de nº 1332, que propõe ação de cunho “indenizatório” pelos anos de discriminação sofridos na força de trabalho, foi sequer discutido na câmara dos deputados.

São os primeiros passos para que a temática da diversidade ganhe força no Brasil, fazendo com que os primeiros estudos sobre a mesma sejam desenvolvidos e que a pauta ganhe força, sendo levada com a seriedade que a cabe.

### 3.2.1 Diversidade como alavanca de performance

Graças a cultura da diversidade e a implantação de processos inclusivos dentro das instituições, resultados impressionantes no que se refere ao clima organizacional são constantemente avaliados e agregam ainda mais valor à temática. Como principal devolutiva destes estudos, a atração e retenção dos melhores talentos do mercado ganha destaque, assim como a promoção e o incentivo à inovação e a criatividade de seus colaboradores, o que por sua vez



amplia a flexibilidade interna e os indicadores de produtividade, além de facilitar o trabalho em equipe.

Segundo pesquisa realizada pela Society for Human Resource Management (SHRM), 69% das empresas estadunidenses ouvidas entendem como importante a existência de políticas de diversidade e inclusão, sendo observado em 60% delas a compreensão de que tais políticas são uma forma de atrair os melhores talentos do mercado, enquanto que para 63% a diversidade é, além de uma temática fundamental em qualquer debate estratégico proposto pela organização, um catalisador de criatividade. Isso prova a importância da diversificação do capital humano dentro das organizações, transformando o que seria apenas o cumprimento de uma responsabilidade social em uma vantagem competitiva dentro de um mercado em constante crescimento.

Dentro do spectrum da diversidade, encontramos subcategorias que nos levam ao melhor entendimento do crescente burburinho midiático sobre o tema. Partindo da diversidade geracional, por exemplo, entendemos como os colaboradores do futuro pensam e o que esperam de suas carreiras profissionais, deixando claro o que buscam dentro de uma organização, o que não toleram e no que acreditam. Essa mesma geração lida com questões sociais de forma diferente e mais espontânea se comparada àqueles nascidos há 20 ou 30 anos atrás. Estão abertos a diálogos mais “polêmicos”, utilizam de uma linha de pensamento mais “aberta” e se expressam de maneira mais “livre”. A mudança no comportamento e nos valores da nova geração causam uma virada na dinâmica social, o que por sua vez afeta o ambiente organizacional, que se vê na necessidade de ampliar os horizontes, abraçando algo novo capaz de colocá-los a frente de organizações presas em crenças e métodos ultrapassados, principalmente ao lidarem com o fator globalização.

Conforme estudo realizado pela organização multinacional McKinsey & Company, empresas com diversidade étnica e racial possuem 35% mais chances de obter rendimentos acima da média do seu setor; empresas com diversidade de gênero possuem 15% a mais de chances de obter rendimentos acima da média; e nos Estados Unidos, para cada 10% de aumento na diversidade racial ou étnica na equipe de executivos, os lucros aumentam 0,8%.

Além disso, em pesquisa realizada pela Harvard Business Review (publicada pela Harvard Business Publishing, subsidiária integral da Harvard University),

revelou-se que funcionários ficam 17% mais engajados e dispostos a fazerem mais pela sua empresa se o ambiente de trabalho reconhece a diversidade.

Aqui, o entendimento e engajamento do gestor se torna fundamental, cabendo ao mesmo elaborar dinâmicas e outros meios de interação que concedam ao colaborador a sensação de pertencimento e identificação com a organização, eclodindo uma transformação das pessoas e dos negócios.

O bom e velho “vestir a camisa” amplia a velocidade do desenvolvimento de toda a equipe. Atualmente, organizações procuram por colaboradores que se sintam como donos das mesmas, assim sendo estimulados a contribuir cada vez mais na busca de resultados positivos e de um bom clima organizacional.

### **3.3 Gestão de Recursos Humanos e as organizações inclusivas**

O papel do gestor de Recursos Humanos é um cada vez mais ativo na tomada de decisões estratégicas dentro das organizações. As práticas da Gestão de Recursos Humanos e de seus colaboradores são ponto de partida para a introdução e contínuo desenvolvimento da diversidade dentro de qualquer organização.

Segundo Shen et al. (2009), pesquisas no campo da diversidade requerem monitoramentos e avaliações sobre o gerenciamento da mesma dentro da força de trabalho, de acordo com as condições locais, visto que a importância da representação na mão-de-obra se tornou uma estratégia sólida no desdobramento de processos de atração e retenção de talentos. Os métodos de recrutamento e seleção, e ações que visam valorizar o colaborador, devem caminhar lado a lado com as diretrizes da organização e buscar estabelecer imagem e clima organizacional positivos.

Com o avanço social e tecnológico, colaboradores do setor de Recursos Humanos encontram novos desafios e precisam colocar em prática processos de recrutamento e seleção mais inclusivos e inovadores: desde as ferramentas utilizadas para atração de possíveis colaboradores (inteligência artificial, dinâmicas à longa distância, formulários mais pessoais e inclusivos etc.), até benefícios além dos financeiros que já estamos acostumados a ver.

Para o gerenciamento de um processo seletivo mais atual, faz-se necessário que os profissionais da área de Recursos Humanos enxerguem para além da formação acadêmica e/ou experiência profissional de seu futuro colaborador, e entendam que fatores intrínsecos ao candidato (como etnia, crenças, religião,

prospecções futuras etc.) são determinantes no seu sucesso desde a entrevista até o seu desempenho dentro da organização.

Uma das mais importantes funções do setor de Recursos Humanos é a de planejar, desenvolver e supervisionar processos que permitam a construção de uma equipe de colaboradores capacitados, prestando todo o suporte necessário a estes desde o recrutamento até (e em muitos casos após) o seu hipotético desligamento. Desde que isso seja esclarecido da forma mais explícita possível a qualquer candidato, maior será a probabilidade de que, através da prática de inclusão e ações que demonstrem a aptidão da organização em reter e desenvolver o crescimento de novos talentos, a empresa alcance cada vez mais resultados positivos e um melhor reconhecimento no mercado nacional e/ou global, a depender de suas estratégias e metas.

Na inserção da diversidade, espera-se de um gestor de Recursos Humanos a capacidade de instruir e motivar um *staff* focado na formulação e prática de métodos de recrutamento e seleção envolvidos por um clima organizacional empático, que acolha todo o tipo de colaborador e também suas particularidades, estimulando os seus pontos positivos, crescimento pessoal e profissional, além de bem estar, físico e mental, entendendo que, dentro de suas políticas internas e valores éticos, desenvolvendo projetos alinhados as diretrizes da organização, os talentos captados devem se sobrepôr a quaisquer tipos de discriminação.

Quaisquer tipos de julgamentos referentes a cor, tipo de cabelo, identidade sexual etc. não podem ser validados de forma positiva, tampouco tornar-se norma dentro do ambiente de trabalho. Que sejam um indicador de necessárias mudanças dentro da organização.

### 3.3.1 Diversidade e inclusão na atração e retenção de profissionais

Conforme Chiavenato (2006, p. 165), “o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. [...] O recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção”.

Ainda segundo o autor, “a seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, entre os candidatos recrutados” (CHIAVENATO, 1999, p. 81).

A diversidade no recrutamento e seleção nada mais é que a tentativa de atrair (utilizando-se de ferramentas e propostas capazes de despertar o interesse do possível candidato) e reter um quadro de colaboradores mais diverso e sensível a inclusão. Sendo o R&S a base do sucesso da organização e para que esse acolhimento seja possível, meios mais atrativos e que considerem a situação política e social do país em questão precisam ser estudados.

O processo começa muito antes da avaliação de currículos ou entrevistas, já que o anúncio das vagas e a estrutura de benefícios dos quais o colaborador poderá gozar precisam ser atrativos e precisos para o grupo específico que se quer atingir, e para que esses processos possam ser iniciados, com o menor risco de perdas financeiras e intelectuais possível, pesquisas internas e externas precisam ser colocadas em prática, como a elaborada pela consultoria 99Jobs, que em 2019 analisou 300 programas de trainee, e constatou que 99,2% dos contratados eram caucasianos, trazendo a mostra certa discrepância em meio as oportunidades oferecidas.

Segundo o estudo Women In the Workplace, efetuado pela McKinsey & Company em 2018, pessoas pretas têm dificuldade significativamente maior de progredir na carreira, com ocupação mínima em cargos de alto cunho hierárquico. Onde o nível de entrada para homens e mulheres brancas chega a ser superior a 30%, para homens e mulheres pretas o número não chega a 17%, e apenas decai quão maior for o cargo dentro da organização. A partir do conhecimento adquirido por meios de estudos desse tipo, a organização passa a desenhar uma estratégia para atrair o grupo (ou grupos) específico que deseja reter, utilizando-se das fraquezas sociais e pontos onde a sociedade, no geral, falhou na tratativa dessa minoria.

De maneira recente, especialmente nos últimos 3 anos, empresas nacionais e multinacionais vêm colocando as políticas de inclusão em prática, e parecem ter entendido que um ambiente diverso e formado por pessoas que respeitam as diferenças resultará em um clima organizacional mais ameno e de relações interpessoais mais saudáveis. Com colaboradores mais satisfeitos com os seus cargos, a rotatividade dentro da organização também tende a ser menor.

Na tentativa de mudar o cenário de desigualdade dentro da economia global, empresas como ThoughtWorks, McKinsey & Company, Unilever e Magazine Luiza, por exemplo, apresentam estruturas mais inclusivas em seus processos de seleção,

criando vagas de estágio e trainee voltadas exclusivamente para a comunidade preta, ou com benefícios específicos para a comunidade LGBTQIA+ etc.

São ouvidas as necessidades básicas de grupos desvalorizados de forma geral e, mais ainda, são ofertados benefícios e oportunidades para além do ambiente profissional, como os que visam a saúde mental do colaborador (pauta extremamente relevante na última década).

Citando caso análogo, em empresas como IBM e ThoughtWorks, encontramos planos de carreira e benefícios que disponibilizam ajuda financeira e acesso a terapia aos colaboradores que estejam passando por tratamentos hormonais necessários na readequação de gênero. Segundo a revista Love Mondays (2019), essa e outras ações da ThoughtWorks designaram a mesma, pela segunda vez consecutiva, a posição de empresa de grande porte mais amada por seus funcionários.

Casos de sucesso também podem ser vistos nos mais recentes processos desenvolvidos por uma das maiores empresas varejistas brasileiras, ao lado de GPA, Viavarejo, Lojas Americanas e outras, a Magazine Luiza, que no ano de 2020/2021 inovou na abertura de um processo seletivo voltado exclusivamente para a comunidade preta, agilizando a evolução na carreira de grupos com, historicamente, menos oportunidades no mercado de trabalho.

Empresa criada em 1957 pela família Trajano e hoje liderada por Luiza Trajano, uma das empresárias mais influentes do país, vêm fazendo história no cenário brasileiro ao acreditar na capacidade de crescimento de pessoas pretas e ao dar-lhes as ferramentas necessárias para que consigam chegar ao topo da cadeia hierárquica, efetivamente auxiliando na luta de combate às desigualdades raciais e sociais, cumprindo com o Estatuto da Igualdade Racial, Lei de nº 12.288 de 20 de julho de 2010, art. 1º, destinado a garantir à população negra a efetivação da igualdade de oportunidades, a defesa dos direitos étnicos individuais, coletivos e difusos e o combate à discriminação e às demais formas de intolerância étnica.

Na McKinsey & Company, companhia fortemente envolvida com a causa da diversidade, observamos a inclusão não apenas nos processos de seleção, mas também em projetos de aproximação com a comunidade preta, como o Juntos, (conferência realizada anualmente com o intuito de inspirar, desenvolver e conectar talentos negros) onde palestras, treinamentos e networking são feitos de maneira gratuita e acessível.

### 3.3.2 Ferramentas de integração da diversidade

Os desafios para o setor de Recursos Humanos duplicam quando boa parte do mercado parece estar estagnada em processos seletivos de um mesmo modelo, antigo e desinteressante, que pouco atrai ou estimula o candidato (ainda mais aquele de uma geração que já nasceu cercada de grandes tecnologias), absorto em uma zona de conforto repleta de processos maçantes e previsíveis que em nada encantam o candidato, tornando o reconhecimento do mesmo para com a empresa um desafio. Além do mais, é preciso lidar com absenteísmo, rotatividade exacerbada, orçamentos reduzidos, concorrência de candidatos e uma janela de tempo cada vez menor, onde contratações precisam ser finalizadas o mais rápido possível.

Segundo o CEO e sócio fundador da Kenoby, Marcel Lotufo (2018), “grandes empresas já sabem que precisam inovar seus processos de recrutamento e seleção para atrair os melhores talentos – principalmente os pertencentes à geração Y”. Sendo assim, a diversidade nas organizações precisa atravessar o capital humano quando o fato de estarmos lidando com uma geração mais digital e dinâmica é colocado na mesa. Com o avanço tecnológico e o poder que o e-recrutamento (processo de recrutamento feito de forma digital) traz para as organizações, se faz necessário que o setor apresente ferramentas de maior alcance, diminuindo ao máximo as barreiras, sejam elas de interesse, acessibilidade ou geolocalização.

Usando o advindo das tecnologias comunicativas a favor da área de Recursos Humanos, podemos planejar e desenvolver dinâmicas, – em sua maioria aplicadas de forma digital – capazes de captar as habilidades e nuances dos candidatos em análise, assim como as diferentes personalidades e níveis de comprometimento.

Dentre as ferramentas em alta no mercado atual, a inteligência artificial (IA) agiliza, otimiza e padroniza canais de contato direto com os candidatos, diminuindo o tempo de espera por uma resposta (seja ela positiva ou negativa) e a separação e leitura de currículos, enquanto entrevistas e dinâmicas em grupo feitas por meio de chamadas virtuais também ganham cada vez mais espaço, e permitem que candidatos de qualquer cidade ou estado (e até mesmo expatriados) possam ser avaliados e considerados para as vagas em aberto, aumentando o raio de alcance da organização e permitindo que outras vivências e habilidades sejam descobertas.

Hoje, ao estudarmos possíveis ferramentas eficientes para os processos de recrutamento e seleção, podemos encontrar jogos criados especialmente para

serem utilizados em programas de estágio, trainee etc., cercados de cenários que recriam o ambiente corporativo, gerenciamento de negócios (como o criado pela rede de hotéis Marriott), quebra-cabeças (como o criado pela Shell), jogos da memória, caças ao tesouro, situações de múltipla escolha, mundos utópicos, RPG, enigmas, criação de produtos etc. A lista é interminável e à técnica damos o nome de gamification.

O método utiliza de jogos virtuais e interativos, onde cada passo dado pelo candidato pode impactar na narrativa da história e/ou revelar traços de sua personalidade e de como o mesmo navega por suas próprias relações interpessoais, auxiliando na avaliação do indivíduo sob pressão, analisando o seu senso de tempo, capacidade de resolução de problemas, cooperação e trabalho em equipe, estimulando também suas habilidades intelectuais e de raciocínio lógico, tornando a apresentação pessoal do candidato mais leve, extrovertida e inusitada, sem deixar de entregar os resultados esperados pelos recrutadores.

Ainda que seja um conceito antigo, apresentado ao público ainda na década de 60, o uso de dinâmicas do tipo (especialmente jogos) como ferramenta para o processo de recrutamento e seleção tornou-se fonte de debate intenso somente em meados de 2010, ganhando maior popularidade no ano de 2019 graças a fatores tecnológicos e sociais, como a pandemia da COVID-19, onde seleções e dinâmicas realizadas de forma presencial muitas vezes não eram mais uma opção viável e/ou segura.

A utilização de jogos virtuais e dinâmicas prontas são fáceis de conduzir e garantem o envolvimento de todos os candidatos, permitindo acessibilidade também aqueles portadores de deficiências (sensoriais ou físicas), já que muitos dos processos podem ser acessados a partir de qualquer dispositivo eletrônico, – sem locomoção necessária, – e com a possibilidade de navegação através de ferramentas sonoras ou para interpretação da Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS).

Treinamentos e capacitação para as equipes atuais também são um ótimo investimento, tendo em mente que a cultura da diversidade deve atingir todo e qualquer indivíduo envolvido com a organização, que alguns preconceitos estão profundamente enraizados, e que colaboradores que já fazem parte do quadro de pessoal precisam desenvolver ou estimular habilidades de convivência com os novos colaboradores, fornecedores e/ou clientes que serão integrados a organização a partir da ampliação de suas políticas.

Entendesse então que, ao apresentar meios que assistem na integração de ações mais inclusivas, o setor de Recursos Humanos ampara a organização de forma estratégica, atendendo as suas necessidades humanas e contribuindo na sua construção de valores, sendo de extrema importância ressaltar que, para atingir tais níveis de cooperação, o setor (assim como toda a cadeia hierárquica da organização) precisa adaptar-se as necessidades de novas gerações, grupos sociais e cenário mundial.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesta pesquisa, reconhecemos a existência e importância do estudo da diversidade dentro de uma sociedade e mercado mutável, hipercompetitivo e global, onde novos valores e aparatos precisam ser desenvolvidos, potencializando práticas de gestão capazes de otimizar talentos pouco aproveitados em favor de construções sociais.

Discorreremos também sobre o fator Brasil e suas particularidades, e como a narrativa da diversidade foi capaz de acrescentar ao campo científico do capital humano. Compreendemos os benefícios sociais, estruturais e de rentabilidade para as organizações mais conscientes e competitivas, dispostas a levantar bandeiras minoritárias: um grande fator para a entrada de um novo capital humano que se dá a partir de ações percorridas e colocadas em prática pelo setor de Recursos Humanos.

Entendendo-se que as políticas, práticas e decisões desse setor são a porta principal de acesso as organizações, será através das adaptações e ações tomadas por seus gestores que a diversidade poderá se tornar um fato gerador de benefícios, e é em conjunto com o setor de Recursos Humanos que metas e orçamentos poderão ser criados, sem fugir da realidade da organização em questão, mantendo o equilíbrio de todos os outros setores.

De modo geral, e por entendermos que capital não é só o financeiro, a inclusão da diversidade dentro das organizações trará mais benefícios que prejuízos, e o estudo da temática será o instrumento de maior valor na internacionalização de mercados nos anos que estão por vir. Assim, conferimos ao artigo teor de objeto de estudo, de caráter complementar, podendo contribuir e ampliar a visão dos interessados frente os resultados positivos inerentes a gestão da diversidade e suas políticas de inclusão, responsáveis por um setor de Recursos Humanos bem estruturado e capacitado.



## REFERÊNCIAS

- ALONSO, A.; ESEN, E.; CHEN, L.; MARIOTTI, A. **SHRM Survey Findings: Diversity and Inclusion**. United States, 2014.
- AQUINO ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 3. São Paulo, 2004.
- BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S. **Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial**. In: Anais do XI Simpósio de Excelência em Gestão da Tecnologia. Rio de Janeiro, 2014.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Senado Federal. Brasília, Centro Gráfico, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo, Atlas, 2006.
- DIAS, Adriana. **Por uma Genealogia do Capacitismo: Da Eugenia Estatal a Narrativa Capacitista Social**. In: Anais do II Simpósio Internacional de Estudos sobre Deficiência. São Paulo, 2013.
- FERDMAN, B. M; BARRERA, V. ALLEN, A. A; VUONG, V. **Inclusive Behavior and the Experience of Inclusion. Gender and Diversity in Organizations Division**. Academy of Management. Chicago, 2009.
- FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3. São Paulo, 2000.
- GOMES, Joaquim B. Barbosa. **Ação Afirmativa e Princípio Constitucional da Igualdade (O Direito Como Instrumento de Transformação Social: A Experiência dos EUA)**. Rio de Janeiro, 2013.
- GRANATO, Luísa. **A Nova Cara do Trainee: Como a Diversidade Mudou os Programas de Bayer e Magalu**. São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/a-nova-cara-do-trainee-como-a-diversidade-mudou-os-programas-de-bayer-e-magalu/>>. Acesso em: 01 jan. 2021.
- BORIN, Fernanda; FLENO, Priscilla; SAMPAIO, Bernardo. **Diversidade: Inclusão ou Estratégia?** Harvard Business Review, 89 ed, 2015.
- DIXON-FYLE, S.; HUNT, V.; PRINCE, S.; YEE L. **McKinsey & Company: Delivering Through Diversity**. United States, 2018.

HASENBALG, Carlos. **Discriminação e Desigualdade Racial no Brasil**. 2 ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, Rio de Janeiro: IUPERJ, 2005.

HUNT, V.; LAYTON, D.; PRINCE, S. **McKinsey & Company: Diversity Matters**. United States, 2015.

INSTITUTO ETHOS. **Como as Empresas Podem (e devem) Valorizar a Diversidade**. São Paulo, 2000.

IVANCEVICH, J. GILBERT, J. **Diversity Management: Time For a New Approach**. Public Personnel Management, 2000.

KROVSKAL, Z.; JOSIMOVSKI, S.; KISELICKI, M. **Modern Trends of E-Recruitment: Introducing the Concept of Gamification**. Journal of Sustainable Development, i. 24. Macedonia, 2020.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. **Diversidade e Identidade nas Organizações**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

CORADINI, R. J.; MURINI, T. L. **Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa**. Revista Eletrônica Disciplinarum Scientia, Série: Ciências Sociais Aplicadas, v. 5, n. 1. Rio Grande do Sul, 2009.

SCOTT, Joan Wallach. **Gender: A Useful Category of Historical Analysis**. American Historical Review (AHR), v. 91, i. 5. New York, 1989.

SÉGUIN, Elida. **Minorias e Grupos Vulneráveis: Uma Abordagem Jurídica**. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

SHEN, J.; CHANDA, B.; MONGA, M. **Managing Diversity Through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework**. In The International Journal of Human Resource Management, v. 20, i. 2, 2009.

SLUSS, D.; ASHFORD, B. **Relational Identity and Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships**. Academy of Management Review, v. 32, n. 1, 2007.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. **Percepção Sobre Carreiras Inteligentes: Diferenças Entre as Gerações Y, X e Baby Boomers**. In: Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração (ANPAD), v. 23, n. 2. Rio de Janeiro, 2008.

WOZNIAK, Jacek. **The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment**. Management Dynamics in the Knowledge Economy Journal, i. 2. Romania, 2015.