

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DE CIDADE TIRADENTES
Técnico em Recursos Humanos**

**Ariella Auxiliadora Tula
Brenda Alves Pereira
Gabriel de Moura Gomes
Graziella Leal Dias
Luiza Orquiza dos Santos
Maria Eduarda dos Santos Yokota**

**O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ÀS CEGAS PARA O
FORTALECIMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

**São Paulo
2023**

Ariella Auxiliadora Tula
Brenda Alves Pereira
Gabriel de Moura Gomes
Graziella Leal Dias
Luiza Orquiza dos Santos
Maria Eduarda dos Santos Yokota

**O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ÀS CEGAS PARA O
FORTALECIMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec de Cidade Tiradentes, orientado pela Prof. Lilian Rocha e Michelle Claro, para requisito parcial para obtenção do Título de Técnico em Recursos Humanos.

São Paulo
2023

Dedicamos este trabalho, primeiramente a todo o grupo que se esforçou e nunca desistiu de concluir este curso, a conclusão deste trabalho resume-se em várias conquistas, pessoais e profissionais. Queremos dedicar isto a nossa garra e determinação, à nossa amizade e companheirismo e ao nosso desejo de encerrar esse ciclo tão lindo e importante em nossas vidas juntos. Não podemos deixar de falar dos nossos professores que trilharam conosco esta trajetória tão linda e o comprometimento de todos nós que elaboramos este trabalho com a finalidade de mostrar um pouco de nossa essência.

“há nos seres humanos um viés inconsciente, e foi identificado que se leva de 1/20 segundos para que os gostos e aversões possam ser estabelecidos pelo cérebro, sendo quase que impossível evitar o preconceito automático”. Vertolli, Kelly e Davies (2018) apud Atanzio, Amanda, et al (2021)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar se o Recrutamento e Seleção às Cegas contribui para o aumento da diversidade e melhoria do clima organizacional. Identificar como a diversidade empresarial interfere no desempenho dos colaboradores e se impacta nos valores empresariais. O processo de recrutar e selecionar às cegas, ajuda na eliminação dos preconceitos já presentes na vivência humana, pois os recrutadores irão avaliar os candidatos através das suas competências técnicas e não físicas. Para que a monografia fosse realizada, foi necessário a leitura ampla de referências bibliográficas, revistas, livros digitais e físicos. A pesquisa apresentou resoluções positivas sobre o aumento da diversidade e da inclusão no mercado de trabalho, mostrando que como fator preponderante desse aumento temos o Recrutamento e Seleção às Cegas, além de demonstrar o quão importante o clima organizacional é para as empresas executarem seus serviços, interferindo no andamento de processos e podendo ou não diminuir o engajamento de seu profissional. Um fator que condiz para a melhoria da percepção do clima é a diversidade, que melhora aspectos ligados ao clima organizacional, fazendo com que seu colaborador tenha percepções melhores sobre o seu ambiente corporativo.

Palavras Chaves: Recrutamento e Seleção às Cegas; Clima Organizacional; Diversidade.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyse whether Blind Recruitment and Selection contributes to increasing diversity and improving the organizational climate. To identify how corporate diversity interferes with employee performance and whether it has an impact on corporate values. The process of blind recruitment and selection helps to eliminate prejudices that are already present in human experience, as recruiters will assess candidates on the basis of their technical rather than physical skills. The monograph required extensive reading of bibliographical references, magazines, digital and physical books. The research presented positive resolutions on the increase in diversity and inclusion in the job market, showing that Blind Recruitment and Selection is a prevalent factor in this increase, as well as demonstrating how important the organizational climate is for companies to carry out their services, interfering in the progress of processes and whether or not it can reduce the engagement of their professionals. One factor that improves the perception of the climate is diversity, which improves aspects linked to the organizational climate, giving employees better perceptions of their corporate environment.

Keywords: Blind Recruitment and Selection; Organizational Climate; Diversity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Employee Experience.....	43
-------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero.....	48
Gráfico 2 – Sexualidade.....	49
Gráfico 3 – Etnia.....	49
Gráfico 4 – Idade.....	50
Gráfico 5 - Permanência no mercado de trabalho.....	51
Gráfico 6 – Recrutamento e Seleção às Cegas.....	52
Gráfico 7 – Participação de R&S às Cegas.....	53
Gráfico 8 – Diversidade e Inclusão.....	54
Gráfico 9 – Clima Organizacional.....	55
Gráfico 10 – Relações no Trabalho.....	56
Gráfico 11 – Ambiente de Trabalho.....	57
Gráfico 12 – Diversidade.....	58
Gráfico 13 – Marketing.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS

Gestão de Pessoas (GP)

Recrutamento e Seleção (R&S)

Employee Experience (EX)

Lésbicas; Gays; Bissexuais; Trans, Queer; Intersexuais; etc. (LGBTQI+)

Sem data (S.D)

Recursos Humano (RH)

Inteligência Artificial (IA)

Clima Organizacional (CO)

Diversidade e Inclusão (D&I)

Organizações não governamentais (ONG´s)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa	11
1.2 Problemática	12
1.3 Hipóteses	12
1.4 Objetivo Geral	12
1.5 Objetivos Específicos	12
1.6 Metodologia	12
2.RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	13
2.1 A importância do Recrutamento e Seleção	14
2.2 Recrutamento e Seleção às Cegas	16
2.3 Processo Seletivo	17
2.3.1 Uso da tecnologia nos processos seletivos.....	18
3. CLIMA ORGANIZACIONAL	21
3.1 História	21
3.2 Conceito	23
3.3 Importância	24
3.4 Comunicação Organizacional	26
4. VALORIZAÇÃO DE CULTURAS DIVERSAS	30
4.1 Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade	32
4.2 Diversidade e Desenvolvimento de Pessoas	34
4.3 Responsabilidade Social nas Empresas	36
4.3.1 Marketing e diversidade	37
4.3.2 Valores Empresariais	39
4.4. Gestão de Pessoas (GP)	40
4.4.1 Employee Experience	41

4.4.2 A importância do Employee Experience.....	43
4.4.2.1 Diversidade e inclusão & Employee Experience	45
5. Pesquisa de Campo	48
5.1 Análise dos Gráficos	48
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
APÊNDICE A – Questionário	68

1. INTRODUÇÃO

O processo seletivo de Recrutamento e Seleção às Cegas podem trazer grandes descobertas de talentos para a empresa, valorização de culturas diversas, e assim, evoluir como empresa diversificada. Desde a forma de aumentar a empregabilidade de grupos sociais vulneráveis, e trazer a diminuição do preconceito, sendo um dos principais quadros críticos de problema social no mercado de trabalho no Brasil.

É possível afirmar que esse processo se relaciona com vantagens importantes para a empresa. E quando aplicadas de maneira correta e respeitando as etapas da avaliação, ampliará uma direção objetiva de progredir nos desempenhos, trabalhando com as inclusões sociais e resultados empresariais com prioridade nas características profissionais através da seleção.

O Clima organizacional define-se como um conjunto de características que descrevem uma organização e essas características influenciam diretamente o comportamento de seus indivíduos em um todo. Dependendo da percepção pode ou não aumentar seu engajamento.

Desta forma, o Recrutamento e Seleção às cegas com o objetivo de integrar novos colaboradores avaliando suas competências técnicas, contribui para uma maior diversidade dentro do ambiente empresarial, onde impacta no clima organizacional da empresa, trazendo diferentes perfis para uma maior discussão de ideias e um ambiente harmônico, assim ajudando no engajamento dos funcionários.

Com isso têm-se como objetivo principal deste artigo identificar como o Recrutamento e Seleção às Cegas interfere na diversidade e no clima organizacional

1.1 Justificativa

É indiscutível o quanto a diversidade e o desenvolvimento de pessoas veem crescendo no mundo todo, trazendo consigo novos costumes, culturas, vontades e gostos, e em um ambiente empresarial não poderia ser diferente. A priorização de habilidades técnicas no recrutamento irá auxiliar no aumento da inclusão, assim desenvolvendo um ambiente diversificado com uma grande troca de experiências.

A responsabilidade empresarial traz impactos positivos e ajuda na agregação de valor e fortalecendo a marca empregadora contribuindo com o employer experience.

Desse modo, nosso objetivo é identificar a importância de obter resultados através da junção desses fatores.

1.2 Problemática

De que forma o Recrutamento e Seleção às cegas impacta no clima organizacional?

1.3 Hipóteses

- O Recrutamento e Seleção às Cegas contribui para uma assertividade no processo seletivo, fortalecendo a cultura organizacional e consequentemente a melhoria no clima;
- O Recrutamento e Seleção às Cegas fortalece a marca empregadora contribuindo com o employer experience, melhorando o clima organizacional;
- O Recrutamento e Seleção às Cegas contribui para a diversidade tornando a empresa mais inclusiva, e assim garantindo um ambiente organizacional e integral para seus colaboradores.

1.4 Objetivo Geral

Analisar se o Recrutamento e Seleção às Cegas contribui para o aumento da diversidade e melhoria do clima organizacional.

1.5 Objetivos Específicos

- Analisar o clima organizacional de empresas que utilizam o Recrutamento e Seleção às Cegas;
- Identificar como a diversidade empresarial interfere no desempenho dos colaboradores;
- Identificar como a diversidade irá impactar nos valores empresariais.

1.6 Metodologia

A escolha do nosso grupo, foi a pesquisa bibliografia onde tiramos dados de livros, artigos e sites acadêmicos. Também utilizamos a pesquisa de campo, por meio da plataforma google formulários, realizamos está pesquisa para obter um embasamento maior sobre nosso trabalho.

2.RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O Recrutamento baseia-se na necessidade dos empregados de atrair candidatos que se qualifiquem para preencher determinada vaga, os profissionais responsáveis por essa etapa do processo seletivo são encarregados pelo preenchimento de vagas disponíveis na empresa através da divulgação da vaga em canais pertinentes, descrição do cargo e entre outras informações relevantes. Desta maneira, é possível encontrar os melhores profissionais que se identifiquem ao perfil da vaga e a cultura organizacional.

Segundo Gattai (2020, p. 22):

O processo de recrutamento é definido como o conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados do mercado de recursos humanos, despertando neles o interesse de se candidatarem a uma posição em aberto na organização.

Ainda sobre o assunto, Andrade afirma (2008, p. 17):

Recrutar é reunir, convocar, alistar pessoas para um determinado fim. É arrebanhar ou reunir elementos para uma comunidade, grupo social, partido ou movimentos. A área de recrutamento de uma empresa, faz exatamente isso: Reunir, convocar, alistar pessoas para um determinado cargo ou função na função a se desenvolver na organização.

A seleção filtra os candidatos pré-selecionados em potencial a vaga, ou seja, basicamente ocorre a triagem minuciosa dos perfis para identificar quais são os candidatos mais adequados para o cargo, mediante as aplicações de entrevistas, testes, dinâmicas, entre outros meios de avaliações. Assim, o processo de seleção visa escolher o candidato através das suas habilidades técnicas, comportamentais e sociais que se alinhem com a vaga e os valores da empresa, de modo que o funcionário seja visto como uma parte essencial para a conquista de resultados almejados.

Segundo Gattai (2020, p. 23) a seleção:

É o processo de coleta de informações dos candidatos potenciais atraídos pelo processo de recrutamento. Envolve a escolha cuidadosa das técnicas pelo processo de seleção mais adequado para avaliar e permitir comparação entre vários candidatos, entre elas: triagem, testes psicométricos, testes de personalidade, técnicas de simulação, dinâmica de grupo, entrevista com gestor da área.

Baylão e Rocha (2012, p. 8) citam:

Cada etapa da seleção representa um momento de decisão, visando a aumentar o conhecimento da organização sobre as experiências, habilidades e a motivação do empregado, com isso aumentam-se as informações para que seja feita a seleção final.

O recrutamento e seleção é um dos subsistemas mais importantes da área de recursos humanos de uma empresa e apesar de serem distintos, são complementares, ambos possuem as responsabilidades de atrair e reter o profissional ideal para o cargo solicitado, ou seja, o gestor só seleciona os melhores candidatos.

Portanto, se bem elaborado e executado o Recrutamento e Seleção beneficia a empresa em alguns aspectos, como: redução de custos, redução de turnover, maior produtividade e qualidade, fortalecimento da estratégia do negócio entre outros.

O recrutamento e seleção não é um método que deve ficar restrita à área de gestão de pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função. As características exigidas para o cargo e, principalmente, as que buscam e analisam-se o candidato, devem ser objetivas, claras e bem definidas. (Chiavenato, 1999 apud Cardoso e Padilha, 2018.)

Sendo assim, o recrutamento não se sustenta sem a seleção e vice-versa, ambos são inseparáveis e essenciais para a excelência do processo seletivo, mas não são realizados sozinhos. Portanto, como um não vive sem o outro, eles se tornam elementos indissociáveis. Gattai (2020) os funcionários responsáveis por exercer essas funções devem estar preparados para concluir a tarefa com êxito. A relação do recrutamento e seleção com os funcionários que irão aplicá-los funciona como uma via de mão dupla, não há uma separação das direções de fluxo de uma mesma via, mas caso um tome um rumo alternativo torna-se perigoso para ambos, pois se porventura um deles falhar compromete o processo por completo e prejudica o andamento da empresa.

2.1 A importância do Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção tem como propósito atrair e reter talentos com a finalidade de atender os critérios de determinada vaga, levando em consideração aspectos comportamentais, técnicos e sociais do candidato e alinhando com os parâmetros do cargo. Essa função deve ser feita com dedicação e cautela,

afinal o contratado irá receber tarefas, responsabilidades e precisará atender as expectativas da organização.

Chiavenato (s.d, apud Silva et al, 2021, p.12):

Efetuiu a definição de Recrutamento e Seleção de candidatos de maneira simples, segundo ele trata-se da “escolha do homem certo para o cargo certo”. O recrutamento hoje é considerado fundamental na cultura organizacional de uma empresa.

Desde sua origem na Revolução Industrial do século XVIII, onde começou a surgir a divisão de tarefas e funções dentro das empresas, até as datas atuais, o departamento de Recursos Humanos vem ganhando grande ascensão dentro das organizações. Com o progresso da área na década de 70, este departamento deixou de ter por função apenas intermediar conflitos e assegurar as leis trabalhistas, e começou a trabalhar na ideia do colaborador como uma peça importante para o sucesso das organizações. (Silva et al. 2021.)

De acordo com Ferreira e Vargas (2014, p.34) “destaca-se que o fator humano sempre estará presente. Assim, ainda que haja tecnologia e avanço, o fator humano se fará mais constante, tanto no êxito como no fracasso de uma empresa”. Por isso, é importante que o recrutador leve o processo de recrutamento e seleção com rigor e atenção, pois além de ser um agente frequente na empresa, o trabalhador é uma ferramenta importante para o crescimento das organizações quando levado em consideração que, ao contratar um profissional não qualificado para a ocupação de um cargo, os malefícios podem superar as perdas caso o cargo não fosse ocupado. (Arireira e Guimarães, 2005.)

O departamento de Recursos Humanos tem como função recrutar e selecionar empregados, vinculá-los com os valores da organização e os receber, integrar e treinar para executar suas determinadas funções. É importante que seja considerado por esses profissionais, que cada candidato tem suas políticas e valores individuais, que devem ser respeitados e levados em consideração no momento da etapa de seleção do novo colaborador. É significativo para a empresa e a cultura organizacional, que seus funcionários tenham valores alinhados com os da instituição (Ferreira e Soeira, 2013).

O comportamento do homem nas organizações depende de duas variáveis: as pessoas (sua própria personalidade, o que lhe motiva, seus valores, etc.) e as

da empresa (como por exemplo o ambiente de trabalho, as regras, métodos de trabalho, entre outros). (Knapik, 2018, apud Ferreira e Soeira, 2013, p.49)

Por fim, é destacado que o processo de recrutamento e seleção desempenhado pelos profissionais da área de Recursos Humanos tem grande importância para a evolução da empresa. Essa tarefa deve ser realizada por um profissional que se atente aos critérios da vaga, a descrição de cargo pré-estabelecida e os valores empresariais, para que assim a retenção de talentos seja eficaz para o crescimento da instituição.

2.2 Recrutamento e Seleção às Cegas

O Recrutamento e Seleção às cegas é um método do processo seletivo, especificamente na parte da seleção que visa analisar as competências e habilidades do candidato sem levar em consideração as suas características físicas e ideológicas, como raça, sexo, gênero, sexualidade entre outros. Anulando a cultura do preconceito e estabelecendo um ambiente de trabalho mais diversificado e livre de discriminações.

A principal vantagem desse método é a extinção da discriminação, que em um país como o Brasil, é um dos principais problemas sociais, podemos observar que os longos dos anos, o preconceito que era para ter ficado no passado e sendo corrigido no presente, ainda está apresentado de maneira cruel em dias atuais, outra vantagem é a diversidade que esses talentos irão apresentar para suas empresas. (Machado, et al. 2023, p.17)

A seleção às cegas permite que o candidato se sinta mais confiante e observe a transparência e a justiça que a empresa emite, zerando as possibilidades de quaisquer discriminações e preconceitos em relação ao entrevistado. A única desvantagem desse formato de seleção é o longo prazo para ser bem executado, pois excede o tempo tradicional de outros estilos de recrutamento e seleção. Entretanto, as vantagens da seleção às cegas permitem que a empresa obtenha redução de custos, aumente a produtividade, fortaleça o employer branding, além de estimular o aumento da diversidade também se propõe a exteriorizar outros resultados. (Marques, 2022)

Essa estratégia garante um fortalecimento dentro de cada empresa, desenvolvendo sua cultura organizacional. Com a finalidade de promover cada vez mais discussões sobre diversidade, inclusão, ética, justiça, sustentabilidade e gestão de alta performance. Diante disto, a importância do treinamento de especialistas em Recursos Humanos a fim de uma aplicação conduzida, e uma divulgação de todas as

ideias aos colaboradores com intenção de que estejam totalmente engajados nesses métodos de seleção. (Marques, 2022)

Para que haja sucesso no recrutamento e seleção às cegas, é imprescindível que a empresa adote uma cultura organizacional focada em diversidade e inclusão empresarial. Isso compõe-se em fortalecer esses ideais a todos os funcionários e em treinar os profissionais de RH para esse processo seletivo, que pode ser realizado através de um software de seleção.

O funcionamento do processo seletivo é realizado por meio de plataformas especializadas em seleção às cegas. E dentro dessas plataformas, o candidato deve se cadastrar e preencher o currículo para ser direcionado a vagas que sejam de seu interesse. E assim as empresas irão receber as informações sobre as competências profissionais por meio dos currículos, para entrar na etapa de verificação a adequação de cada candidato à vaga. É importante ressaltar que existem dados que não devem ser repassados, sendo eles; nome, idade, endereço, gênero, estado civil, etnia e se tem filhos. (Marques, 2022)

É inegável que o recrutamento e seleção às cegas é a melhor opção para as empresas que buscam dizer não aos estereótipos e sim às novas gerações. Relatos comprovam que esse formato de seleção é eficaz e fortalece sua empresa, pois possibilita a entrada de diversas pessoas, resultando numa ampliação da diversidade das áreas. (Giorgio, 2022)

Por fim, é de suma importância que o presidente e os líderes de cada empresa estejam aptos para aceitar a seleção às cegas e as transformações positivas que ela carrega para o ambiente corporativo. Compreender que o mundo tanto em geral, quanto o empresarial está em constante mudança e com isso, novos talentos devem ser reconhecidos muito além do tom de sua pele, sexo, gênero, religião ou quaisquer outras características físicas e pessoais que o candidato carrega consigo.

2.3 Processo Seletivo

Com o mercado de trabalho cada vez mais disputado, o processo de seleção é usado como uma estratégia que já vem sendo pensada e estudada conforme as

necessidades da empresa, para que seja eficiente é fundamental que a contratação do empregado seja feita corretamente em sua área.

A finalidade do processo seletivo é identificar os indivíduos que possuem as características que indicam que eles têm ótimas possibilidades de se tornarem empregados satisfatórios. Dessa forma, os procedimentos de um processo seletivo. (Cristiane 2001, p. 39)

Pagés e Favatti (1993 apud Cristiane, 2001, p.40) afirmam que o processo seletivo:

Permitem objetivar as características de cada indivíduo e avaliar não apenas suas competências técnicas, mas, sobretudo, sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração.

2.3.1 Uso da tecnologia nos processos seletivos

Quando falamos em processo seletivo é de extrema importância o uso de métodos avançados e de qualidade para o desenvolvimento da tarefa, afinal, ter uma equipe de categoria com pessoas responsáveis, para agregar e contribuir com a equipe é essencial.

Com o passar dos anos e o avanço da tecnologia em todos os ambientes, a área de recursos humanos foi atingida positivamente pelos novos métodos criados para ajudar as equipes de gestão, trazendo agilidade, estratégia e eficiência nos processos seletivos.

Como afirma Andrade e Rocha (2020, p.5) “Os avanços tecnológicos vêm agregando a área de Recursos Humanos, pois a utilização de determinadas tecnologias facilita e agiliza o gerenciamento de informações, reduz custos e gera maior precisão nas rotinas internas”.

A tecnologia tem se tornado um importante aliado nos processos de RH, auxiliando a identificar profissionais qualificados. Além disso, oferece uma melhor gestão das competências, desenvolvendo, interagindo e aproximando gestores e colaboradores através do alcance das informações úteis para tomada de decisões. (Silva e Froehlich, 2014 apud Andrade e Rocha, 2020, p. 5.)

A tecnologia avançada pode ajudar em uma assertividade no processo seletivo, isso porque existem alguns sistemas capazes de coletar dados comportamentais, fazendo com que a seleção seja ainda mais filtrada, através de um perfil adequado

para a cada vaga. Como cita Andrade e Rocha (2020, p.13) “a IA utiliza algoritmos de aprendizado de máquina, obtidos por metodologia própria, para criar perfis para cada cargo, baseados em dados comportamentais coletados em jogos de neurociência.”

Lima (2020, p.31-32) afirma:

As neurociências são ciências naturais, que descobrem os princípios da estrutura e do funcionamento neurais, proporcionando compreensão dos fenômenos observados. A Educação tem outra natureza e sua finalidade é criar condições (estratégias pedagógicas, ambiente favorável, infraestrutura material e recursos humanos) que atendam a um objetivo específico, por exemplo, o desenvolvimento de competências pelo aprendiz.

No processo seletivo às cegas não poderia ser diferente, novos métodos de inteligência artificial estão sendo desenvolvidos para que haja mais eficiência nas atividades, assim ajudando nesse processo, trazendo mais diversidade e inovação para as empresas.

A tecnologia da IA possibilita avaliar competências e atitudes de candidatos em situações reais, ajudando o recrutador a entender se existe match entre empresa e candidato, sem externar opinião pessoal. De modo que se prossiga para um lado mais social e humano na gestão de pessoas, e diversificado, inclusivo e inovador para as organizações. (Valentine, 2020 apud Atanazio, et al, 2021 p. 2-3)

Como definição de inteligência artificial (IA), Lobo (2018, p.5) afirma:

Inteligência Artificial seria a criação de sistemas inteligentes de computação capazes de realizar tarefas sem receber instruções diretas de humanos (os robôs” são exemplos disso). [...] “Robôs” seguem uma programação computadorizada de movimentos e ações conformando, desde logo, a definição de Inteligência Artificial.

Através de um banco de dados é possível armazenar informações necessárias e fazer com que a IA filtre e identifique a pessoa ideal para sua empresa, sem mesmo olhar e estereotipar ela. Como citado acima pelos autores Andrade e Rocha, com o avanço da tecnologia hoje somos capazes de realizar experimentos e atividades através de jogos de neurociência, facilitando a vida dos recrutadores e inovando o RH das empresas.

A partir da administração e alimentação de dados em um programa de inteligência artificial, ele se torna capaz de promover a aquisição, interpretação, organização, armazenamento, dedução e disseminação do conhecimento. Portanto, portador de métodos para representá-los e manipulá-los na resolução de problemas complexos. (Schutzer, 1987 apud Atanazio, et al, 2021 p. 5).

Em seu estudo, direcionado a empresa Jobcam, Atanzio (et al, 2021), analisou as etapas do processo seletivo às cegas. Como primeira fase, após a vaga ser divulgada; os candidatos são orientados a gravarem um vídeo no qual apresenta informações de destaque sobre eles; logo em seguida, começa um filtro dos candidatos onde ocorre a análise do perfil em relação candidato e vaga pela IA; assim que o filtro for feito, a IA disponibiliza o material dos candidatos que mais se enquadram na vaga, ainda sem demonstrar informações pessoais como: idade, raça ou escolaridade; Posteriormente, após todo este processo de seleção por IA, os candidatos selecionados são direcionados à dinâmicas e entrevistas com gestores, que são treinados para que haja a garantia de fidelidade, de modo que só considerem apenas as competências, habilidades e valores dos candidatos.

O sistema por mais que eficiente ainda precisa ser estudado para que haja mais clareza na sua realização, como cita Atanzio, et al (2021) “há muito caminho pela frente para especializar e desenvolver a plataforma de modo significativamente preciso e distante de erros humanos”. Os avanços são contínuos e estão vindo para facilitar e ajudar na execução das atividades, assim evitando o preconceito e estereótipos, construindo uma gestão capacitada, inclusiva e diversificada.

Segundo Vertolli, Kelly e Davies, (2018 apud Atanzio, et al 2021) “há nos seres humanos um viés inconsciente, e foi identificado que se leva de 1/20 segundos para que os gostos e aversões possam ser estabelecidos pelo cérebro, sendo quase que impossível evitar o preconceito automático”.

A inteligência artificial é capaz de criar projetos, gerenciar dados e agir de maneira igualitária entre os seres, com o passar dos anos o meio tecnológico vem facilitando a vida dos gestores de recursos humanos e inovando essa área.

3. CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 História

O clima organizacional serve de instrumento no qual permite que você como empresa conheça seus colaboradores, além de contribuir para um conhecimento mais abrangente. Este mecanismo de percepção pode te auxiliar em decisões pertinentes dentro da empresa. Quando falamos em visão mais abrangente, estamos falando de uma visão não só de quem gerencia a empresa, mas sim de quem constrói ela, no geral os trabalhadores.

Estudado para que com ele você consiga descobrir a satisfação de seu funcionário na relação entre empresa e colaborador. O clima organizacional surgiu de um experimento denominado de “Experimento de Hawthorne”, este estudo se aprofundou nas reações obtidas quando ocorre algum tipo de alteração no ambiente de trabalho.

Gomes e Menezes (2010, p.160) afirmam que:

As premissas dos estudos sobre clima organizacional podem ser encontradas no clássico experimento conduzido por Elton Mayo em 1927 (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000), em uma fábrica da Wester Electric Company, situada no bairro Hawthorne, de Chicago. Conhecido assim como “Experimento de Hawthorne”, Mayo constatou que modificações nas configurações física e social do ambiente de trabalho podem provocar mudanças emocionais e comportamentais significativas nos trabalhadores, como fadiga, acidentes de trabalho, turnover e redução no desempenho e produtividade [...] Entre outras considerações finais para esse estudo, os autores ressaltaram a importância de se investigarem elementos culturais para o entendimento ou compreensão dos ambientes sociais, tais quais as organizações.

O estudo possibilitou uma perspectiva melhor às empresas em relação ao ambiente de trabalho, isso abriu portas para que os gestores se preocupassem em satisfazer seus funcionários.

Segundo Oliveira (1994 apud Trierweiler, 2020, p.691):

O clima organizacional emerge na década de 1930, com as preocupações das organizações em aumentar a produtividade, estando ligado a aspectos como, a cooperação entre equipes, entre gestores e subordinados e reconhecimento pelo trabalho desempenhado.

Um marco muito importante para a expansão desse conceito, foi o fim da segunda guerra mundial, com o desfecho desse acontecimento histórico a Escola ou Movimento das Relações Humanas começou a divulgar essa ideia tão importante que

teve origem através do experimento de Hawthorne, experimento cujo objetivo era de humanizar as relações trabalhistas. (Gomes; Menezes, 2010)

De acordo com Bizarria (2016, p.830)

O conceito de Clima Organizacional tem sua origem na pesquisa de Lewin, Lippitt e White (1939), quando afirma que há interação entre a dimensão pessoal subjetiva com aspectos do ambiente organizacional, traduzido como um ambiente psicológico.

A partir desta afirmação podemos concluir que o experimento de Hawthorne serviu de maior visibilidade para o fator do clima organizacional se expandir e se tornar conhecido dentro das empresas, mas o que realmente o conceituou foi a pesquisa realizada por Lewin, Lippitt e White com a afirmação acima.

Sobre o termo clima organizacional, Gomes e Menezes (2010, p.160) afirmam:

Ainda que já existisse tacitamente a noção de uma “atmosfera” no ambiente de trabalho, que influencia as percepções e comportamentos dos trabalhadores, somente em 1958, com os trabalhos de Argyris, essa concepção tornou-se explícita e passou a ser chamada de clima organizacional.

Já no Brasil, demorou um pouquinho para que esse novo estudo chegasse. De acordo com Trierweiler (2020, p. 691)

No Brasil, o estudo de clima organizacional teve início na década de 1970, com o trabalho de Saldanha (1974), intitulado “A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais”, discutiu a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos nas organizações, a função do psicólogo organizacional e salientou a importância de estratégias que promovessem atmosfera organizacional favorável para o seu desenvolvimento.

Ainda sobre a visibilidade do clima organizacional Tamayo (1999 apud Bizzaria, 2016, p.84) afirma:

A evolução conceitual conduz a leitura de que o tema teve maior repercussão acadêmica a partir dos anos de 1990, embora a definição se apresentasse, ainda, de forma imprecisa e sobrepondo-se a definição de clima psicológico, satisfação no trabalho e cultura organizacional.

O surgimento do clima e seu desenvolvimento é um fator de extrema importância quando tratamos de ambiente organizacional, ambiente em que os colaboradores irão realizar funções tão importantes em seu trabalho. Como já citado acima, o estudo do clima organizacional permite mensurar percepções fora de seu alcance, fazendo com que esta visão abrangente melhore seu espaço de trabalho,

deixando-o mais acolhedor ao seu funcionário, para que sua empresa esteja em harmonia com comunicações diagonais claras e objetivas.

3.2 Conceito

Este conceito muito importante e bastante presente na área de recursos humanos, se simplifica na simples ação de mostrar diferentes percepções e sentimentos de pessoas que constitui uma corporação. O clima organizacional pode ser sintetizado em uma atmosfera psicológica contida dentro da organização em determinado momento, pois possui caráter transitório não sendo um fator de tato, mas sempre tornando-se perceptível pelas pessoas que o vivenciam.

Chiavenato (1997 apud Ribeiro, 2020, p.31), define Clima Organizacional como:

O ambiente interno existente entre os membros da organização sendo intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. De acordo com o autor, o termo Clima Organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes

Ribeiro (2006 apud Ribeiro, 2020, p. 31) define clima como:

A ferramenta administrativa integrante do Sistema da Qualidade que é utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis. Pode ser usada e aplicada isoladamente ou de forma conjunta com as demais ferramentas do Sistema de Qualidade.

O clima organizacional está consequentemente ligado ao colaborador e como ele reage à organização, com seus valores e características, podendo ser uma reação positiva ou não. Isso mostra o quão ligado ao desempenho e engajamento dos funcionários o clima é.

De acordo com Luz (1996 apud Júnior et al, 2015, p. 317)

O clima organizacional é considerado um conjunto de valores e atitudes de padrões de comportamentos existentes em uma organização, que reflete o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou de ânimo das pessoas em um determinado período.

Para não só descrever, mas também compreender o comportamento humano existe um certo problema. É preciso tornar a pesquisa de clima, uma pesquisa operacional, para que esta medição seja válida e confiável. O que muito é comprovado por meio de trabalhos e pesquisas dentro desta área, é que parece existir um quase

acordo entre autores e pesquisadores, onde alegam que o clima organizacional possui um conceito significativo, o qual tem importantes implicações para entender o comportamento humano nas organizações (Santos, 2021)

Chiavenato (2004 apud Júnior et al, 2015, p. 170) ainda aponta conclusões sobre o conceito deste assunto:

Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e influencia o seu comportamento. O clima representa o ambiente psicológico e social que existe na organização e que condiciona o comportamento de seus membros.

Podemos perceber que o clima organizacional interfere diretamente na motivação dos indivíduos presentes em um certo espaço, esses valores estão integralmente interligados, de forma que quando a motivação dos colaboradores se eleva, o clima favorável também aumenta, transformando as relações ali presentes em satisfação e interesse, além de gerar um engajamento maior e de contribuir positivamente, tanto para a empresa, quanto para seus funcionários. Diante disso, alguns estudos indicam aspectos que podem gerar motivação no ambiente de trabalho e melhorar o clima. (Chiavenato, 2004 apud Júnior; Magalhães; Souza et al, 2015).

O clima organizacional se resume em um simples conjunto de valores e comportamentos de uma empresa, onde interfere diretamente no engajamento dos colaboradores de um determinado espaço, isto ocorre através da ligação direta entre os funcionários e o clima, a qualidade desse clima será sempre percebida pelos indivíduos que a sentem diretamente. Além de tudo o clima pode servir para construir muitas características dentro da empresa e servir como balizador, diferenciando empresas com características distintas. O clima organizacional é a alma da empresa.

3.3 Importância

O clima organizacional, se torna um fator de extrema importância quando entendemos que ele afeta diretamente todo o andamento de uma empresa. Este fator, é principalmente ligado ao engajamento de cada colaborador dentro de uma corporação, ou seja, conforme o clima de uma empresa um funcionário poderá ou não ter um bom desempenho dentro dela.

Além disso, o clima organizacional é um agente que pode afetar exatamente o bem-estar dos funcionários, podendo aumentar a taxa de absenteísmo e não reter talentos. Uma empresa na qual é vista pelo público como um ambiente de qualidade e que se preocupa em ter um clima favorável a seus contratados, é uma empresa que pode atrair bastante talentos para si. “O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro”. (Chiavenato, 2004 apud Silva e Andrade, 2021, p. 59)

Segundo Silva e Andrade (2021, p.59):

Com isso, podemos entender a real importância das pessoas dentro do ambiente organizacional, onde por meio da mesma é possível que a organização possa obter excelentes resultados no que se refere a produtividade e qualidade dos serviços, pois é através do clima agradável que as empresas têm os recursos humanos funcionando em perfeito estado.

De acordo com Souza (s.d. apud Santos, 2021, p. 8)

Com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às e caráter institucionais deverá ocorrer melhor integração entre o sistema e o indivíduo. Isso trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si só, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais.

Precisamos estar sempre atentos em como o clima de uma empresa está afetando o funcionário e se ele realmente desperta o interesse no mesmo. Como citado acima, o clima está diretamente relacionado com o que o seu funcionário entrega de resultado e isso pode ser um fator de grande ajuda na hora de aplicar a pesquisa de clima e analisar os resultados. “O efetivo estudo do clima organizacional é de extrema importância para compreender se as práticas administrativas da organização propiciam ou não o interesse e o rendimento das pessoas”. (Fraqueta; Sá, 2017 apud Prado et al, 2023, p. 194)

Sobre satisfação no ambiente corporativo Cardoso e Prado (2023, p.194) afirmam que:

A satisfação dos empregados pode ser vista e entendida através de suas atitudes dentro da empresa, uma vez que, pessoas com alto grau de satisfação demonstram de maneiras positivas sua satisfação como, por exemplo, ajudando e se dispondo da melhor forma para a empresa, enquanto pessoas insatisfeitas demonstram todo lado negativo, julgando e expondo a empresa da pior maneira possível.

Ao mesmo tempo que ocorre constantes mudanças em processos específicos dentro de uma organização, é sempre importante que ocorra atenção dos gestores

nas possíveis mudanças que isso poderá trazer ao clima organizacional, considerando que a insatisfação dos funcionários pode causar diminuição no engajamento e produtividade, entrando na estatística do lucro, quando menos os funcionários produzirem, menos a empresa terá de lucro. (Silva e Andrade, 2021)

Alguns fatores de extrema importância que estão ligados ao clima e mostra o quão importante esse estudo é, são: o poder que ele tem de afetar o comportamento das pessoas (positiva ou negativamente); ser um grande indicador de satisfação dos funcionários; conseguir apontar as origens dos problemas já encontrados, permitindo, que ocorra uma ação de correção, apontando também possíveis problemas futuros, podendo, construir com isso uma ação proativa para evitar tais problemas. (Prado e Cardoso, 2023)

Segundo Souza (s.d. apud Santos, 2021, p.8):

O desafio no desempenho da função gerencial, tende, cada vez mais, a concentrar-se no desenvolvimento de diagnósticos e planos de ação que permitam ajustar, continuamente, a relação indivíduo organização. Um bom caminho para isso pode ser apontado pelo levantamento e estudo do clima organizacional.

O clima organizacional se torna um fator inerente quando ponderamos as características ligadas a esse agente. Ele afeta diretamente a qualidade de vida dos colaboradores de determinada empresa podendo diminuir o engajamento e a produtividade. Além de ser um grande indicativo da satisfação dos colaboradores, permitindo que você acompanhe melhor o engajamento de seu funcionário.

3.4 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional é o processo de troca de informações. Uma comunicação eficaz, pode trazer vários fatores positivos, como: um ambiente de trabalho confortável e de qualidade, melhoria do clima organizacional; construção de uma imagem corporativa e reputação favorável para a empresa; diminuição do índice de conflitos dentro do espaço de trabalho.

De acordo com Kunsch (2006, p.1):

A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o

sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo.

Sobre a comunicação no âmbito empresarial. Marchiori (2018, p.12) diz:

A comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional graças ao seu caráter estratégico, que vem sendo reconhecido especialmente pelas empresas que se propõem a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona. Nesse contexto, a atitude empresarial interna é condição fundamental para êxito desse processo.

Este recurso abrange a empresa como um todo, e com isso agindo de forma adequada para que o andamento da organização se torne eficiente. “A comunicação organizacional, entretanto, está inserida num macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo” (Curvello, 2002, p. 25-26). Portanto por ser um meio de grande decisão dentro da corporação temos que procurar criar uma provocação maior de interpretação dentro da empresa. “Há necessidade, portanto, de trabalharmos a comunicação nas organizações numa perspectiva muito mais interpretativa do que instrumental e a partir de uma visão de mundo”. (Kunch, 2006, p.3)

Não podemos esquecer que por ela ser um recurso de grande influência dentro da empresa, temos sempre que ficar atentos em o que está sendo repassado como informação, a atenção deve ser maior se a informação for externa. É preciso que a averiguação desses elementos seja feita com eficiência para que não haja nenhum erro.

Sobre o acompanhamento das comunicações organizacionais Marchiori (2018, p.12) afirma que:

As organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir muito além do que repasse de informações. É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re)construção. Saliento que somente dessa forma a comunicação será um pouco real.

Segundo Kunsch (2006) a Comunicação Organizacional como vemos nos dias de hoje, se originou da Revolução Industrial com a expansão das empresas no

século XIX. Com as mudanças chegando, as empresas foram obrigadas a procurar novas formas de se comunicar internamente com seus funcionários por meio de publicações dirigidas aos mesmos e externamente com seus clientes através de publicações centralizadas nos produtos. Deste modo a propaganda foi quem iniciou essa busca sobre as formas de comunicação mercadológica.

Sobre a inserção deste termo no território brasileiro, Kunsch (2006, p. 7) diz:

O surgimento da comunicação organizacional no Brasil. É decorrência do processo de desenvolvimento econômico, social e político do País e da evolução das atividades de relações públicas e do jornalismo empresarial. São essas duas áreas das ciências da comunicação que iniciaram as primeiras atividades desse setor e que permitiram seu crescimento ao longo das últimas cinco décadas, tanto no nível acadêmico quanto no mercado profissional.

A comunicação dentro das organizações funciona através de fluxos, em sua maioria, quatro, denominados de: “fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal e, com o advento de tecnologias como o e-mail e as intranet, o fluxo transversal”. (Curvello, 2002, p.23)

Ainda sobre os fluxos citados acima, Curvello (2002) afirma que na comunicação empresarial prevalece o fluxo descendente, de forma que as informações se originam nos altos escalões e são transmitidas no quadro de funcionários. O fluxo ascendente se caracteriza na troca de sugestões, apelos e críticas feitas pelos funcionários a direção. O fluxo horizontal/lateral é aquele que move a empresa no dia a dia com a comunicação feita entre setores, na maioria das vezes de forma informal. Por último, o fluxo transversal tem o poder de modificar a comunicação de forma hierárquica, permitindo que funcionários de diferentes setores, níveis e/ou departamentos mantenham uma comunicação.

A cultura e a comunicação possuem a relação mais íntima do conhecimento, andando lado a lado. Esses dois processos organizacionais vêm chamando cada vez mais a atenção dos empresários, isso ocorre porque a cultura e a comunicação operam nas origens de uma organização e com isso posicionam a área de comunicação de forma estratégica. (Marchiori, 2018)

Podemos perceber o quão delicado o processo de comunicação deve ser, devemos tomar bastante cuidado e sempre averiguar como está o andamento dele, sempre focando não só em passar e repassar informações, mas sim utilizar deste

processo para construir uma cultura melhor, mais ampla, mais transparente e mais diversificada para todas as empresas que abrem suas portas para contribuir com as mudanças que seu público necessita. É importante também, ressaltar que não podemos focar só na comunicação interna dentro de uma organização, o que fará sua empresa crescer será uma boa comunicação externa com seus clientes e futuros compradores.

4. VALORIZAÇÃO DE CULTURAS DIVERSAS

Ter o entendimento de que o Brasil é um país que consiste em diversas culturas, se diferenciando em etnias e tradições culturais, podendo ser manifestadas por meio de crenças e identificações, expõe uma necessidade de abordar o fato de que a taxa de discriminação e preconceito é constante em nossa sociedade. E assim, transformando a ausência da valorização de culturas no cotidiano e até mesmo dentro do ambiente de trabalho, que pode intensificar cada vez mais a desigualdade entre as identificações sociais.

O autor Barros (2007, p. 3) retrata sobre a desigualdade da sociedade:

Oferecem a seus integrantes o sentido necessário de pertencimento. Mas tais realidades sociais são também, expressões de posturas exclusivas, que transformam diferenças em desigualdades. Transformam-se em sociedades e instituições incapazes de compreender o diferente, ou sociedades intolerantes com a diferença.

Os autores Emilie Rodrigues Viana e Gustavo Arno Drews (2018) citam que “A ideia de diversidades dentro das empresas pode ser percebida como uma via de dois sentidos: Se de um lado a diversidade agrega para as organizações oportunidades e valores diferenciados, do outro, se torna um desafio aos gestores.”

Apesar das diferenças entre as culturas gerarem uma desigualdade complicada de valores em ambiente sociais, tais como empresas e no funcionamento do mercado de trabalho. É importante entender que ações culturais diversas e artísticas podem beneficiar o desenvolvimento humano, comunitário e municipal. Pois se não houver investimento para a formação, saúde, cultura, lazer e informação no ser humano, a área produtiva na infraestrutura e de serviços não vão funcionar de forma adequada (Vecchiatti, 2004, p. 94).

Portanto, é de extrema importância a execução de aplicar e desenvolver de maneira correta sobre essa valorização nas organizações, para gerar oportunidades e promover bom desempenho com os resultados através de investimento no ser humano e na identificação cultural.

Os movimentos sociais, culturais e instituições transnacionais têm o papel fundamental para a preservação e promoção da diversidade e identidade cultural, onde muitas empresas de cultura e organizações não governamentais (ONGs)

passaram a defender a elaboração e a execução de novas políticas públicas de cultura e institucionalização das políticas da identidade, afirma o autor Elder P. Maia Alves (2014, p. 190).

A autora Emilie Rodrigues Viana (2018, cap. 2.1, p. 5) afirma sobre como valorizar as características individuais sejam utilizados:

A gestão da diversidade não só reconhece, mas também valoriza e aproveita as diferenças da força de trabalho, como características individuais, origens, orientações e crenças religiosas, para que os talentos individuais sejam totalmente utilizados e os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Ainda referente ao assunto de valorizar as diferenças sobre identificações/culturais, a autora Karin Vecchiatti (2004, p. 94) desenvolve:

À medida que o indivíduo se conscientiza da repercussão de seus atos nas gerações futuras e se preocupa com isso, desenvolve-se uma preocupação através das gerações capaz de enxergar uma responsabilidade comum. Para alcançar esse estado ideal, entretanto, o desenvolvimento cultural deve partir do reconhecimento dos cenários nos quais os atores sociais interagem, constroem espaços, mudam os valores e os "olhares" sobre a vida em sociedade. A partir daí, incentivar o desenvolvimento da cultura não corresponde a apenas realizar produtos com viabilidade de mercado que deem visibilidade a empresas, muito menos a vender a cultura como um produto a ser consumido. Trata-se de compreender a cultura como um processo de criação de significados que oferecem sentido ao modo de vida das comunidades humanas.

Segundo o autor Elder P. Maia Alves (2014, p. 191), ele descreve sobre os aspectos simbólicos e econômicos sobre a diversidade cultural:

A diversidade cultural, é o grande princípio prático e teórico mobilizador, não só porque aciona práticas, políticas e ações com vistas à manutenção e à promoção da diversidade, mas porque catalisa dois aspectos centrais. (i) De um lado, trata-se de um princípio ético-estético que goza de grande reconhecimento e legitimidade em diversos grupos, organizações e instituições nacionais e transnacionais de cultura, que, em uníssono, cerram fileiras em nome da diversidade cultural (que condensa as demais identidades: sexual, étnica, geracional, etc.); (ii) de outro lado, trata-se de um princípio-meio, pois, em todas as falas institucionais e governamentais, a diversidade é percebida como o principal recurso simbólico e econômico da economia criativa brasileira; ou seja, como um manancial vibrante e fecundo, preenche das mais variadas possibilidades.

Como também o autor cita sobre os sujeitos e instituições que não elegem o passado como ordenador preferencial de sentidos, gerando espaço para inaugurar sociedades que tornam o presente e das representações do futuro o centro que

estrutura as identidades, sendo assim, uma sociedade que institui a mudança como modo de viver.

Diante do exposto, a valorização da diversidade cultural em meios sociais pode abranger entendimentos relacionados como a utilização em aspectos econômicos, desempenho empresarial através do investimento na área produtiva, e principalmente no sentido de abrir espaços de oportunidades para realmente atingir o objetivo de preservação e promoção de talentos e profissionais no ambiente de trabalho. Além disso, é necessário passar por mudanças de formações individuais e coletivas para que as organizações sociais, empresariais e institucionais estejam sempre se desenvolvendo para ter espaços bem estruturados para o presente e o futuro da sociedade.

4.1 Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade

As empresas exercem um grande impacto em nossa sociedade, seja por meio de produção, econômico ou de consumo, onde podem ser os principais fatores para influência social. Mesmo que a sociedade seja diversa, a valorização é precária em quesito incluir e promover aspectos como esse em ambientes empresariais e até mesmo no mercado de trabalho.

A autora Ednéia Gonçalves ressalta uma citação sobre o impacto gerado com a estimulação da diversidade nas empresas:

Segundo o manual da diversidade do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002, p. 22) “ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação, a empresa está fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação”. (Gonçalves et al, 2016, cap. 2.1, p. 97).

Em empresas que visam valorizar a diversidade, têm como um dos princípios básicos representar a cidadania por meio de garantir e promover a cada pessoa uma condição de pleno desenvolvimento de talentos e potencialidades. Assim sendo praticado a representatividade da efetivação do direito à diferença, criando ambientes e condições para que seja confortável agir com seus valores individuais. (Alli, 2000, p. 11)

Para gerir a diversidade dentro das organizações das empresas, é preciso considerar as diferenças das pessoas que compõem, criando uma unidade da

maneira que várias pessoas se identificar nela, sendo extremamente necessário ter apoio no sistema organizacional para proporcionar recursos humanos de modo maximizar habilidades para perceber e contribuir com a concretização dos objetivos de bons resultados para as empresas, sem haver discriminação sobre orientação sexual, nacionalidade, idade e entre outros. A fim de atingir este objetivo, é essencial ter um reajuste da cultura organizacional, valores, sistemas e processos de modo a utilizar o capital humano a favor da organização. (Cardoso, 2007, p.6)

A autora desenvolve brevemente sobre a necessidade de a gestão ser eficaz na qualificação do valor na empresa:

Para que a gestão da diversidade possa ser eficaz e funcione como um instrumento de agregação de valor nas empresas, os talentos e a qualificação profissional devem ser valorizados. Na gestão, a diversidade das empresas deve verificar qual nível maximiza a troca de experiências entre os diferentes colaboradores, garantindo a inovação e a criatividade (Cardoso et al., 2007, cap. 2.1, p. 97).

O autor Cardoso (2007, p.6) afirma:

Os líderes, neste contexto, possuem um papel fundamental, pois podem ajudar a promover a gestão da diversidade demonstrando, pelo seu próprio exemplo, que não se trata de uma nova mania ou da “solução do mês”. Os líderes não podem forçar a tolerância pela diversidade; entretanto, podem praticar e estimular a troca de opiniões, sobretudo as que diferem das suas

Gonçalves et al. (2016, cap. 2.1, p. 97) acrescenta “Observa-se que a diversidade na força de trabalho, para muitas empresas, além de ser um compromisso ético é um caminho para a competitividade. Por este motivo os investimentos na atração, manutenção e o incentivo à contratação de uma mão de obra cada vez mais diversificada têm aumentado.”

O autor Alli (2000, p. 11) cita: “O mundo, que convive com o acelerado avanço tecnológico, ainda assiste, entretanto, ao crescimento de conflitos assentados na intolerância étnica, religiosa e cultural, em relação aos quais a diversidade pode ser um importante instrumento de superação.” Diante disto, valorizar a diversidade pode ser um dos fatores principais para a superação do preconceito no clima organizacional ou na estrutura do mercado de trabalho, promovendo fortalecimento e boas influências externas e internas para a sociedade.

De acordo com as narrativas expostas, é possível entender que pode ser mais profundo do que se imagina. Não sendo apenas a inclusão social da diversidade nas organizações, mas sim, ter o entendimento sobre a necessidade de estimular troca de opiniões de maneira ética e profissional entre os colaboradores, pois ainda existem conflitos preconceituosos e discriminatórios. Além disso, reajustar o clima cultural da organização para a melhorar questões como valorização de talentos ou habilidades, e assim, desenvolvendo resultados positivos através da qualificação de ambientes e condições confortáveis para pessoas que se identificam de formas diversas.

4.2 Diversidade e Desenvolvimento de Pessoas

O desenvolvimento é gerado a partir da diversidade nas organizações, seja por meio social, pessoal ou profissional da empresa, sendo através desse processo de valorização dos fatores que contribui para proporcionar condições adequadas que fortaleçam o desenvolvimento, mesmo que existam conflitos na construção social do mercado de trabalho ou ambientes empresariais.

O Aguerre (2019) retrata a importância de apoiar a formação dos profissionais dos recursos humanos, que se tornam extremamente necessários para articular perspectivas humanistas com as dinâmicas organizacionais e de negócios, para concretizar o sentido de pertencimento dos perfis ampliados pela diversidade. Devido a isso, entende-se que o sentido de pertencer e estar confortável em uma organização empresarial colabora para o desenvolvimento das pessoas, por estar melhorando a questão do bem-estar e autoestima para exercer positivamente o desempenho nos resultados empresariais.

Há fatores que podem contribuir para a dificuldade do desenvolvimento das pessoas, Ferreira (2020, cap. 2.2 p. 6) aponta sobre a desigualdade que consiste entre mulheres e homens:

As mulheres gastam 95% mais tempo nos afazeres domésticos do que os homens. Por semana, os homens usam, em média, 10 horas e 54 minutos para este tipo de tarefa. No caso delas, o número aumenta para 21 horas e 18 minutos. Os dados obtidos apontam a desigualdade das mulheres no mercado de trabalho, salários menores em comparação aos dos homens ao exercer o mesmo cargo e ficam mais tempo desempregadas após os termos de contrato de trabalho.

Ainda sobre fatores que dificultam a evolução profissional de pessoas que fazem parte de grupos diversificados, a autora Ferreira (2020, cap. 2.2, p. 6) desenvolve também das barreiras com mulheres negras:

A raça ou etnia pode ser um fator de peso no desenvolvimento da carreira feminina. Se para as mulheres, no geral, o mercado possui inúmeras barreiras que dificultam sua evolução profissional, quando se trata de trabalhadoras negras, as estatísticas são piores. Abramo (2006) afirma que a presença das mulheres negras no mercado brasileiro reflete o passado escravicionista, quando uma considerável fração exerce trabalho doméstico, caracterizado pela baixa remuneração e longas jornadas de trabalho.

De acordo com Ferreira (2020):

Para que de fato articule uma superação desses conflitos existentes que dificultam os grupos diversificados no desenvolvimento pessoal e profissional, é necessário que as organizações enfrentem os desafios da convivência entre pessoas diversas que possuem variados posicionamentos, seja por meio de provocar a liberdade de expressão em seus ambientes para redução e julgamentos por classe, gênero, raça, orientação sexual ou religião.

Existem estratégias que contribuem para o desenvolvimento empresarial e de pessoas junto à diversidade. Aguerre (2019, cap. 1.4, p. 22) aborda:

A diversidade pode ser incorporada como parâmetro adicional no âmbito das políticas empresariais de desenvolvimento, manutenção, encarecimento e remuneração dos colaboradores. Esse processo deve se iniciar desde o recrutamento, de acordo com a orientação estratégica estabelecida pela organização. Nesse sentido, mecanismos de busca ativa e parcerias podem ajudar a atingir as metas. Do mesmo modo, programas de integração podem contribuir para a transposição de barreiras, para a convivência e para o enfrentamento de situações indesejáveis ou mesmo mais graves que figurem em qualquer tipo de discriminação (como bullying, assédio ou injúria).

É preciso que as organizações estejam atentas aos conflitos e como enfrentar essas barreiras entre as interações dos grupos sociais, de acordo com o Hanashiro et al. (2005), a teoria de relações intergrupais reconhece que as pessoas não abandonam suas identidades raciais, sexuais ou étnicas quando compõem uma organização. Porém, a identidade deles, é formada pela filiação ao grupo de identidade e ao organizacional, por essa perspectiva, tentam articular os conflitos potenciais que vão surgindo pela interação entre os grupos de identidade e grupos organizacionais.

Os desenvolvimentos das pessoas nas organizações empresariais junto à diversidade enfrentam constantes barreiras que vão dificultando um desenvolvimento positivo, seja ele pessoal e profissional. Diante do exposto, é possível ter o conhecimento de estratégias e articulações que podem contribuir para o desenvolvimento geral, seja por meio de liberdade de expressão ou articulações para o enfrentamento da desigualdade entre os grupos sociais e diversificados.

4.3 Responsabilidade Social nas Empresas

Está ficando cada dia mais difícil achar empresas que realmente se preocupam com o bem-estar dos seus colaboradores. Com o crescimento do capitalismo, grandes e pequenas empresas buscam atingir maiores patamares. A responsabilidade social dentro das empresas quase nunca é prioridade, afinal estamos falando de atos não exigidos diretamente por lei, então a falta de atenção para ela é muito grande.

Como cita Cheibub e Richard (s.d, p.2)

Responsabilidade social, portanto, implica ações que vão além da “letra da lei” e que não resultam de um embate político com sindicatos ou organizações de trabalhadores. É, na verdade, apenas e necessariamente um conjunto de ações que vão além do que é requerido por lei, por obrigação ou por necessidade.

A responsabilidade social pode trazer e atrair benefícios para as empresas. A reputação é algo que as organizações prezam muito atualmente, por isso, elas investem em boas práticas para alcançar melhores resultados. Buscar meios responsáveis é uma das maneiras de alavancar seu negócio, esses benefícios podem ser imediatos ou a longo prazo.

De acordo com Borger (2001, p.27) “Os investidores estão mais propensos a investir em empresas que usufruem uma reputação superior devido aos menores riscos percebidos e potencialmente maiores oportunidades de marketing.”

Organizações que procuram investir em boas práticas para aprimorar sua imagem devem abordar a situação de maneira transparente, uma vez que não há circunstância mais desfavorável do que uma empresa que não adota práticas éticas; trata-se de empresas que falsamente alegam adotá-las, como explica Svednsen (1998) apud Borger (2001, p.27)

Enquanto a perspectiva de receber publicidade gratuita graças às práticas socialmente responsáveis é atraente, as empresas sabem que se não corresponderem às expectativas das contrapartes e não prestarem contas de suas ações correm o risco de serem atacadas pela mídia, de provocar a insatisfação dos empregados e a decepção dos consumidores e de perderem a sua reputação. Muitas vezes essa perda pode ser irrecuperável.

Algumas empresas que estão presentes no mercado oferecem para seus funcionários moradia, alimentação, saúde etc. Isso é comum em organizações que deslocam seus colaboradores de suas cidades residenciais, para o local de trabalho.

A posição política das empresas em um modelo de welfare capitalism com sua posição em um modelo social-democrata. No primeiro caso as empresas assumem, elas próprias, o bem-estar de seus empregados provendo moradia, assistência à saúde, aposentadoria etc.” Isso pode trazer impactos para a sociedade e a política em si, pois atos como tal deveria ser tomado pelo governo, isso pode trazer consequências positivas ou negativas para a sociedade. Com essas ações as empresas se tornariam mais fortes e a comunidade mais dependente delas. (Cheibub e Locke, s.d, p. 6)

Podemos dizer que essa é a responsabilidade social extrema, que pode afetar diretamente o governo, fazendo que o estado seja mínimo e as empresas sejam o centro de tudo. A decisão das empresas de assumir funções governamentais pode fortalecê-las, mas também criar dependência. A abordagem estratégica das empresas não apenas molda o ambiente de trabalho, mas também contribui para a configuração mais ampla da sociedade e da política. Assim, a equipe deve estudar quais as melhores estratégias de responsabilidade empresarial para sua organização.

4.3.1 Marketing e diversidade

As empresas estão cada dia mais empenhada em promover sua imagem, investindo em marketing, propaganda, conceitos positivos e que ajude na sua figura pública. Aos poucos foram criadas algumas amplitudes para o marketing ajudar as empresas a encontrarem qual seria a melhor opção para sua organização entre eles estão, marketing digital, tradicional, verde, social, estratégico, outbound marketing entre outros que estão surgindo para facilitar os negócios.

O marketing inclusivo assume-se como uma nova tendência, pois cada vez mais as empresas têm vindo a compreender a sua importância através da criação de uma estratégia de reflexão do mundo real com base na inclusão e diversidade dos diferentes grupos sociais, nomeadamente os grupos minoritários como, por exemplo, pessoas com deficiência física ou mental, LGBTQI+, etnias distintas, entre outros. Nestes casos, para além das diferenças sexuais, culturais e religiosas serem reconhecidas e valorizadas, a comunicação transforma-se num espelho da própria sociedade sem quaisquer estereótipos e preconceitos. (Nogueira, 2021 apud Pinho, 2022, p. 2)

Em contrapartida, Costa et al (s.d, p.4) afirmam que:

O marketing inclusivo, dialoga com um conceito mais amplo, ou seja, fora dos limites das organizações e tem como proposta ultrapassar a mera lucratividade. Para que haja coerência, desenvolve-se nas corporações uma consciência de diversidade que deve ser intrínseca à cultura interna da empresa e que todos os colaboradores tenham conhecimento da importância da inclusão, a partir da aceitação e/ou respeito das diversidades sociais.

As instituições não devem apenas investir em marketing e propaganda, mas também em uma gestão diversificada culturalmente, isso vai fazer com que a diversidade surja de maneira espontânea na organização afetando positivamente fornecedores, clientes e colaboradores como cita Cox e Blake (1991) Krone (2007) e Torelli et al. (2014) apud Moraes, et al (2016)

As empresas capazes de gerenciar colaboradores com culturas diferentes corroboram na conquista de clientes diversificados e satisfeitos. Assim, podemos conectar a gestão da diversidade como uma estratégia de cima para baixo para atender os grupos minoritários.

Segundo Costa (et al, s.d apud Kotler e Keller, 2012, p.4)

A mudança tem que começar dentro das organizações, com uma gestão preparada e com opiniões e visões diferentes, poderão promover campanhas e eventos coerentes, assim atraindo clientes e trazendo uma visão positiva sobre a empresa.

Com o passar dos anos a geração Z tem cobrado as organizações sobre esses fatores, as redes sociais estão ajudando muito nisso. Autores apontam que os jovens estão buscando empresas socialmente responsáveis e com novas visões, como cita Pinho (2022, p.4) “Geração Z, demonstram ter uma mente aberta ao não ter medo de questionar as regras sociais e procurar marcas que liderem estes movimentos.” A poucos dias foi lançado um filme que causou muita repercussão, a famosa Barbie foi criada em 1959 por Ruth Handler, por muitos anos a boneca tinha um padrão, branca, loira e dos olhos claros, ao passar do tempo e as críticas construtivas nas redes sociais e a queda de vendas fez com que a marca buscasse diversificar a imagem da boneca, trazendo diversidade, como cita Pinho (2022, p.2) “A marca Barbie que, desde 2016, assumiu um novo posicionamento e iniciou a sua luta pela inclusão social. Abandonando os padrões de beleza ideal adotados nas décadas de 80 e 90.”

Os benefícios para as empresas que adotam esses métodos são evidentes, como no aumento de vendas, satisfação do cliente e dos seus colaboradores, como cita Moraes et al (2016, p.3) “Os valores humanos interferem positivamente no meio

dos negócios, onde uma empresa que visa ampliar sua empatia social, terá melhores resultados.” O consumidor está buscando empresas responsáveis e que esteja disposta a ter ações mais responsáveis, as que adotam tal tipo, tende a se destacar no meio empresarial que é tão concorrido atualmente.

Tal é comprovado no estudo “Meaningful Brands” (Havas Group, 2021) elaborado e publicado pelo Havas Groupem 2021, no qual 35.0000 consumidores participaram no inquérito. No final, 64% dos inquiridos demonstraram preferência em pagar mais por um produto de uma marca que não só demonstre ser ativa perante questões ambientais e sociais, mas que também se preocupe em defender outras causas importantes, do que comprar um produto de uma empresa que apenas se foca no lucro. (Pinho, Beatriz, 2022, p. 3)

O meio de negócios está cada dia mais complexo e para as organizações não responsáveis a cobrança só irá aumentar, como vimos os consumidores estão buscando empresas responsáveis e estão investindo nisso, fazendo um grande favor para toda a humanidade.

4.3.2 Valores Empresariais

Os valores de uma empresa são essenciais para seu direcionamento e destaque dentro do mercado. Os colaboradores devem sempre está ciente sobre os valores da sua organização para que haja um encaminhamento certo sobre o que ele deve praticar dentro da empresa.

Essa etapa é fundamental para qualquer organização, afinal um instituto sem uma filosofia e princípios adequados pode afetar o desenvolvimento.

Segundo Tamayo e Godim,1996 apud Sales, (2017, p.8) “os valores têm como função orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros. Podem ser considerados como um projeto para a empresa e um esforço para atingir as metas por ela fixadas”

Acrescentar em seus valores a diversidade irá ajudar muito sobre a imagem da sua empresa, afinal culturas diversificadas, “ampliam horizontes, trazem melhores resultados e abrange um público maior” (Campos, Kiko, 2022)

Segundo Tanure 2005, apud Sales, (2017, p.8) “quanto mais consistentes forem as normas e os valores, ou seja, quanto mais as normas estiverem baseadas em valores existentes, mais facilmente as pessoas as cumprem”.

É acentuada a necessidade de coerência em seus valores, como cita Sales, (2017, p.12) “Dar forma às ações que coloquem a diversidade no âmbito de práticas legítimas e não apenas de discursos institucionais.” Nenhuma situação é mais desfavorável do que uma empresa que não adere a normas; são organizações que enganam ao afirmar que as seguem. Trazer conhecimentos, conscientização, novos colaboradores com características dos valores empresariais e capacitação é essencial para a firmeza dos objetivos e naturalidade em seus valores.

4.4. Gestão de Pessoas (GP)

A Gestão de pessoas é uma área dentro do ambiente corporativo para cuidar dos funcionários de uma empresa, ela está ligada diretamente com práticas que prezam o cuidado dos colaboradores e seu desenvolvimento pessoal.

Segundo Chiavenato (2014 apud Araújo, 2021, p.8)

A G. P. (Gestão de Pessoas) é uma parte muito sensorial na mentalidade corporativa que predomina na cultura das organizações. Ela é no geral contingencial e situacional, uma vez que ela subexiste por vários aspectos, como a estrutura da organização, os paradigmas organizacionais, a aparência de seu mercado, o ramo da organização, a automatização em uso, as diretrizes internas, o tipo de gestão e outras muitas variáveis.

A equipe direcionada a gestão de pessoas de uma empresa, sempre buscará motivação para manter seu funcionário engajado, resultando em uma produtividade maior e um desempenho melhor. “A gestão de pessoas (GP) é uma função gerencial que busca integrar os indivíduos que participam da organização, promovendo cooperação direcionada para o alcance dos objetivos empresariais e a satisfação de suas expectativas pessoais” (Oliveira; Moraes; Mariano et al (2017, p.30).

Sobre a função da GP, Oliveira; Moraes; Mariano et al (2017, p.31)

A GP é tanto uma função de apoio quanto uma atividade de linha. Isso quer dizer que a gestão de pessoas é um processo que envolve tanto as pessoas que trabalham diretamente com as funções de recursos humanos (RH), mais conhecidas como processamento da folha de pagamento, por exemplo, quanto as atividades cotidianas de gerenciamento direto de cada equipe de trabalho realizado por cada um dos gestores da organização.

A Gestão de pessoas busca fazer com que você como empresa, deixe de olhar para seu funcionário, apenas como capital humano. Ela se preocupa em estabelecer uma atenção maior a todos colaboradores que estão presentes dentro da empresa, a

fim de promover maior engajamento, fazendo com que o funcionário consiga desempenhar suas funções com eficiência e alcance seus objetivos. Este fator se torna de extrema importância quando sabemos que o que forma uma empresa são pessoas, e essas pessoas podem levar a mesma ao sucesso ou fracasso, por isso cuidar dos nossos funcionários é de extrema importância. (Araújo, 2021)

A gestão de pessoas foi criada com a finalidade de criar uma troca entre empresa e funcionário, fazendo com que o colaborador dentro dessa empresa, se sinta acolhido e confortável, quebrando a visão de que seu funcionário é uma simples capital humano.

4.4.1 Employee Experience

Sendo progressivamente mais pautado dentro das organizações, o Employee Experience ou experiência do funcionário, vem ganhando relevância no contexto empresarial nas últimas décadas, transformando a gestão de pessoas e popularizando uma nova visão do colaborador. Esse conceito se refere ao bem-estar, satisfação e produtividade dos empregados ao longo de sua jornada empresarial, considerando todo percurso profissional na organização desde a sua contratação. É importante ter em mente que o Employee Experience não só apresenta significância para o engajamento dos colaboradores, mas também para a evolução da corporação como um todo.

De acordo com o acadêmico Martin:

A Experiência do Colaborador influencia diretamente todo o clima organizacional. Conhecida pela sua designação em inglês, employee experience (EX), ela consiste na percepção que o colaborador tem da empresa em que trabalha – percepção essa que se forma ao longo de toda a sua permanência, desde a contratação até após o desligamento, e é influenciada, por exemplo, pelas condições de trabalho, pela integração das equipes e pela abordagem dos gestores. (Morgan, 2017 apud Martin, 2022, p.6)

Segundo Oliveira (2021, p.45): “A EX diz respeito a experiência que o colaborador teve com determinada organização desde o momento em que candidatou a vaga e que não termina após o desligamento”.

Colaboradores inseridos em experiências únicas e inovadoras tendem a ser mais motivados e engajados com os valores e objetivos da empresa. Para Morgan

(2017 apud Oliveira, 2021), três fatores são importantes a serem considerados quando pautado Employee Experience nas organizações, sendo eles os ambientes tecnológico, cultural e físico em que o funcionário está incluído. O ambiente tecnológico se refere a disposição de aparelhos eletrônicos para seus empregados afim de otimizar tempo e facilitar suas funções dentro da empresa; e a acessibilidade, ou seja, incomplexidade nos aparelhos utilizados. O ambiente físico relaciona-se com o fator estrutural da empresa, isto é, maleabilidade na escolha do local de trabalho, atratividade dos ambientes empresariais e a diversidade desses espaços na organização. Já o ambiente cultural refere-se ao employer branding e contempla questões como valorização dos empregados, diversidade e inclusão, bem-estar e satisfação dos funcionários.

Atualmente vem se tornando imprescindível para a evolução das empresas a criação de uma cultura organizacional de valorização e reconhecimento do colaborador por parte da gestão de pessoas. Entender o funcionário como uma parte indispensável para o crescimento da instituição, gerando experiências agradáveis e acolhedoras por toda caminhada empresarial e considerando sempre seus princípios e objetivos, é relevante para a formação de uma conexão entre contratado e empresa, ligação que como consequência, traz mudanças notáveis e benéficas para diversos aspectos na instituição (Employee, 2020). Atualmente, essa mudança de mindset pela gestão de pessoas é primordial, deixando de ser considerada um diferencial e se tornando um processo fundamental nas empresas (Martin, 2022).

O mundo baseado na tradicional forma de se estabelecer carreira está mudando. Diante de um salto digital e de expectativas, os colaboradores esperam, cada vez mais, que suas experiências de trabalho sejam não somente produtivas, mas também cativantes e agradáveis. (Employee..., 2020, p.5)

Maylett e Wride (2017, p.12) apud Martin (2022, p.07) afirmam:

Através da configuração de espaços colaborativos físicos e virtuais, flexibilização da jornada de trabalho, gestão virtual de dados, foco em saúde e bem-estar, e outras medidas, as áreas de Recursos Humanos têm utilizado cada vez mais, como abordagem metodológica, o conceito de Employee experience, com o objetivo de otimizar a soma de percepções, interações e experiências de seus colaboradores.

Figura 1 - Employee Experience



Fonte: Jacob Morgan (2017, apud Oliveira, 2021, p. 47)

A criação de um Employee Experience, isto é, uma experiência do colaborador boa e proveitosa dentro da empresa deve começar a partir do mapeamento das necessidades dos colaboradores e objetivos da organização em prol de garantir benefícios mútuos, como apresentado na figura 1.

Conforme Martin (2022, p.07):

As organizações têm adaptado seu modo de operação favorecendo a experiência do colaborador, garantindo benefícios mútuos: atendendo aos seus próprios interesses, também identificam oportunidades e criam melhores condições e experiências de trabalho para os colaboradores.

Sendo assim, podemos concluir que o Employee Experience é um conceito novo na área de Recursos Humanos e entende-se por ser um conjunto de concepções e impressões criadas ao longo da jornada empresarial do colaborador, englobando desde aspectos culturais da empresa como também estruturais, e que impactam positivamente variados aspectos dentro da organização.

4.4.2 A importância do Employee Experience

Bons aspectos e impressões entre empregado e jornada profissional afim de beneficiar a empresa é um tema que vem sendo cada vez mais pautado pela área de gestão de pessoas. Por se tratar da experiência do colaborador durante sua

caminhada empresarial, o Employee Experience impacta indiretamente na cultura organizacional da instituição, englobando aspectos econômicos e sociais. Isso acontece porque, de acordo com Martin (2022, p.14), “Equipes com altos índices de felicidade no trabalho estão mais aptas a apoiar – ou cocriar – valores experienciais de alto impacto no consumo de experiências: sensoriais, emocionais, cognitivos, relacionais e comportamentais”.

Segundo Oliveira (2021, p. 45):

Tendo em vista que os colaboradores auxiliam na formação da base de uma organização e participam em diversos momentos dos processos, da realização de projetos e eventos, sua satisfação impacta diretamente o desempenho geral da organização. Um colaborador com uma má experiência apresentará baixo desempenho, prejudicando a qualidade de seu trabalho.

Por ser um tema novo e ainda pouco estudado e comentado, grande parte das empresas até o momento não adotaram a ideia do Employee Experience. Ao não apresentar uma ligação direta com o crescimento dos ganhos e tratar-se de um processo demorado, as organizações deixam de colocar a experiência do funcionário como uma prioridade e passam a enxergar apenas a jornada do cliente, desconsiderando a importância do assunto (Martin, 2022). De maneira oposta a esse pensamento, Oliveira afirma:

Ao proporcionar experiências inesquecíveis aos colaboradores a organização favorece a retenção de talentos, o aumento de sua produtividade e, conseqüentemente, de lucros. Podendo a *employee experience* ser considerada tão, ou mais importante que a experiência do cliente. (Oliveira, 2021, p.16)

Conforme Martin (2022, p.14):

Os resultados também indicam que, quanto mais bem sucedida a implantação da gestão da experiência, mais o colaborador gera capital econômico para a organização, através do crescimento de vendas, participação no mercado e lucratividade – isso porque, além de atrair novos clientes e negócios, ele também aumenta o vínculo emocional com a marca.

É importante ter em mente que o funcionário tem contato direto com o cliente. Um colaborador insatisfeito e não contente não desempenha seu serviço bem, conseqüentemente afetando a experiência do consumidor. Isto é, uma empresa que se importa com a experiência do funcionário e, por conseguinte, tem uma melhora na satisfação de seus clientes, afetando diretamente na economia da organização (Martin, 2022).

De acordo com Oliveira:

O engajamento gera um aumento de 10% na satisfação dos clientes, podendo trazer um aumento de 21% na lucratividade da empresa. Um colaborador engajado compreende o impacto de suas ações no desempenho da organização, além de tomar as metas da empresa como suas. (Oliveira, 2021, p.51)

Um funcionário bem engajado, inserido em experiências inovadoras, e com seus valores alinhados aos da empresa apresenta baixa probabilidade de desligamento da instituição, isto é, com um Employee Experience que visa o bem-estar, saúde e satisfação de seu colaborador, acontece o aumento da retenção e atração de talentos e conseqüentemente, a taxa de turnover, ou seja, da rotatividade, diminui (Oliveira, 2021).

as organizações que mais investem em EX possuem turnover quase 50% menor, e maior capacidade de atração de talentos or. Além disso, são afetados positivamente aspectos como diversidade, nível de felicidade dos empregados, e o consumo da experiência por parte do cliente final. (Morgan, 2017 apud Martin, 2022, p.07).

Além disso, o Employee Experience engaja e motiva os funcionários, diminuindo o número de faltas e ausência dos colaboradores em inúmeras ocasiões, inclusive nas tomadas de decisões, aumentando a autonomia e iniciativa dos colaboradores quando colocados em situações de liderança e trabalho em equipe (Andrade, 2011 apud Martin, 2022).

De maneira geral, um Employee Experience bem definido e direcionado ao bem-estar, satisfação e saúde do colaborador cria um ambiente inovador e saudável dentro da organização. Os funcionários se sentem mais motivados e engajados aos valores da empresa, diminuindo a taxa de turnover, aumentando a atração e retenção de talentos.

4.4.2.1 Diversidade e inclusão & Employee Experience

Atualmente, com a criação de leis regulamentadoras que intensificam a responsabilidade social empresarial, a pauta diversidade e inclusão vem crescendo entre a área de gestão de pessoas por todo o mundo, criando ambientes acolhedores e envolventes para funcionários de orientações sexuais, raças, sexos e culturas diferentes. Porém, por ser um assunto relativamente novo, pouco se fala sobre a relação entre a D&I e o Employee Experience.

Segundo O'driscoll (2022, p.4, tradução nossa):

A área de pesquisa sobre diversidade e inclusão relacionada aos benefícios para o funcionário e a organização ainda é nova, em comparação com outras áreas de estilo de liderança e gerenciamento. Muito do interesse começou como resultado de leis federais relacionadas à diversidade e inclusão, e oportunidades iguais de emprego nos Estados Unidos.

Apesar do âmbito acadêmico ainda ser muito escasso quando se fala em diversidade e inclusão empresarial, atualmente existem alguns estudos que expõem os benefícios da pluralidade e integração dos funcionários dentro das instituições. Dentre eles estão o sentimento de pertencimento e conexão com os valores da organização, boa relação social com os demais colegas de trabalho e motivação para realizar os serviços. Isto é, empresas com equipes mais diversificadas e com uma política de inclusão estabelecida, apresentam funcionários mais produtivos e engajados, do que em organizações que não apresentam esses fatores (Chenhall, 2021).

Segundo Brimhall (apud O'driscoll, 2022, p.10):

[...] a inclusão no local de trabalho ajuda a aumentar a identificação do funcionário sem fins lucrativos e o apego emocional à organização, que então aumentam o esforço que os funcionários colocam em seu trabalho e o trabalho em geral, ou seja, desempenho do grupo.

A diversidade e inclusão empresarial é pautada por diversas teorias do âmbito da psicologia que contribuem para questões envolvendo esse assunto. Um exemplo delas são a hipótese da diversidade cognitiva, a qual afirma que a pluralidade de culturas e pontos de vista dentro de uma mesma equipe auxilia na criatividade, resolução de problemas e inovação. A teoria da Similaridade-Atração, sugere que uma empresa com grande número de pessoas diversas tende a atrair esses grupos minoritários, já que as pessoas se sentem representadas e atraídas por seus iguais (O'driscoll, 2022).

Segundo as últimas pesquisas salariais feitas pela Hays, uma empresa multinacional especializada em recrutamento e seleção, 90% das pessoas acreditam que uma empresa com uma diversidade de funcionários e uma política de inclusão estabelecida são consideradas mais transparentes, além de concordarem que isso a torna mais atrativa (Chenhall, 2021). Comprovando a teoria que a diversidade e inclusão se relaciona diretamente com o Employee Experience.

Os líderes empresariais estão em uma posição única para melhorar a experiência do funcionário e, mais do que nunca, a experiência do funcionário está vinculada às responsabilidades sociais, incluindo o progresso para diversidade e inclusão. Melhorar o D&I em sua organização, portanto, pode ser suficiente para melhorar a experiência do funcionário. Contratações diversificadas, aprendizado em toda a empresa e novas abordagens para padrões de trabalho desempenham seu papel. (CHENHALL, 2021, tradução nossa)

Na contemporaneidade, a responsabilidade social empresarial deixou de ser um diferencial e passou a ter valor comercial, isto é, empresas mais diversas e inclusivas tendem a ser bem-sucedidas tendo em vista que esses fatores auxiliam no Employee Experience, ou seja, na experiência do colaborador e conseqüentemente na jornada do cliente. Por esses motivos, é muito importante que os líderes empresariais se atentem a estas questões, não só trazendo benefícios para sua empresa e funcionários, mas também para a sociedade.

5. Pesquisa de Campo

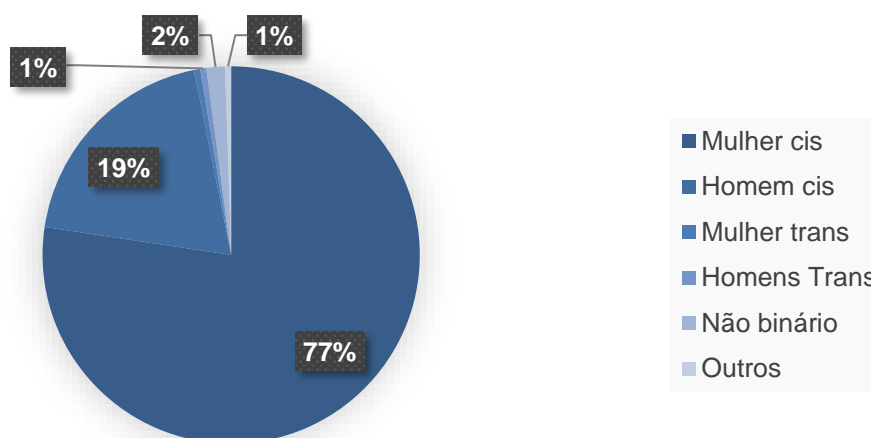
Foi realizada uma pesquisa, com a participação de 190 pessoas que estão no mercado de trabalho ou já passaram por ele. O questionário foi formulado no Google Formulário, e aplicado nas redes sociais dos integrantes, como: Facebook; WhatsApp e Instagram. O objetivo da pesquisa foi esclarecer aspectos sobre os principais assuntos retratados na monografia.

5.1 Análise dos Gráficos

Para obter uma melhor dimensão dos resultados na pesquisa realizada, pedimos para que os participantes especificassem algumas características próprias, como seu gênero, sexualidade, etnia e idade. Essas perguntas foram de suma importância para que comparássemos os resultados e analisássemos as respostas de acordo com seus aspectos físicos, e assim, entendêssemos a relação entre eles.

Gráfico 1 – Gênero

Qual é o seu gênero?

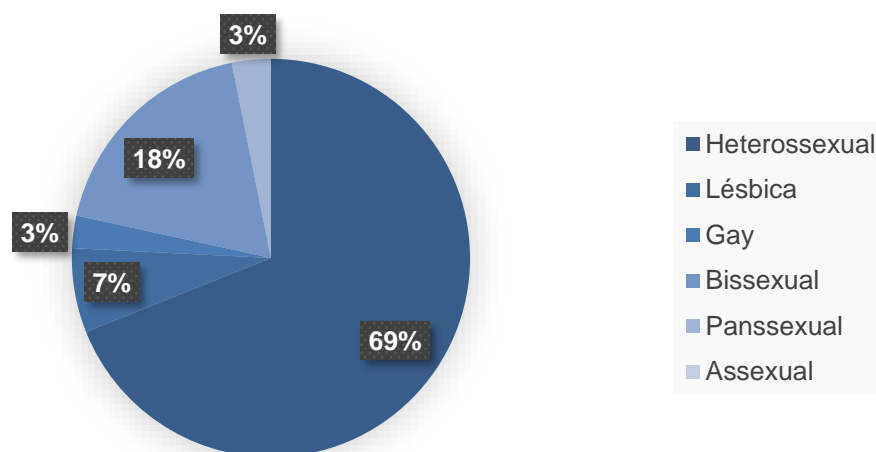


Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Nossa pesquisa de campo contou com a participação de 190 pessoas, sendo 77% mulheres cisgênero, ou seja, mulheres que se identificam com o gênero designado a ela ao nascer, e 19% homens também cisgêneros.

Gráfico 2 – Sexualidade

Qual a sua sexualidade?

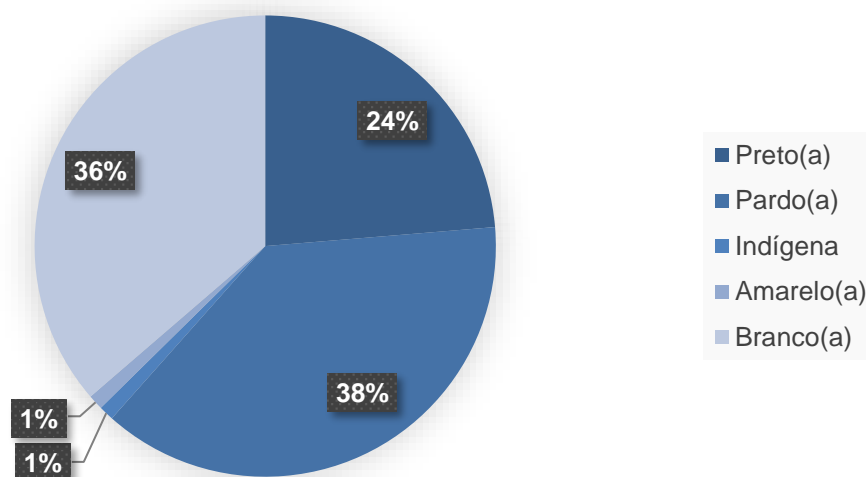


Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Para ter uma dimensão da diversidade presente nas respostas de nossa pesquisa de campo, foi questionado aos participantes sua sexualidade, sendo constatado que de 190 pessoas respondentes, 132 se denominam heterossexual.

Gráfico 3 – Etnia

Qual a sua etnia?



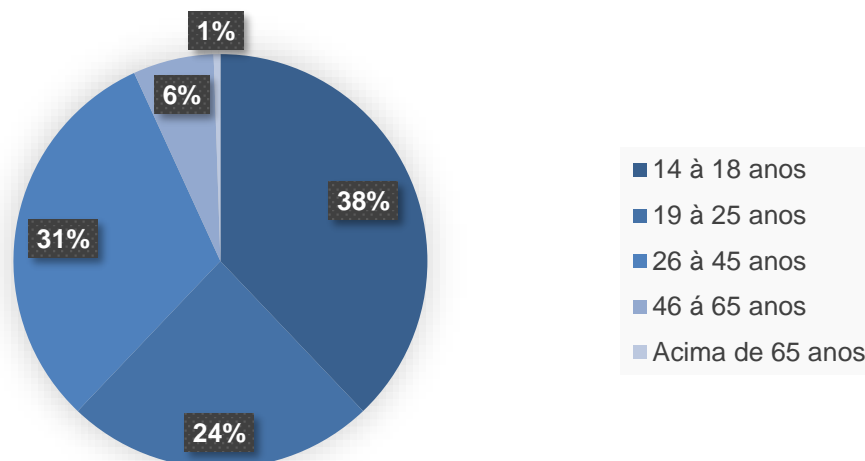
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Levando em consideração que a etnia do candidato pode ser um forte fator excludente nos processos de recrutamento e seleção (Abramo, 2006), concluímos que questionar essa particularidade dos participantes seria de grande proveito para a

conclusão de nosso projeto de pesquisa. Com a investigação, entendemos que de 190 respondentes, 38% se autodeclararam pardo, enquanto 36% se autodeclararam branco e apenas 24% se autodeclararam preto.

Gráfico 4 – Idade

Qual a sua idade?



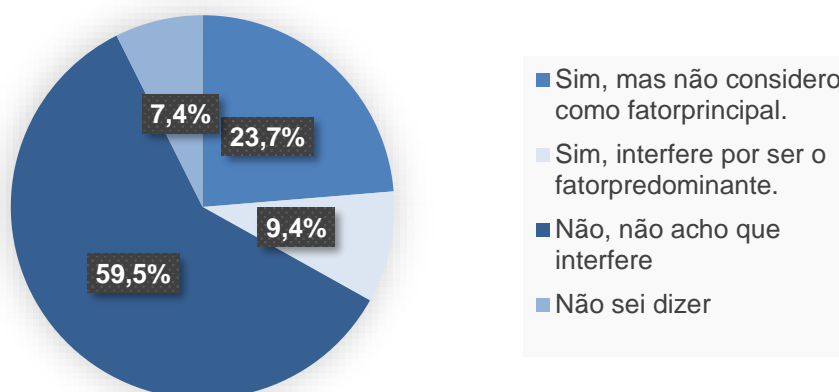
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Além disso, com a conclusão de pesquisa constatamos uma grande diversidade de faixa etária entre os respondentes, sendo 38% de pessoas com idade entre 14 e 18 anos, 31% que idade entre 19 e 25 anos e 24% de 26 à 45 anos.

Gráfico 5 - Permanência no mercado de trabalho.

A partir das quatro perguntas no início do questionário sobre gênero, sexualidade, etnia e idade, vem a seguinte pergunta:

Você considera que suas características físicas dificultam a sua entrada ou permanência no mercado de trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

De acordo com as porcentagens do gráfico, e com análises mais profundas e precisas sobre a maior porcentagem ter sido de pessoas que acreditam que as características físicas não interferem na trajetória profissional, tivemos a cognição de que, mesmo a proposta do questionário sendo de visibilizar estatisticamente os grupos sociais minoritários e vulneráveis com a entrada ou a permanência no mercado de trabalho, como por exemplo pessoas LGBTQIAPN+, pretas, indígenas ou transsexuais. Sendo assim, por maiores respostas como, heterossexuais, cis e pessoas não retintas, é possível identificar que características como estas estão sempre presentes em indivíduos em lugares de destaque ou bom relacionamento com sua empresa.

Segundo Hanashiro, Darcy, em 2005 na pág. 4 de seu artigo sobre Diversidade Cultural: Panorama atual e reflexões para a realidade Brasileira, ele afirma sobre grupos sociais:

A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário e por grupos minoritários, isto é, aqueles grupos com menor representatividade no sistema social, comparados ao grupo majoritário. Este grupo também corresponde àqueles membros que têm historicamente mais poder e recursos econômicos, quando comparados aos membros dos grupos minoritários.

Ainda sobre o assunto, é reforçado sobre:

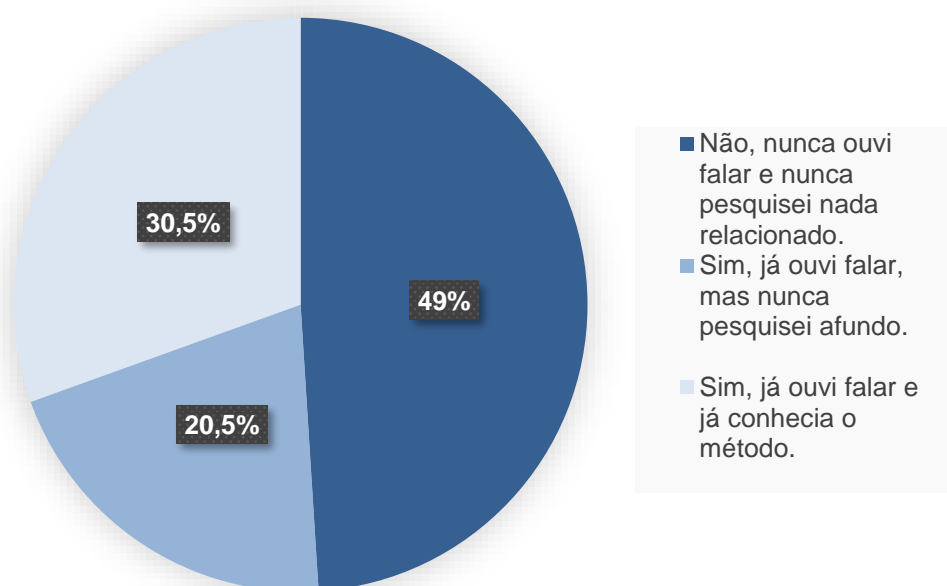
De fato, há um desequilíbrio entre a participação dessa diversidade na construção da riqueza e da cultura nacional e sua efetiva retribuição social. Assim, permanece lenta a velocidade de ampliação da participação dos contingentes mais vulneráveis no desenvolvimento social e econômico do país, cujo espaços de prestígio e poder acabam restritos, na realidade, a poucos privilegiados. (AGUERRE, 2019, cap. 1).

Diante do exposto, nossa pesquisa tem o objetivo de ampliar esses aspectos de como é alarmante a ausência precária de participações de grupos sociais minoritários e vulneráveis, para que de fato, o desenvolvimento da diversidade e inclusão seja aplicado, principalmente com o método de Recrutamento e Seleção às cegas, com intuito de reduzir discriminações e aumentar possibilidades de boas competências e talentos, sem interferências de características físicas.

Gráfico 6 – Recrutamento e Seleção às Cegas

Realizou-se um estudo para verificar a quantidade de pessoas que possuem conhecimento sobre o processo seletivo de Recrutamento e Seleção às Cegas.

O recrutamento e seleção às cegas é um método de processo seletivo que avalia o candidato por suas competências técnicas e comportamentais, não levando em consideração seus aspectos físicos e ideológicos, como (etnia, sexualidade, gênero, entre outros). Você já ouviu falar, ou já conhecia sobre esse método?



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

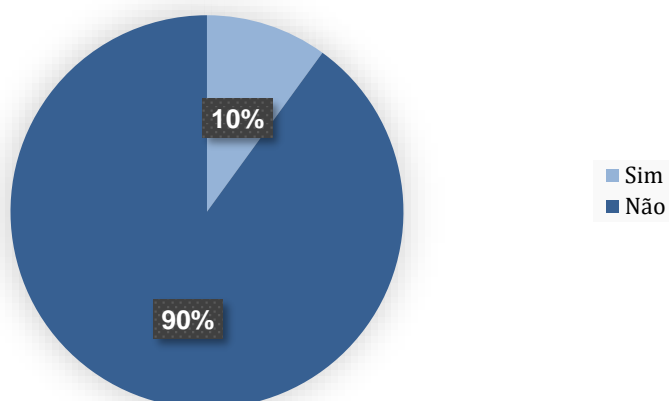
A partir do gráfico acima é possível distinguir que a maioria das pessoas conhecem e/ou pesquisaram sobre esse método de processo seletivo, correspondendo ao todo a 51% dos respondentes. Entretanto, 49% respondentes dos pesquisados não possuem nenhuma espécie de conhecimento.

Segundo Machado et al (2020) afirmam que essa categoria de avaliação é novidade nas empresas do Brasil, mas ainda assim estudos apontam sua eficácia.

Gráfico 7 – Participação de R&S às Cegas

Efetuuou-se uma pesquisa a partir de uma dúvida sobre a quantidade de pessoas que já participaram de um processo de recrutamento e seleção às cegas.

Você já participou de algum processo de recrutamento e seleção às cegas?



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

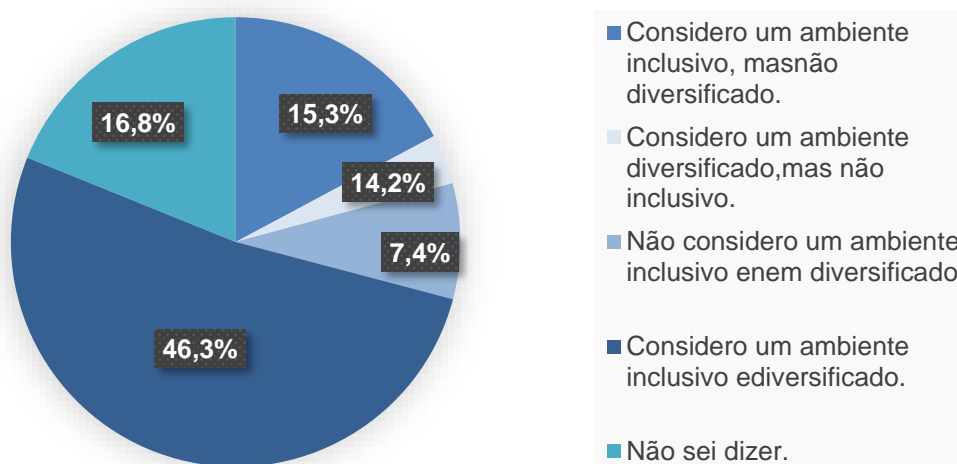
De acordo com o gráfico 90% dos respondentes demonstram nunca terem participado de um processo de recrutamento e seleção às cegas, o que evidencia a pouca ou total ausência da implantação deste método nas empresas.

Segundo Cruz et al (2022) afirmam que esse método de avaliação só pode ser estimulado através da implementação de diversidade dentro das empresas.

Gráfico 8 – Diversidade e Inclusão

Para que tivéssemos ciência a respeito da percepção dos respondentes sobre a diversidade e inclusão presente em seu local de trabalho. Fizemos uma pergunta na qual os participantes do questionário classificavam sua visão de ambiente diversificado e inclusivo de acordo com o espaço corporativo no qual ele está inserido.

Você considera o seu ambiente de trabalho inclusivo e diversificado?



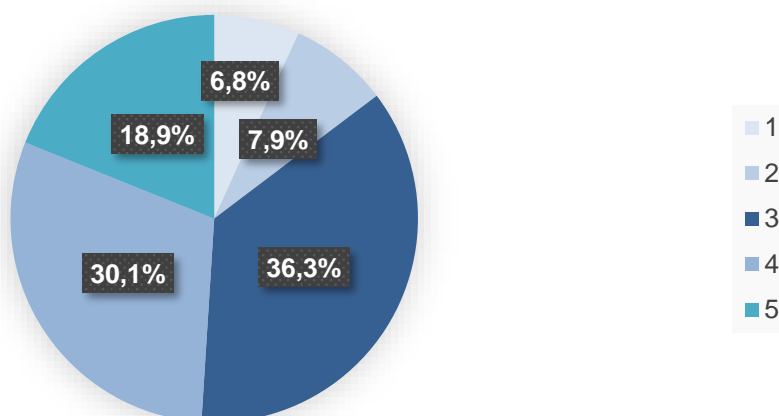
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Ao analisar o gráfico podemos perceber que, 46,3% consideram o seu ambiente de trabalho inclusivo e diversificado. Relacionando com a pergunta anterior, concluímos que mesmo com uma baixa porcentagem de pessoas que participaram do Recrutamento e Seleção às Cegas, quase a metade dos participantes da pesquisa consideram seu ambiente diversificado e inclusivo, o que nos mostra que nem sempre uma empresa que não adotou o método às Cegas, não terá seu ambiente diversificado. Mesmo sendo confirmado que este método garante a diversidade dentro das organizações. Segundo Machado, (et al 2021 p. 35) "as empresas recrutaram as pessoas não por sua aparência, mas por suas competências e habilidades. Esse método além de ajudar a produtividade da empresa contribui para um ambiente mais igualitário e diversificado."

Gráfico 9 – Clima Organizacional

Na pesquisa feita, introduzimos a definição de clima organizacional para que os participantes se habituassem ao assunto, foi feita uma indagação para que o participante classificasse o Clima Organizacional de sua empresa.

Clima organizacional são as diferentes percepções e sentimentos das pessoas que constitui uma organização, refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, são aspectos da organização que te fazem ficar motivado. Em uma escala de 1 a 5, como você classifica o clima organizacional de sua empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

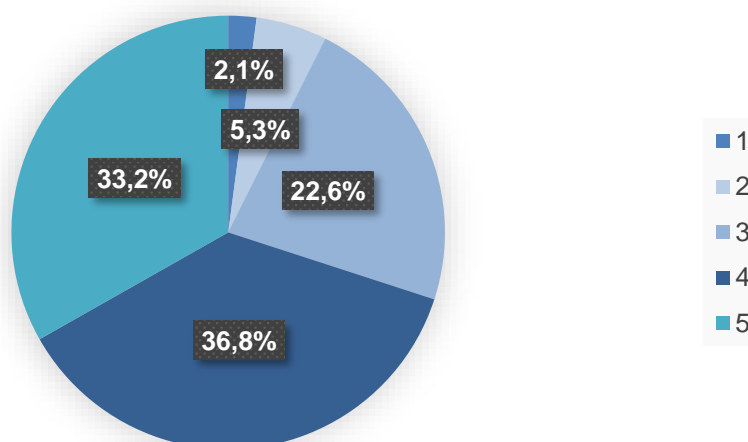
A partir da porcentagem mostrada pelo gráfico, 36,3% dos respondentes classificaram o clima de sua empresa em 3 dentro da escala de 1 a 5. Já 30,1% do restante dos respondentes classificou o C.O da empresa como 4. Relacionando com a pergunta anterior, onde é afirmado que a maioria dos participantes da pesquisa considera o ambiente de seu trabalho inclusivo e diversificado. Podemos concluir, que ter um ambiente inclusivo e diversificado melhora o C.O de empresas. Colocando em evidência que a as respostas demonstradas no gráfico se direcionam ao maior indicador na escala.

Segundo Hofhuis (et al, 2015 apud Gomes, 2023, p.5) “um clima organizacional caracterizado por abertura e valorização da diversidade é um indicativo de que a existência de diversidade dentre os trabalhadores é vista como uma vantagem, e não como um incômodo”. Com isso podemos concluir, que empresas que possui uma diversidade em seu quadro de funcionários, tem grande vantagem de mantém um clima estável e bom.

Gráfico 10 – Relações no Trabalho

Para que pudéssemos nos aprofundar no clima presente nas empresas dos respondentes, pedimos para que os participantes da pesquisa classificassem como é a relação entre seus colegas de trabalho. Com isso podemos tirar mais conclusões sobre o nosso estudo.

Em uma escala de 1 a 5, como você classifica a relação com seus colegas de trabalho? (sendo 5 o melhor indicador de relação e 1 o pior indicador).



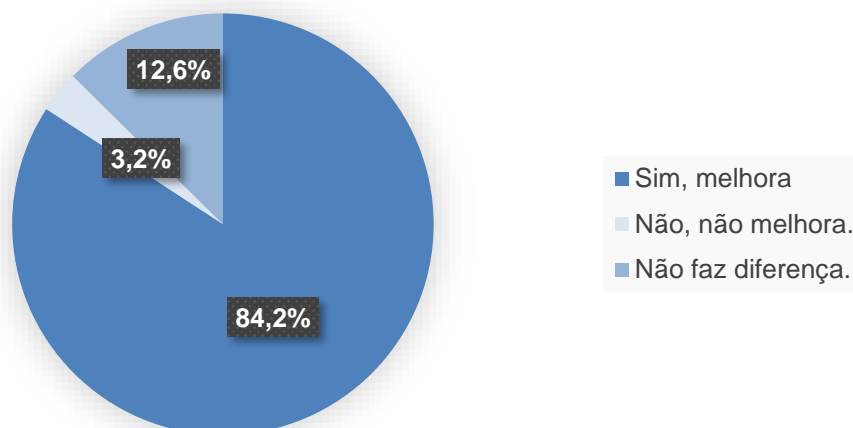
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O gráfico mostra que 36,8% dos respondentes classificaram a relação com seus colegas de trabalho como média 4. Do restante, 33,2% classificaram com média 5. Podendo concluir que em geral, a relação dos participantes da pesquisa com seus colegas de trabalho está estável e muito boa. Retomando à análise anterior, conseguimos validar seu resultado, onde defende que um ambiente diversificado pode ajudar a manter uma boa relação de trabalho, melhorando aspectos que são considerados determinantes para um clima positivo. Como O'driscoll (2022) afirma, que a diversidade em empresas possui diversas vantagens benéficas, como o aumento da rentabilidade, vantagem competitiva na contratação de colaboradores qualificados, trabalho mais inclusivo culturalmente e maior consciência de habilidades, resumindo tudo isso em um engajamento eficaz e maior em relação ao trabalho. Esses são aspectos que possam melhorar a percepção de clima de acordo com os colaboradores.

Gráfico 11 – Ambiente de Trabalho

Abordamos no questionário uma pergunta sobre a percepção do respondente para com o ambiente corporativo no qual ele está inserido, a fim de descobrir se eles acreditam que um ambiente diversificado melhora a relação interpessoal dentro da empresa.

Através de suas vivências, você considera que um ambiente diversificado melhora seu relacionamento dentro da empresa?



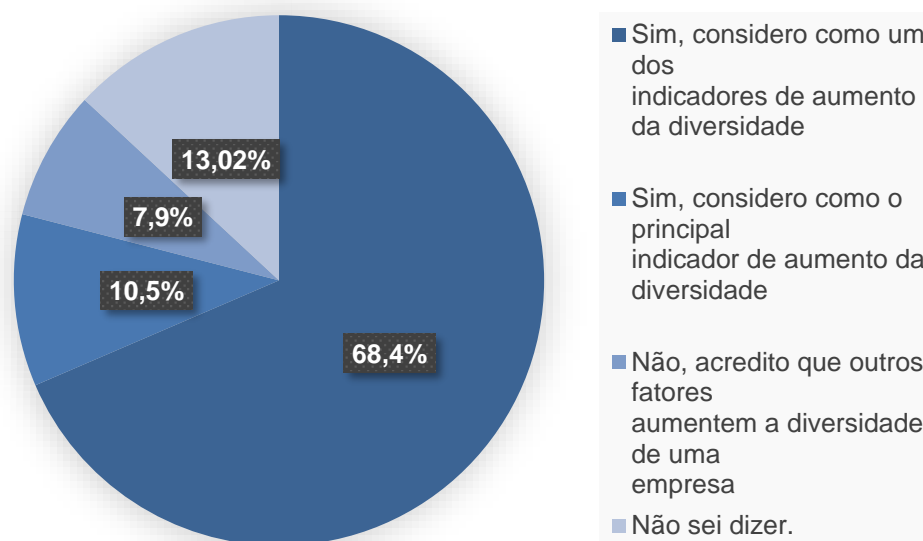
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Podemos perceber que mais da metade dos participantes da pesquisa consideram que um ambiente diversificado melhora o relacionamento dentro da empresa, equivalendo a 84,2%. Concluimos então, que, a diversidade se torna um fator de grande influência nas relações existentes dentro de um ambiente de trabalho, ajudando na produtividade e engajamento dos funcionários, e tornando a empresa um lugar inovador. Segundo Carvalho (2023, p.22) “Empresas com membros de várias etnias, gêneros e orientações sexuais tendem a ser mais inovadoras e produtivas”.

Gráfico 12 – Diversidade

Na pesquisa realizada, incluímos uma pergunta com o objetivo de identificar se o recrutamento e seleção às cegas, aumenta a diversidade dentro das organizações ou não.

A diversidade é um fator importante para o desenvolvimento pessoal e das organizações, afinal culturas e gostos diferentes ajudam a criar e montar ideias diversificadas. Saber se a sociedade concorda com isso é de extrema importância para o desenvolvimento do trabalho. Você considera que o recrutamento e seleção às cegas aumenta a diversidade nas organizações?



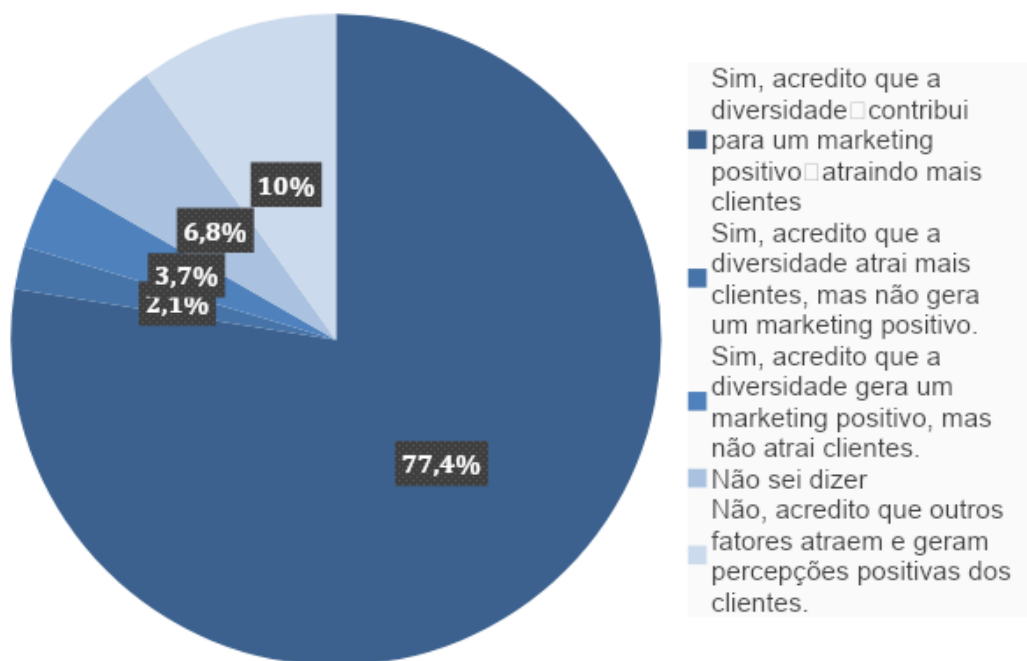
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O gráfico mostra que 68,4% pessoas consideram que o recrutamento e seleção de pessoas com deficiência é um dos fatores principais para o aumento da diversidade dentro da empresa, 13,2% pessoas não souberam responder, 10,5% pessoas consideram que esse fator é o maior para o aumento da diversidade empresarial e apenas 15,79% acreditam que outros fatores ajudem no aumento da diversidade empresarial. Machado, et al (2021) afirma que o recrutamento e seleção de pessoas com deficiência é sim um dos fatores para o aumento da diversidade organizacional “Esse método além de ajudar a produtividade da empresa contribui para um ambiente mais igualitário e diversificado”.

Gráfico 13 – Marketing

Na pesquisa concluída, foi realizada uma pergunta com o objetivo de reconhecer se a diversidade dentro da empresa aumenta o marketing e melhora o desenvolvimento empresarial e econômico.

A cada dia que passa as gerações veem ficando ainda mais exigentes quando se trata de responsabilidade social e empresarial, essas questões têm trazido grandes impactos para algumas empresas. Com essa pergunta, gostaríamos de identificar se os participantes da pesquisa concordam com esses levantamentos. Você acredita que uma empresa diversificada gera um marketing positivo e atrai mais clientes?



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

77,4% pessoas acreditam que a diversidade contribui para o marketing positivo e atrai mais clientes, apenas 10% acreditam que outros fatores que geram o marketing positivo e atrai mais clientes e 6,8% pessoas não souberam dizer. Moraes et al (2016) afirma, empresas que buscam aumentar a diversidade entre seus colaboradores tendem a aumentar seu marketing positivo. “os valores humanos interferem positivamente no meio dos negócios, onde uma empresa que visa ampliar sua empatia social, terá melhores resultados”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho acadêmico, através de pesquisa de campo e estudos científicos, analisamos que o Recrutamento e Seleção às Cegas é um método promissor para desenvolver a diversidade nas organizações empresariais, além de inibir desigualdades ainda presentes nos tradicionais processos seletivos. A princípio, determinamos como nosso objetivo, analisar de que forma o Recrutamento e Seleção às Cegas interfere na diversidade e no clima organizacional, e afeta o desempenho da marca empregadora.

O Recrutamento e Seleção às Cegas, contribui para uma assertividade no processo seletivo e fortalece a marca empregadora, o que ocasiona um ótimo employee experience e colabora para a diversidade, tornando a empresa mais inclusiva a partir do pertencimento aos valores da organização com as mudanças do nível institucional ao operacional, comprovando as hipóteses levantadas.

As pesquisas bibliográficas evidenciaram que a diversidade trazida com o método às cegas, contribui para a melhoria dos aspectos determinantes do clima organizacional, por fortalecer variáveis opiniões e personalidades dentro dos ambientes de trabalho, assim, impactando na melhoria do engajamento dos funcionários e fortalecendo a cultura existente na empresa. O empenho e participação dos colaboradores traz resultados positivos para a empresa, principalmente o bem-estar do funcionário. Nesse prisma, o bem-estar do funcionário evidencia a importância para o desenvolvimento e desempenho da organização, tendo em vista que um colaborador feliz, é um colaborador motivado e engajado aos valores da instituição.

É importante salientar que o questionário aplicado foi respondido em sua maioria por mulheres cisgênero que se autodeclaram brancas e pardas, dificultando a análise aprofundada sob o olhar de pessoas que compõem grupos minoritários dentro das organizações empresariais, e reprime o estudo do recrutamento e seleção como uma forma de discriminação dentro do processo seletivo.

Dado a importância desta pesquisa, reconhecemos como fator predominante/determinante de aumento da diversidade, o método de Recrutamento e Seleção às Cegas. Entretanto, torna-se necessário que as empresas que visam a diversidade em seus valores institucionais, comecem a implantar este método, com a

finalidade de construir uma empresa coerente e alinhada com seus princípios, compondo um quadro de funcionários, que esteja em prol do que a empresa defende. Assim, desenvolvendo mudanças significativas dentro da cultura organizacional, direcionadas ao aumento de diversidade no ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS

Abramo, Laís. **Desigualdades De Gênero E Raça No Mercado De Trabalho Brasileiro**. São Paulo: Cienc. Cult., 2006. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S000967252006000400020&script=sci_arttext. Acesso em: 05 de novembro de 2023.

Atanazio, A.; Silva, L. R. O.; Formigoni, A.; Novais, R. A. B. de. **A Inteligência Artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho**. Refas - Revista Fatec Zona Sul, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 1–16, 2021. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/488> Acesso em: 10 de agosto de 2023.

Barros, José Márcio. **Cultura, Mudança e Transformação: A Diversidade Cultural e os Desafios de Desenvolvimento e Inclusão**. Faculdade de Comunicação/UFBA, Trabalho apresentado no III ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, Bahia, 2007. Disponível em: <https://www.cult.ufba.br/enecult2007/JoseMarcioBarros.pdf> Acesso em: 20 de agosto de 2023.

Baylão, André Luis da Silva; Rocha, Ana Paula de Sousa. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**. Rio De Janeiro: APS ROCHA - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf> Acesso em: 15 de julho de 2023.

Borger, Fernanda. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social Na Dinâmica Empresarial**. São Paulo: USP, 2001. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04022002-105347/publico/RSEFGB.pdf> Acesso em: 01 agosto 2023

Camilo, Juliana; Fortim, Ivelise; Aguerre, Pedro. **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**, Editora Senac, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=2cPPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Diversidade+e+Desenvolvimento+de+Pessoas&ots=vUeU2RSgKb&sig=T3syzAwvt8hqtSISrl6KO1YRSsg#v=twopage&q=Diversidade%20e%20Desenvolvimento%20de%20Pessoas&f=true> Acesso em: 20 de agosto de 2023.

Campos, Kiko. **Valores de uma empresa: o que são, como definir e exemplos**. São Paulo: LinkedIn, 2022. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/valores-de-uma-empresa-o-que-s%C3%A3o-como-definir-e-exemplos-kiko-campos> Acesso em: 09 de agosto 2023

Cardoso, João Antonio da Silva et al. **Gestão da Diversidade: Uma Gestão Necessária para Estimular a Inovação e Aumentar a Competitividade das Empresas de Contabilidade e Auditoria**. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3->

08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/128/129 Acesso em: 20 de agosto de 2023.

Carvalho, Alexandre. **As vantagens e desafios da diversidade**. VOCÊ RH, São Paulo, edição 88, outubro, 2023. Disponível em: Revista emprestada pelas nossas orientadoras Acesso em: 18 de outubro de 2023.

Caxito, Fabiano De Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil Sa, 2008. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Recrutamento_E_Sele%C3%A7%C3%A3o_de_Pessoas/1sYmrgQEQXEC?hl=pt-BR&gbpv=1 Acesso em: 15 de julho de 2023.

Cheibub, Zairo; LOCKE, Richard. **Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas**. Rio de Janeiro: Mit edu, s.d. Disponível em: Microsoft Word - valores ou interesses.doc (mit.edu). Acesso em: 31 julho 2023.

CHENHALL, L. **How diversity and inclusion impact the employee experience**. DRPG, [s. l.], 7 de maio de 2021. Disponível em: <https://www.drpgroup.com/en/blog/how-diversity-and-inclusion-impact-the-employee-experience>. Acesso em: 1 de agosto de 2023.

Cidade Tiradentes (Cidade Tiradentes - São Paulo), São Paulo, 2021. Disponível em: http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/6527/1/rh_2021_2_brendalopes_proces_oseletivo.pdf Acesso em: 18 de julho de 2023.

Costa, Lílian et al. **Marketing inclusivo: Um estudo das vantagens da diversidade social e como deve ser aplicado pelas organizações**. Juiz De Fora: Revista De Trabalhos Acadêmicos, s.d. Disponível em: <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=1JUIZDEFORA2&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=8588&path%5B%5D=4275>. Acesso em: 05 agosto 2023

Curvello, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. João José Azevedo Curvello, 2002. Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf> Acesso em: 18 de julho de 2023

Da Silva, Lucas de Jesus; De Andrade, Aline Santos. **A importância do clima organizacional para as empresas**. Multidebates, v. 5, n. 3, p. 58-62, 2021. Disponível em:

<http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/download/417/346> Acesso em: 04 de agosto de 2023

De Almeida Bizarria, Fabiana Pinto et al. **Estudo do clima organizacional no setor industrial**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 10, n. 4, p. 80-98, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441749113007.pdf> Acesso em: 24 de julho de 2023.

De Souza, Tarciza Alves; Júnior, Dejanir José Campos; Magalhães, Sérgio Ricardo. **A importância do clima organizacional**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5113191> Acesso em: 19 de julho de 2023

Employee Experience: A experiência do colaborador como centro da Gestão de Pessoas. Espírito Santo, Associação Brasileira de Recursos Humanos, 2020. Disponível em: https://abrhes.org.br/wp-content/uploads/2020/07/Employee-Experience_A-experi%C3%Aancia-do-Colaborador-como-Centro-da-Gest%C3%A3o-de-Pessoas.pdf. Acesso em: 29 de julho de 2023.

Ferreira, Marta Alice. **Gestão da Diversidade e Desenvolvimento de Carreira: A Percepção das Trabalhadoras da Empresa Quimisa**. Projeto Integrado de Gestão, Universidade La Salle - Unilasalle, 2020. Disponível em: <http://svr-net20.unilasalle.edu.br/bitstream/11690/1951/1/maferreira.pdf> Acesso em: 20 de agosto de 2023.

Gattai, Maria Cristina P. **Recrutamento e Seleção: Decisões de contratação**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2020. 304 p. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Recrutamento_E_Sele%C3%A7%C3%A3o_de_Pessoas/1sYmrgQEQXEC?hl=pt-BR&gbpv=1 Acesso em: 15 de julho de 2023.

Giorgio, Lillian. **Use estas 5 dicas para se destacar em um recrutamento “às cegas”**. Bússola, 2022. Disponível em: <https://exame.com/bussola/use-estas-5-dicas-para-se-destacar-em-um-recrutamento-as-cegas/amp/> Acesso em: 04 de agosto de 2023

Gomes, Vanessa Silva. **A influência da inclusão organizacional na percepção de diversidade cultural no trabalho**. 2023. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/9251/1/29720.pdf> Acesso em: 25 de outubro de 2023.

Gonçalves, Ednéia Prado Batista; Espejo, Márcia Maria Santos Bortolucci; Altoé, Stella Maris Lima; Bernardes, Simone Voese. **Gestão da Diversidade: Um Estudo de Gênero e Raça em Grandes Empresas Brasileiras**. Universidade Estadual de Maringá, Enfoque: Reflexão Contábil, Maringá, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3071/307145806007.pdf> Acesso em: 20 de agosto de 2023.

Guerra, Leonor Bezerra. **O diálogo entre a neurociência e a educação: da euforia aos desafios e possibilidades**. Revista Interlocução, v. 4, n. 4, p. 3-12, 2011. Disponível em: https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/cao_civel/aa_ppdeficiencia/aa_ppd_educacaoinclusiva/Artigo%20Leonor%20Guerra%20Neurociencia%20e%20educa%C3%A7%C3%A3o.pdf Acesso em 20 de setembro de 2023.

Guimarães, Marilda Ferreira; Arieira, Jailson De Oliveira. **O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão**. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, 2005. Disponível em: [file:///C:/Users/provi/Downloads/admin,+309-1156-1-CE%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/provi/Downloads/admin,+309-1156-1-CE%20(1).pdf) Acesso em: 17 de julho de 2023.

Hanashiro, Darcy Mitiko Mori; Carvalho, Sueli Galego. **Diversidade Cultural: Panorama atual e reflexões para a realidade Brasileira**, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Faculdade de Ciências Econômicas Contábeis e Administrativas, São Paulo, REAd - Revista Eletrônica de Administração, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137448001.pdf> Acesso em: 20 de agosto de 2023.

Kunsch, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. Faces da cultura e da comunicação organizacional, v. 2, p. 169-192, 2006. Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/comunicacao-organizacional-apostila04.pdf> Acesso em: 18 de julho de 2023.

LOBO, L. C. Inteligência artificial, o Futuro da Medicina e a Educação Médica. Revista Brasileira de Educação Médica, v. 42, n. 3, p. 3–8, jul. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-52712015v42n3RB20180115EDITORIAL1> Acesso em: 20 de setembro de 2023.

Machado, et al. **Processo Seletivo Às Cegas Para Incrementação Da Diversidade Nas Organizações**. São Paulo: CPS, 2021. Disponível em: http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/6527/1/rh_2021_2_brendalopes_procesoseletivo.pdf Acesso em: 25 outubro de 2023

Maia Alves, Elder P. **Cultura, mercado e desenvolvimento: a construção da agenda contemporânea para as políticas culturais**. Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/938/93835316002.pdf> Acesso em: 20 de agosto de 2023.

Marchiori, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. Difusão Editora, 2018. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=PDjnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+organizacional+livros&ots=NvWgITwBRU&sig=SF6stD6-WQOf5ZKnFuvWt7A2pZk#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 18 de julho de 2023.

Marques, José Roberto. **Quais são os benefícios da seleção às cegas para a Sua empresa?** José Roberto Marques, s.d. Disponível em: <https://jrmcoaching.com.br/blog/quais-sao-os-beneficios-da-selecao-as-cegas-para-a-sua-empresa/> Acesso em: 04 de agosto de 2023.

Martin, Guido. **Employee Experience: Benefícios e viabilidade de implementação**. São Paulo, FGV, 2022. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/33421>. Acesso em: 29 de julho de 2023.

Menezes, Igor Gomes; Gomes, Ana Cristina Passos. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto**. Psicologia em Revista, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158/1528> Acesso em: 24 de julho de 2023.

Moraes, Thiago Et Al. **Marketing e diversidade: Prazer, eu existo**. Canoas: Revistas Unilsalle, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/grazi/Downloads/sysop,+ART.10+N.32+AGO+2016+--+2183.pdf> Acesso em: 04 agosto 2023.

Nickel, D. C. **Estratégias Organizacionais, Processo Seletivo E Integração Normativa: Estudo de Caso na Indústria Automobilística**. Revista da FAE, [S. l.], v. 4, n. 2, 2017. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/491> Acesso em: 10 de agosto de 2023.

O'driscoll, Carolyn. **THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATION'S ASPIRATIONS FOR A CULTURE OF DIVERSITY AND INCLUSION, ITS DOCUMENTS AND POLICY, AND EMPLOYEE EXPERIENCE**. Estados Unidos, Granite State College, 2022. Disponível em: <https://archives.granite.edu/handle/20.500.12975/435>. Acesso em: 2 de agosto de 2023.

OLIVEIRA, Adriele. **DO ONBOARDING AO OFFBOARDING: contribuições da Gestão do Conhecimento para a experiência do colaborador na Gestão de Pessoas**. Recife, UFPE, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/41732>. Acesso em: 1 de agosto de 2023.

Panorama atual e reflexões para a realidade Brasileira, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Faculdade de Ciências Econômicas Contábeis e Administrativas, São Paulo, REAd - Revista Eletrônica de Administração, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137448001.pdf> Acesso em: 20 de agosto de 2023.

Peynaud, Maria Eduarda Alves. **Análise de Clima Organizacional na Divisão de Desenvolvimento de Pessoas Localizada no Tribunal de Justiça de Santa Catarina**, Florianópolis: Universidade do Sul De Santa Catarina, 2020. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/42379.pdf Acesso em: 19 de julho de 2023.

Pinho, Beatriz. **A urgência da inclusão e diversidade no marketing**. Portugal, Porto: The Trends Hub, 2022. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/trendshub/article/view/4712/2469> Acesso em: 04 agosto 2023

Prado, Mariana de Souza; Cardoso, Erica. A Importância do Clima Organizacional: construção e aplicação de instrumento de mensuração de clima organizacional. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 23, p. 25-25, 2023. Disponível em: <https://periodicos.faex.edu.br/index.php/e-Locucao/article/download/531/348> Acesso em: 04 de agosto de 2023.

Sales, Ricardo. **Diversidade No Trabalho: Valores Organizacionais e Adesão a Normas em Organizações Participantes do Fórum Empresas e Direitos LGBT**. São Paulo: Faculdade Casper Líbero, 2017. Disponível em: <https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2017/02/Ricardo-Sales-USP.pdf> Acesso em: 27 setembro 2023

Santos, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Saint Paul Editora, 2021. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ZnBKEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=clima+organizacional&ots=PnhtoTwTDs&sig=orYGc5eCJXyj5D_69P0gw0x7zbw#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false Acesso em: 19 de julho de 2023.

Trierweiller, Andréa Cristina et al. Clima organizacional: Da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, v. 7, n. 3, pág. 688-709, 2020. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/comsus/article/view/24666/pdf> Acesso em: 24 de julho de 2023.

Vecchiatti, Karin. **Três Fases Rumo ao Desenvolvimento Sustentável do Reduccionismo à Valorização da Cultura**. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/spp/a/6nW3JxWVgRdFBDCrsQGtXhj/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 20 de agosto de 2023.

APÊNDICE A – Questionário

1. Qual seu gênero?
2. Qual sua Sexualidade?
3. Qual sua etnia?
4. Qual sua idade?
5. Você considera que suas características físicas dificultam a sua entrada ou permanência no mercado de trabalho?
6. O recrutamento e seleção às cegas é um método de processo seletivo que avalia o candidato por suas competências técnicas e comportamentais, não levando em consideração seus aspectos físicos e ideológicos, como (etnia, sexualidade, gênero, entre outros). Você já ouviu falar, ou já conhecia sobre esse método?
7. A partir da pergunta anterior. Você já participou de algum processo de recrutamento e seleção às cegas?
8. Você considera o seu ambiente de trabalho inclusivo e diversificado?
9. Clima organizacional são as diferentes percepções e sentimentos das pessoas que constitui uma organização, refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, são aspectos da organização que te fazem ficar motivado. Em uma escala de 1 a 5, como você classifica o clima organizacional de sua empresa?
10. Em uma escala de 1 a 5, como você classifica a relação com seus colegas de trabalho? (Sendo 5 o melhor indicador de relação e 1 o pior indicador)
11. Através de suas vivências, você considera que um ambiente diversificado melhora seu relacionamento dentro da empresa?
12. Você considera que o recrutamento e seleção às cegas aumenta a diversidade na organização?
13. Você acredita que uma empresa diversificada gera um marketing positivo e atrai mais clientes?

