

**CENTRO PAULA SOUSA  
ETEC CÔNEGO JOSÉ BENTO  
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANA CAROLINA ESPERANÇA MAGALHÃES  
KATARINE RAFAELA MENDES DE SOUZA  
MARCO ANTÔNIO RIBEIRO FILHO  
VICTOR HENRIQUE CARDOSO SILVA

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

JACAREÍ - SP

2024

Ana Carolina Esperança Magalhães

Katarine Rafaela Mendes de Souza

Marco Antônio Ribeiro Filho

Victor Henrique Cardoso Silva

## **DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso para  
obtenção de título de técnico em  
administração apresentado à ETEC  
Cônego José Bento.

Orientador: Prof.<sup>a</sup>. Giseli Andréia da Silva Pereira

Coorientador: Prof.<sup>a</sup>. Carolina de Oliveira Baccaro

JACAREÍ

2024

Ana Carolina Esperança Magalhães

Katarine Rafaela Mendes de Souza

Marco Antônio Ribeiro Filho

Victor Henrique Cardoso Silva

## **DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso para  
obtenção de título de técnico em  
administração apresentado à ETEC  
Cônego José Bento.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

Cilene Oliveira

\_\_\_\_\_

Jamilson Ferreira Luiz

\_\_\_\_\_

Carolina de Oliveira Baccaro

---

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso investiga a presença de preconceito e discriminação no processo de recrutamento e seleção, focando em como essas práticas afetam pessoas pertencentes a grupos minoritários. Inicialmente, a pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem exploratória e descritiva, utilizando um formulário online para coletar dados sobre experiências de discriminação e os motivos que levam a essas situações. A partir disso, a análise revelou que a maioria dos respondentes eram mulheres, que relataram discriminação por diversos motivos, incluindo a maternidade, questões estéticas, raça e assédio sexual. Entretanto, apesar do crescente reconhecimento da importância da diversidade nas organizações, práticas discriminatórias ainda persistem, impactando especialmente mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência. A pesquisa demonstrou de forma clara que as mulheres são o grupo mais prejudicado no processo de recrutamento e seleção. Por fim, esses resultados revelam a necessidade urgente de uma mudança nas práticas de contratação, a fim de promover um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo.

**Palavras chaves:** Recrutamento. Diversidade. Inclusão.

## **ABSTRACT**

This course completion work investigates the presence of prejudice and discrimination in the recruitment and selection process, focusing on how these practices affect people belonging to minority groups. Initially, the research was carried out using an exploratory and descriptive approach, using an online form to collect data on experiences of discrimination and the reasons that lead to these situations. From this, the analysis revealed that the majority of respondents were women, who reported discrimination for various reasons, including maternity, aesthetic issues, race and sexual harassment. However, despite the growing recognition of the importance of diversity in organizations, discriminatory practices still persist, especially impacting women, black people and people with disabilities. The research clearly demonstrated that women are the most disadvantaged group in the recruitment and selection process. Ultimately, these results reveal the urgent need for a change in hiring practices in order to promote a fairer and more inclusive work environment.

**Keywords:** Recruitment. Diversity. Inclusion.

## SUMÁRIO

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                  | <b>09</b> |
| 1.1. Problema de pesquisa.....                            | 10        |
| 1.2. Objetivos.....                                       | 10        |
| 1.2.1. Objetivo geral .....                               | 10        |
| 1.2.2 Objetivo específico.....                            | 10        |
| 1.3. Justificativa.....                                   | 11        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA.....</b>                       | <b>12</b> |
| 2.1. Conceito e finalidade de recrutamento e seleção..... | 12        |
| 2.1.1. Sistema de recrutamento.....                       | 12        |
| 2.2. Recrutamento.....                                    | 13        |
| 2.2.1. Função.....                                        | 13        |
| 2.2.2. Fontes de recrutamento.....                        | 13        |
| 2.2.3. Recrutamento interno.....                          | 15        |
| 2.2.3.1. Prós e contras.....                              | 15        |
| 2.2.4. Recrutamento Externo.....                          | 16        |
| 2.2.4.1. Prós e contras.....                              | 16        |
| 2.2.5. Avaliação dos resultados do recrutamento.....      | 17        |
| 2.2.5.1. Seleção.....                                     | 18        |
| 2.2.5.2. Tipos de seleção.....                            | 18        |
| 2.2.5.3. Seleção como um processo de comparação.....      | 19        |
| 2.2.5.4. Seleção como um processo de decisão.....         | 20        |
| 2.2.5.5. Etapas do processo de seleção.....               | 21        |
| 2.2.5.6. Importância da seleção.....                      | 23        |
| 2.3. Definição de critérios.....                          | 23        |
| 2.4. Entrevistas.....                                     | 23        |
| 2.4.1. Treinamento dos entrevistadores.....               | 24        |
| 2.4.2. Construção do processo de entrevista.....          | 26        |
| 2.4.3. Etapas da entrevista de seleção.....               | 27        |
| 2.4.3.1. Preparação da entrevista.....                    | 27        |

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 2.4.3.2. Ambiente.....                           | 28 |
| 2.4.3.3. Processo de entrevista.....             | 29 |
| 2.4.3.4. Encerramento da entrevista.....         | 30 |
| 2.4.3.5. Avaliação do candidato.....             | 30 |
| 2.4.4. Vantagens e limitações da entrevista..... | 31 |
| 2.4.5. Condução da entrevista.....               | 31 |

### **3 EXEMPLOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS GRUPOS MINORITÁRIOS**

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 3.1. Comunidade LGBTQIAPN+ .....           | 33 |
| 3.2. Gênero.....                           | 33 |
| 3.3. Pessoas com deficiências físicas..... | 34 |
| 3.4. Pessoas com deficiências mentais..... | 34 |
| 3.5. Pretos, pardos e indígenas.....       | 35 |

### **4 METODOLOGIA .....**

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 4.1. Metodologia de abordagem..... | 38 |
| 4.2. Resultados.....               | 38 |

### **5 CONCLUSÃO.....**

### **6 REFERÊNCIAS.....**



## **LISTA DE FIGURAS**

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Figura 01: Organograma..... | 20 |
|-----------------------------|----|

## **LISTA DE GRÁFICOS**

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 01: Participação em entrevista de emprego..... | 41 |
| Gráfico 02: Imersão no mercado de trabalho.....        | 43 |
| Gráfico 03: Idade.....                                 | 43 |
| Gráfico 04: Grupos minoritários.....                   | 44 |
| Gráfico 05: Discriminação no processo seletivo.....    | 45 |

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, a diversidade e a inclusão no mercado de trabalho emergem como tópicos cruciais, refletindo não apenas mudanças demográficas, mas também um reconhecimento crescente da importância de abraçar a pluralidade de perspectivas, experiências e identidades no ambiente profissional. À medida que as organizações enfrentam a necessidade de se adaptar a um mundo cada vez mais globalizado e interconectado, a gestão eficaz da diversidade e inclusão se torna não apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia vital para o sucesso empresarial.

Esta introdução visa contextualizar a relevância do tema, destacando sua importância em um mundo caracterizado pela complexidade e dinamismo. Ao explorar a diversidade no mercado de trabalho, examinaremos não apenas aspectos demográficos, como idade, gênero, etnia e orientação sexual, mas também dimensões mais amplas, como diversidade cognitiva, de habilidades e de pensamento. Compreender a diversidade em sua totalidade é essencial para desenvolver estratégias eficazes de gestão.

A inclusão, por sua vez, complementa a diversidade, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas, valorizadas e respeitadas dentro da organização. Uma cultura inclusiva promove um ambiente onde todos os funcionários se sintam capacitados a contribuir plenamente com suas habilidades e talentos, independentemente de sua origem ou características pessoais. Dessa forma, a inclusão não se limita apenas a políticas e procedimentos, mas permeia a cultura organizacional como um todo.

Ao longo deste trabalho, será possível observar os desafios e as oportunidades associados à promoção da diversidade e inclusão no mercado de trabalho, examinando estratégias eficazes de recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção de talentos diversos. Além disso, abordaremos os impactos positivos que uma força de trabalho diversificada pode ter no desempenho organizacional, na inovação e na capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo.

Por fim, este estudo tem como objetivo contribuir para o avanço do conhecimento sobre diversidade e inclusão no mercado de trabalho, oferecendo

recomendações para gestores e profissionais de recursos humanos interessados em promover ambientes de trabalho mais inclusivos, equitativos e sustentáveis.

## **1.1 PROBLEMA DA PESQUISA**

Como podemos garantir a promoção eficaz da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, enfrentando os desafios de preconceito, discriminação e falta de representatividade, para criar culturas organizacionais verdadeiramente inclusivas e equitativas?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar o processo de recrutamento e seleção buscando haver a diversidade e inclusão no mercado de trabalho.

### **1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO**

- ✓ Identificar quais grupos ou indivíduos minoritários estão enfrentando desafios relacionados à diversidade e inclusão no mercado de trabalho;
- ✓ Elaboração de um questionário através do Google Forms direcionado aos à comunidade em busca de analisar o processo de recrutamento e seleção dos alunos que estão empregados.
- ✓ Realizar uma análise consistente com base nas respostas do questionário e sugerir melhorias aos alunos, para que sejam repassadas às suas empresas.

A análise e melhoria das organizações visando à promoção da diversidade e inclusão no mercado de trabalho são fundamentais para o sucesso e a

sustentabilidade das empresas nos dias de hoje. Ao adotar essa prática, as organizações se comprometem a criar ambientes de trabalho mais acolhedores, justos e produtivos, enquanto fortalecem sua reputação e posição no mercado.

Promover a diversidade não se refere apenas uma questão de responsabilidade social corporativa, mas também uma estratégia inteligente para alcançar uma vantagem competitiva. A diversidade de perspectivas e experiências impulsiona a inovação e a criatividade, permitindo que as empresas enfrentem desafios de maneiras mais eficazes e respondam às demandas de um mercado diversificado.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONCEITO E FINALIDADE DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

#### **2.1.1 SISTEMA DE RECRUTAMENTO**

O processo de recrutamento e seleção trata-se de uma rotina empresarial que tem como principal objetivo atrair e contratar o profissional ideal para determinada vaga, que esteja disponível na empresa.

Ele serve, então, para a contratação de novos profissionais para a companhia. O renomado autor Idalberto Chiavenato, considerado como o pai do RH, descreve o processo de recrutamento e seleção da seguinte forma:

“É um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo”. (CHIAVENATO, 2009),

O recrutamento está ligado às etapas que fazem parte da contratação, como a definição do perfil para preencher a vaga e a divulgação da mesma. É considerada como a etapa de busca, de reunião de candidatos que tenham as características ideais para a função.

Já o processo de seleção é visto como aquela etapa em que entra a triagem dos candidatos. É na seleção que o RH irá escolher aqueles profissionais que mais se adequam às necessidades da empresa para ocupar a vaga.

Inclusive, é no processo de seleção que são aplicados entrevistas, dinâmicas, testes de conhecimento técnico e outros. Quando o processo de recrutamento e

seleção está bem definido as chances de sucesso na contratação aumentam consideravelmente.

## **2.2 Recrutamento**

### **2.2.1 Função**

O processo de Recrutamento e Seleção de pessoas está presente em diferentes formas na sociedade desde os primórdios do capitalismo. É um dos processos mais importantes de qualquer empresa e envolve diferentes técnicas, metodologias e etapas e vem se transformando nos últimos anos.

A mudança de ótica que a área de Recursos Humanos sofreu recentemente para se tornar mais estratégica impactou o R&S. Agora, ficou claro que encontrar o talento certo é fundamental para construir uma empresa de destaque no mercado. E isso vai se tornar ainda mais relevante a cada ano.

A inovação tecnológica e as novas políticas de inclusão social trouxeram junto uma mudança no perfil dos profissionais de diversos segmentos e no modo de atuação do RH, que precisou adequar posturas e estratégias para recrutar perfis alinhados com a cultura das empresas.

### **2.2.2 Fontes de recrutamento**

As fontes de recrutamento são essenciais no processo de aquisição de talentos e de grande importância para as empresas por muitos motivos.

Elas possibilitam, por exemplo, que as organizações alcancem uma gama diversificada e rica de candidatos, com habilidades, experiências e qualificações necessárias para preencher as vagas existentes.

Além disso, escolher as fontes de recrutamento adequadas pode acelerar o processo de contratação, tornando-o mais eficiente. Dessa forma, a empresa se

aproxima com mais facilidade de candidatos com a experiência desejada. Existem 5 tipos de recrutamento, o interno, externo, online, offline e misto.

**Recrutamento interno:** Promove ou transfere funcionários internos, incentivando o desenvolvimento de carreira e reduzindo custos. Motiva os funcionários com oportunidades de crescimento.

**Recrutamento externo:** Busca candidatos fora da organização por meio de agências, redes sociais profissionais e eventos de emprego. Introduz novos talentos e perspectivas, mas pode ser mais caro e demorado que o recrutamento interno.

**Recrutamento online:** Utiliza internet e tecnologias digitais para atrair, identificar e selecionar candidatos. Popular pela vasta base de candidatos online e pela eficiência na comunicação e entrevistas.

**Recrutamento offline:** Realiza-se fora do ambiente digital, usando métodos tradicionais como jornais, feiras e visitas a universidades. Útil para candidatos locais e perfis menos presentes online.

**Recrutamento misto:** Combina práticas online e offline para uma estratégia abrangente de aquisição de talentos, maximizando os benefícios de ambos os métodos.

Essas fontes permitem às empresas adaptarem suas estratégias de recrutamento às necessidades específicas de cada vaga e mercado, facilitando a busca por candidatos qualificados e adequados às posições disponíveis



## **2.2.3 RECRUTAMENTO INTERNO**

### **2.2.3.1 PRÓS E CONTRAS**

O recrutamento interno oferece diversos benefícios para empresas e funcionários:

Conhecimento prévio da empresa: Candidatos já familiarizados com a empresa e seus processos.

Adaptação rápida: Facilita a integração e adaptação dos colaboradores.

Redução de custos: Diminui custos de recrutamento e seleção externa.

Crescimento profissional: Promove o crescimento profissional dos colaboradores.

Desenvolvimento de carreira: Ajuda os gerentes a criarem planos de carreira para os funcionários.

Motivação e confiança: Promove motivação e aumenta a confiança dos funcionários ao serem promovidos.

Competição saudável: Estimula uma competição saudável que beneficia tanto funcionários quanto a empresa.

Os profissionais de RH desempenham um papel crucial ao promover uma visão de colaboradores como recursos valiosos para toda a empresa. Utilizando ferramentas como feedbacks, eles ajudam os líderes a entender as aspirações e habilidades dos funcionários, facilitando o desenvolvimento de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI). Dessa forma, o recrutamento interno não só beneficia os indivíduos ao promover suas carreiras, mas também contribui para o sucesso geral da organização.

Recorrer ao recrutamento interno apresenta desafios importantes:

Escassez de candidatos: Poucas opções podem não atender ao perfil desejado.

Necessidade de novas perspectivas: Às vezes é crucial trazer talentos externos para trazer visões e ideias diferentes.

Conflitos internos: Pode gerar rivalidades ou insatisfação se o processo seletivo não for adequado.

Necessidade de substituição: Promoções criam vagas que precisam ser preenchidas, exigindo consideração para trazer novos colaboradores.

Falta de inovação: Recrutamento interno pode limitar a entrada de novas ideias e habilidades essenciais para a adaptação da empresa às mudanças.

Portanto, ao enfrentar rotatividade de pessoal, o recrutamento interno nem sempre é a melhor escolha, pois pode resultar em insatisfação entre os colaboradores com novas responsabilidades ou mudanças não desejadas.

## **2.2.4 RECRUTAMENTO EXTERNO**

### **2.2.4.1 PRÓS E CONTRAS**

O recrutamento externo oferece várias vantagens:

Novas ideias e visões: Introduce novas perspectivas sobre problemas e soluções dentro da empresa.

Resultados imediatos: Funcionários trazem consigo treinamento prévio, refletindo em resultados desde o início.

Enriquecimento do quadro de funcionários: Melhora os recursos humanos ao selecionar candidatos que superam expectativas.

Ampla disponibilidade de candidatos: Em momentos de alta competição por vagas, há uma variedade de currículos para escolher o perfil ideal.

Renovação geracional: Facilita a entrada de novos talentos enquanto colaboradores mais antigos se aproximam da aposentadoria, incentivando a contínua aprendizagem e desenvolvimento.

O recrutamento externo apresenta desafios e considerações importantes:

Complexidade: Requer técnicas de seleção adequadas e uma visão estratégica para garantir a escolha certa de talentos.

Maior investimento: Resultados imediatos implicam investimentos mais altos em tempo, dinheiro e esforço.

Risco aumentado: Contratar externamente envolve mais incertezas do que promover internamente, destacando a importância de agências de recrutamento ou equipes de gestão de pessoas para garantir contratações acertadas.

Processo longo e integração: O processo desde a publicação das vagas até o treinamento e adaptação pode ser demorado, afetando a rigidez dos requisitos e o nível de talento disponível.

### **2.2.5 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO RECRUTAMENTO**

A avaliação de resultados desempenha um papel crucial no recrutamento e seleção de alta qualidade. Garantir que os processos atendam aos objetivos estabelecidos é fundamental para atrair e contratar os melhores candidatos. Investir em inovação e utilizar ferramentas analíticas apropriadas permite ao RH otimizar suas estratégias e alcançar resultados mais eficazes. Um dos principais benefícios é a formação de equipes com fit cultural, o que se destaca como um diferencial significativo em áreas e empresas bem-sucedidas.

Além disso, ao adotar uma abordagem de recrutamento de qualidade, o RH promove uma série de impactos positivos na empresa, tais como: Redução de turnover, aumento da motivação, produtividade elevada, engajamento, clima interno favorável.

### **2.2.5.1 SELEÇÃO**

A seleção de pessoas é um conjunto de práticas e procedimentos adotados por uma organização para identificar, avaliar e escolher os candidatos mais adequados para ocupar cargos disponíveis

É preciso o cuidado de selecionar profissionais com características que vão além de seus conhecimentos técnicos, e é na seleção que essas características começam a ser avaliadas.

Em um processo de seleção de pessoal bem estruturado permite a empresa a pinçar, dentre os candidatos, aquele que pode a diferença, e assim, elevar os números da empresa e fazer algo que diferencie o negócio da concorrência.

Ao escolher candidatos que compartilhem os mesmos valores e objetivos da organização, promove-se um ambiente de trabalho coeso e harmonioso.

A seleção de pessoas, por outro lado é a etapa subsequente ao recrutamento, portanto, concentra-se na avaliação dos candidatos que foram atraídos durante a fase do recrutamento.

Nesse estágio, os recrutadores aplicam técnicas e ferramentas para identificar e escolher os candidatos mais qualificados para preencher as vagas.

### **2.2.5.2 TIPOS DE SELEÇÃO**

A seleção de pessoas está em constante evolução para se adaptar as mudanças nas expectativas dos candidatos e as inovações tecnológicas:

A inteligência artificial (IA) e a automação estão desempenhando um papel mais proeminente na seleção de pessoal. Algoritmos de IA, podem analisar currículos, realizar triagem inicial, entrevistar candidatos virtuais e até mesmo prever o desempenho futuro com base em dados históricos, economizando tempo e recursos para os recrutadores;

A gamificação, envolve a aplicação de elementos de jogos em processos de seleção, podendo ser usada para avaliar habilidades, testar o pensamento crítico e medir a capacidade de resolução de problemas dos candidatos de maneira envolvente;

A análise BIG DATA, permite que as empresas analisem grandes conjuntos de dados para identificar tendências e padrões que podem informar decisões de contratação, resultando em seleções mais precisas e eficazes.

### **2.2.5.3 SELEÇÃO COMO UM PROCESSO DE COMPARAÇÃO**

A seleção é basicamente um processo de comparação:

- ✓ Comparação entre o perfil dos candidatos e exigências à vaga;
- ✓ Comparação entre as especificações dos cargos e as competências desejadas para o cargo e apresentadas pelos candidatos;
- ✓ Comparação entre as expectativas do candidato e as condições oferecidas pela empresa.

Se as exigências do cargo são maiores que a oferecida pelo perfil do candidato, então este será rejeitado na seleção;

Se as exigências do cargo são menores que o oferecido pelo perfil do candidato, então este está acima do que foi requisitado para o preenchimento da vaga;

Se as exigências do cargo e do perfil do candidato são compatíveis, então este candidato é adequado para preencher a vaga, sendo então aprovado

Vale lembrar que não existe um candidato ideal visto que, as empresas estão lidando com pessoas e não com máquinas.



Modelo de Colocação: quando não inclui a categoria de rejeição, neste modelo, há um candidato para uma vaga;

Modelo de Seleção: quando existem vários candidatos e apenas uma vaga a preencher, cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher, utilizando as alternativas de aprovação e rejeição, se rejeitado ele é dispensado do processo seletivo, porque existem vários outros candidatos disponíveis para a vaga;

Modelo de Classificação: é a abordagem mais ampla e situacional, em que existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Se este for rejeitado para uma determinada vaga, seus dados passam a ser comparados com as exigências de uma outra vaga disponível, até que se esgotem as vagas.

#### **2.2.5.5 ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO**

O processo seletivo é uma jornada estruturada que visa encontrar os candidatos mais adequados para preencher uma vaga de emprego em uma empresa. Portanto, essa jornada possui etapas que são importantes para o processo de seleção:

##### **1 - Definição de demanda/planejamento detalhado da vaga**

Antes de iniciar o processo seletivo é preciso compreender as necessidades da empresa em relação a vaga em aberto. Isso envolve uma análise de responsabilidades do cargo, as habilidades necessárias e o impacto esperado na equipe e nos resultados da empresa, (um diálogo franco entre os líderes e partes interessadas é essencial para definir o perfil ideal do candidato).

##### **2 - Estratégias de atração**

Com a demanda definida, desenvolve –se uma estratégia eficaz para atrair os melhores candidatos, podendo ser usado algumas táticas como: divulgação da vaga em redes sociais, plataformas e recrutamento ou parcerias com instituições de ensino.

Essa divulgação deve ser elaborada de forma cuidadosa para destacar os aspectos únicos da oportunidade e da cultura da empresa, visando atrair candidatos alinhados com os valores e objetivos organizacionais (uma descrição detalhada da vaga é fundamental para atrair os candidatos).

### 3 - Avaliação e seleção (triagem eficiente dos currículos):

Nessa etapa os candidatos são cuidadosamente avaliados com base em uma variedade de critérios, incluindo habilidades técnicas e compatibilidade cultural.

Isso inclui a revisão de currículo, realização de testes, e a condução de entrevistas comportamentais e técnicas, com perguntas relevantes e avaliação das respostas e comportamento dos candidatos.

Portanto a participação dos gestores, líderes de equipe é fundamental para garantir que a contratação esteja alinhada com a necessidade da equipe e da empresa.

### 4 - Análise do processamento seletivo:

Após a conclusão das entrevistas e da seleção dos candidatos é importante realizar uma análise abrangente do processo seletivo como um todo; sendo necessário a revisão de práticas e procedimentos utilizados em cada etapa do processo, coletar feedback dos candidatos para entender melhor sua experiência e percepção do processo.

### 5 - Aprimoramento contínuo

Com base na análise do processo seletivo são identificadas áreas que podem ser aprimoradas para tornar o processo mais eficiente, justo e eficaz. Esse aprimoramento é necessário para garantir que a empresa possa atrair e reter os melhores talentos e alcançar seus objetivos de negócios à longo prazo.

## **2.2.5.6 IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO**



A seleção de pessoas é crucial para o sucesso de uma organização, trazendo benefícios como aumento da produtividade, melhoria no clima organizacional, redução de turnover e fortalecimento da cultura da empresa.

A seleção de pessoas bem qualificadas auxilia na escolha do profissional mais adequado para preencher determinada vaga dentro da empresa e se este tem as competências necessárias para a função.

Para Gil (2001, p.921), é natural que nas organizações onde gerentes e chefes passam a assumir essas novas responsabilidades, sem a devida capacitação, sejam cometidos erros na contratação de pessoas. Verifica-se que nem sempre eles utilizam adequadamente as fontes de recrutamento, o que acaba por reduzir o número de candidatos. Muitas vezes selecionam exclusivamente com base no currículo, eliminando candidatos com boa potencialidade. Ou, então, utilizam à entrevista de maneira imperfeita, deixando de obter informações relevantes.

Empregar pessoas sem a qualificação requerida custa muito dinheiro à organização. Pode acarretar problemas na produção e no atendimento, gerar hostilidade por parte de clientes e fornecedores, favorecer conflitos interpessoais e intergrupais, o que acaba por aumentar a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações (GIL, 2001, p. 92).

## **2.3 DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS**

## **2.4 ENTREVISTAS**

A entrevista é frequentemente vista como o componente mais crucial do processo de seleção, demandando uma atenção significativa de quem a conduz.

É amplamente empregada em empresas de diversos tamanhos, apesar de sua falta de fundamentação científica e de ser considerada a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção. No entanto, é notável que a entrevista pessoal exerce a maior influência na decisão final sobre os candidatos.

“É a técnica mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e situe-se como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.”  
Chiavenato (2009)

Para Chiavenato (1999, p.101), a entrevista funciona como um processo de comunicação entre os candidatos entrevistados e os entrevistadores. É assim como todo processo de comunicação, entrevista sofre de males como ruído, omissão, distorção, sobrecarga, e, sobretudo, barreiras.”

#### **2.4.1 TREINAMENTO DOS ENTREVISTADORES**

A seleção de candidatos é uma etapa crucial para as organizações, e as entrevistas desempenham um papel fundamental nesse processo. Identificar habilidades técnicas é relativamente mais fácil, pois elas podem ser claramente descritas e verificadas. No entanto, avaliar o estilo de atuação profissional, que inclui traços comportamentais como "ousadia" e "criatividade", é mais subjetivo e requer uma abordagem cuidadosa.

Os gestores e suas equipes precisam ser treinados não apenas para reconhecer essas características, mas também para conduzir as entrevistas de forma a obter informações relevantes sobre o candidato. Isso pode envolver o uso de perguntas comportamentais situacionais, que pedem ao candidato para descrever experiências passadas relevantes. Além disso, técnicas como entrevistas estruturadas e painéis de entrevistas com diferentes entrevistadores podem ajudar a garantir uma avaliação mais completa e imparcial dos candidatos. Entender o estilo de atuação profissional de um candidato é essencial para determinar sua

compatibilidade com o cargo e com a cultura da empresa. Por isso, investir em treinamento para desenvolver essas habilidades de seleção é uma estratégia inteligente para as organizações que buscam construir equipes eficazes e bem alinhadas com seus objetivos.

O problema muitas vezes é que a falta de motivação pode impedir candidatos talentosos de utilizar suas habilidades. Identificar o estilo de atuação pode ser feito por testes ou entrevistas. Uma entrevista bem estruturada dá pistas sobre o desempenho do candidato. O treinamento dos entrevistadores é crucial, começando pela eliminação de preconceitos pessoais. Eles devem ter profundo conhecimento do cargo, mostrar interesse, fazer perguntas abertas, evitar opiniões pessoais, incentivar perguntas do candidato, evitar simplistas, tolerar preconceitos pessoais e focar no candidato. Essas técnicas são essenciais para uma entrevista de sucesso, já que é uma etapa crucial e complexa do processo de seleção.

Por isso, torna-se necessário o treinamento dos entrevistadores, onde o primeiro passo é a remoção de barreiras pessoais e preconceitos. Os entrevistadores devem dar atenção aos seguintes aspectos:

- a. Ter um conhecimento profundo e não superficial sobre o cargo;
- b. Realizar a entrevista de forma atenta e demonstrar interesse pelo entrevistado;
- c. Fazer perguntas que forneçam respostas narrativas;
- d. Evitar opiniões pessoais;
- e. Incentivar os entrevistados a fazerem perguntas sobre organização e sobre o cargo;
- f. Evitar classificar o entrevistado com somente “bom, regular ou péssimo”;
- g. Tolerar e ignorar ao máximo seus preconceitos pessoais;
- h. Buscar focar mais no candidato do que em notas e anotações.

Técnicas como essas são essenciais na hora da realização da entrevista. Levando em consideração que a entrevista de seleção é a etapa mais importante e complexa, o treinamento dos entrevistadores deve ser levado a

sério para que os resultados obtidos através desse processo e as decisões a serem tomadas possuem uma base sólida.

#### **2.4.2 CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE ENTREVISTA**

A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre o entrevistador e o entrevistado, projetado para identificar os candidatos mais adequados ao cargo. Existem diferentes tipos de entrevistas, cada uma com suas características:

**Entrevista totalmente padronizada:** Caracterizada por perguntas fechadas e pré-determinadas, geralmente respondidas com "sim" ou "não", verdadeiro ou falso, ou por meio de múltipla escolha. Embora ofereça consistência na avaliação, pode limitar a profundidade das respostas.

**Entrevista padronizada apenas em relação às perguntas:** As perguntas são pré-estabelecidas, mas as respostas podem ser abertas, permitindo uma avaliação mais detalhada do candidato.

**Entrevista direcionada:** O entrevistador não tem perguntas específicas, mas sabe que tipo de resposta está buscando. Isso proporciona mais liberdade ao entrevistador na formulação das perguntas, mas pode resultar na omissão de questões importantes.

**Entrevista não direcionada:** É uma entrevista livre e informal, em que o entrevistador não tem perguntas específicas em mente e guia o candidato por um tema geral. Isso permite uma análise mais profunda do candidato, mas pode resultar na perda de informações importantes devido à falta de estrutura.

Cada tipo de entrevista tem suas vantagens e desvantagens, e a escolha depende das necessidades específicas do processo de seleção e das habilidades do entrevistador em interpretar as respostas do candidato.

#### **2.4.3 ETAPAS DA ENTREVISTA DE SELEÇÃO**

Chiavenato (1999) apud “destaca que a entrevista de seleção é um processo que requer cuidados para garantir sua eficácia e evitar erros. Ele identifica cinco etapas nesse processo:”

### **2.4.3.1 PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA**

Com base no exposto anteriormente, a entrevista demanda uma preparação cuidadosa e não deve ser realizada de forma improvisada. É essencial um planejamento que aborde os seguintes aspectos:

1. Definição dos principais objetivos da entrevista, ou seja, o que se espera alcançar com o processo;
2. Escolha do tipo de entrevista a ser conduzida (padronizada ou livre);
3. Coleta de informações detalhadas sobre o candidato;
4. Coleta de informações detalhadas sobre o cargo em questão, incluindo suas características e requisitos;
5. Revisão prévia do currículo do candidato.

Ao determinar esses aspectos com cuidado, o entrevistador pode atuar como um instrumento de comparação, permitindo a avaliação das competências e características do candidato em relação aos requisitos do cargo.

### **2.4.3.2 AMBIENTE**

A organização do ambiente não é um passo separado do processo de entrevista, mas deve ser realizado com o objetivo de evitar ruídos e possíveis interferências externas. O planejamento e organização do ambiente devem se atentar a dois prismas: Físico e Psicológico.

#### **Ambiente Físico**

O ambiente físico deve ser confortável e privado, sem a presença de outras pessoas. É importante se atentar a possíveis ruídos que possam atrapalhar no andamento da entrevista. Alguns pontos a considerar:

**Privacidade:** Escolher um local onde não haja interrupções ou presença de outras pessoas.

**Conforto:** O espaço deve ser bem iluminado, com cadeiras confortáveis e uma mesa adequada.

**Ruídos:** Minimizar ou eliminar ruídos externos, como tráfego, construção ou conversas.

**Equipamentos:** Garantir que os dispositivos de gravação ou videoconferência estejam funcionando perfeitamente.

### **Ambiente Psicológico**

Em relação ao psicológico, o clima do ambiente deve ser agradável e ameno, de forma que o entrevistado possa se sentir confortável e livre durante a realização da entrevista. Algumas considerações incluem:

**Acolhimento:** Receber o entrevistado de forma calorosa, demonstrando interesse e respeito.

**Ambiente Agradável:** Decorar o espaço de maneira simples, com cores suaves e objetos que transmitam calma.

**Empatia:** Demonstrar empatia e escuta ativa, criando uma atmosfera de confiança e abertura.

**Liberdade:** Assegurar que o entrevistado se sinta à vontade para expressar suas opiniões e sentimentos sem medo de julgamentos.

Ao atentar-se a esses aspectos, a entrevista pode fluir de maneira mais natural e produtiva, garantindo que tanto o entrevistador quanto o entrevistado estejam em um ambiente propício para a troca de informações e experiências.

### **2.4.3.3 PROCESSAMENTO DA ENTREVISTA**

A realização da entrevista é a etapa principal do processo de seleção e deve ser conduzida de forma dinâmica, com alta interação entre entrevistador e entrevistado. A entrevista é uma comunicação bilateral, onde ambas as partes compartilham informações. O candidato responde às perguntas, fornecendo detalhes sobre si mesmo, enquanto o entrevistador deve oferecer informações sobre o cargo e a organização para ajudar o candidato a tomar decisões informadas.

Segundo Chiavenato (1999), dois aspectos são essenciais:

#### **1. Conteúdo da Entrevista**

Informações técnicas do candidato: formações, certificados, conhecimentos, histórico profissional e situação familiar.

## **2. Comportamento do Candidato**

Características pessoais: atitudes, ambições, motivações, modo de pensar e agir, postura e gestos.

### **Perfil do Entrevistador**

O entrevistador deve possuir conhecimento profundo do cargo, compreender os pontos fortes e fracos da empresa, informar o candidato adequadamente, demonstrar interesse genuíno pelo candidato como pessoa, realizar avaliações objetivas e estar satisfeito em participar do processo de seleção.

#### **2.4.3.4 ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA**

Após a realização das principais etapas da entrevista, seu encerramento deve ser declarado ao candidato pelo entrevistador através de um sinal claro para demonstrar seu término. Além disso, informações referentes ao próximo passo, e às ações futuras do processo seletivo devem ser passadas ao candidato, evitando, assim, embaraços e possíveis complicações.

#### **2.4.3.5 AVALIAÇÃO DO CANDIDATO**

Após a entrevista, o recrutador deve analisar os resultados obtidos imediatamente para não esquecer nenhuma informação. Esta análise incluir e revisar anotações e fichas preenchidas durante a entrevista, adicionando dados se necessário. A entrevista e o processo de seleção devem ser vistos como um processo de comparação entre as características do candidato e os requisitos do cargo.

O objetivo é encontrar um candidato ideal que possua as competências desejadas, se alinhe com a cultura organizacional e esteja disposto a conciliar vida pessoal e profissional. É importante considerar a humanidade do candidato e reconhecer que, embora alguns possam não ter todas as características essenciais, eles podem desenvolvê-las no futuro. Candidatos com grande potencial não devem ser eliminados por falta de uma ou duas competências não essenciais.

#### **2.4.4 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA ENTREVISTA**

A entrevista é considerada o instrumento mais útil do processo seletivo, pois permite contato direto com o entrevistado, possibilitando a obtenção de dados em profundidade e a compreensão do contexto cultural e da linguagem do candidato. No entanto, a entrevista tem limitações: ganha-se profundidade, mas perde-se em extensão, dificultando a generalização; é financeiramente onerosa; e o registro das informações pode ser problemático. A subjetividade do entrevistador é uma limitação significativa, pois a avaliação depende do contexto pessoal e cultural do entrevistador, dificultando a uniformidade dos dados. Portanto, é necessário um entrevistador capacitado, com maturidade emocional, habilidades interpessoais e perspicácia para coletar, analisar e interpretar os dados de forma criteriosa e justa.

#### **2.4.5 CONDUÇÃO DA ENTREVISTA**

Segundo Gil (2001, p.101), o que diferencia a entrevista de uma simples conversação é seu planejamento, controle, avaliação, e objetivo definido. Para que a



entrevista funcione efetivamente como um processo de avaliação e coleta de dados no processo seletivo, alguns cuidados são necessários.

**Pré-seleção:** Selecionar previamente os candidatos com base em seus currículos para evitar custos e perda de tempo com um grande número de entrevistas.

**Elaboração de um roteiro:** Formular questões específicas para cada candidato, baseadas em seus currículos e experiências.

**Preparação da entrevista:** Preparar o ambiente privado e reunir materiais necessários, como blocos de anotações e formulários.

**Recepção do candidato:** Ser cordial e ajudar o candidato a se sentir à vontade para falar, mesmo que isso consuma algum tempo.

**Controle da entrevista:** Manter o foco da entrevista, evitando que o assunto se desvie.

**Comportamento do entrevistador:** Fazer anotações discretamente, manter autocontrole e evitar mostrar reações às respostas do candidato, mas sem aparentar desinteresse.

**Análise do comportamento não verbal:** Observar gestos e atitudes do candidato, já que as pessoas se expressam também pelo corpo.

**Sinceridade:** Ser honesto sobre os resultados da entrevista e fornecer informações reais sobre o cargo e a organização, incluindo aspectos negativos.

**Feedbacks:** Permitir que o candidato faça perguntas no final, mas não discutir os resultados da entrevista nesse momento. Registrar as impressões logo após cada entrevista.

**Autoavaliação:** Realizar autoavaliações para identificar erros e promover o desenvolvimento contínuo do entrevistador.

Esses cuidados ajudam a garantir que a entrevista seja um instrumento eficaz de avaliação no processo seletivo.

### **3 EXEMPLOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS GRUPOS MINORITÁRIOS**

#### **3.1 COMUNIDADE LGBTQIAPN+**

A integração do grupo LGBTQIA+ no mercado de trabalho reflete uma conscientização crescente, empatia e o alinhamento das empresas com um dos temas mais prementes e relevantes da atualidade. No entanto, muitos ainda não percebem que a inclusão também promove transformações significativas dentro das organizações.

Este fenômeno ocorre porque os consumidores estão cada vez mais atentos ao que compram ou contratam, o que eleva suas expectativas em relação a marcas que demonstram um sólido compromisso com a responsabilidade social.

Além de fortalecer a imagem corporativa e aumentar a confiança junto ao público, a inclusão também contribui para uma maior visibilidade da cultura organizacional, que se alinha ao desenvolvimento e às demandas da sociedade.

Ademais, o estímulo à participação do público LGBTQIA+ no mercado de trabalho impulsiona a diversidade, trazendo novas perspectivas e referências para as empresas, promovendo a troca de diferentes pontos de vista entre os colaboradores e criando um ambiente mais propício à inovação.

Não é por acaso que as empresas que se comprometem e investem em práticas de inclusão costumam destacar-se e obter melhores resultados. Estima-se que companhias com equipes executivas diversificadas em termos de gênero possam ser até 33% mais lucrativas.

## **3.2 GÊNERO**

A divisão do trabalho por gênero é um conceito que se refere à distribuição desigual das atividades laborais entre homens e mulheres, com base em normas sociais e culturais. Historicamente, as mulheres foram direcionadas para trabalhos domésticos e cuidados com a família, enquanto os homens assumiram papéis mais voltados para o mercado de trabalho e atividades remuneradas.

De acordo com Hochschild (1989), essa divisão do trabalho reflete não apenas diferenças biológicas, mas também construções sociais que perpetuam estereótipos de gênero. Essa divisão desigual pode resultar em disparidades salariais, oportunidades de carreira limitadas para as mulheres e desequilíbrios na vida pessoal e profissional.

No entanto, movimentos e políticas em prol da igualdade de gênero têm buscado desconstruir esses padrões e promover uma distribuição mais equitativa das responsabilidades laborais. Isso inclui a implementação de leis de igualdade salarial, programas de licença parental compartilhada e iniciativas para combater o sexismo no ambiente de trabalho.

## **3.3 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA FÍSICAS**

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é mais do que uma obrigação legal; é um passo crucial rumo à diversidade e igualdade de oportunidades. A Lei das Cotas, Lei nº 8.213/91, estipula que empresas com mais de 100 colaboradores reservem de 2% a 5% de suas vagas para PCDs.

Entretanto, essa não é apenas uma imposição. É uma oportunidade para as empresas reconhecerem e valorizarem os talentos diversos que as pessoas com deficiência trazem. Elas não só têm o direito de ingressar no mercado de trabalho, como também demonstram repetidamente sua capacidade de superar desafios e entregar excelentes resultados.

A legislação brasileira, através da Lei de Cotas, promove a inclusão efetiva das PCDs no mercado de trabalho, estabelecendo quotas específicas conforme o tamanho da empresa. Essa lei é fiscalizada por órgãos governamentais, como o Ministério do Trabalho e Emprego e o Ministério Público do Trabalho.

Apesar dos avanços, ainda há muito a ser feito para garantir uma inclusão efetiva. Muitas vezes, as oportunidades oferecidas às PCDs não são de qualidade, e elas são selecionadas apenas para cumprir a legislação. É essencial uma mudança cultural na sociedade, especialmente nos setores de Recursos Humanos, para reconhecer e valorizar as habilidades e competências das PCDs.

Adaptar o processo de recrutamento é fundamental para garantir a inclusão. Isso inclui disponibilizar formatos acessíveis de informações sobre as vagas, preparar equipes de recrutamento e seleção inclusivas e sensibilizar todos os setores da empresa para o processo de inclusão e integração das PCDs. Afinal, a diversidade não só enriquece o ambiente de trabalho, mas também contribui para o crescimento e desenvolvimento de todas as partes envolvidas.

### **3.4 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA MENTAIS**

A inclusão da pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho ainda é evitada em muitas empresas devido à falta de informação, que gera muitos estigmas e preconceitos. Apesar da Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência desde 1991, muitas empresas ainda enfrentam desafios para realizar essas contratações. Recrutadores tendem a preferir contratar profissionais com deficiências que demandem menos esforço e adaptação, deixando de reconhecer a produtividade das pessoas com deficiência intelectual e perdendo a oportunidade de criar ambientes de trabalho mais diversos. No momento do recrutamento é alegado que a maior dificuldade encontrada para a contratação de alguém com esta condição são as seguintes:

Habilidades sociais, como fazer amizades e manifestar empatia;

Habilidades ligadas ao raciocínio lógico (matemática, memória, leitura e linguagem);

Habilidades de comunicação;

E habilidades em lidar com situações cotidianas, como cuidados pessoais, comportamento e gestão das atividades escolares.

### **3.5 PRETOS, PARDOS E INDÍGENAS**

Um estudo conduzido pela tage revelou dados alarmantes sobre a persistência da discriminação no ambiente de trabalho. Ao entrevistar 9 mil pessoas ao longo de três meses, foram descobertos os seguintes números:

- 11% das pessoas entrevistadas afirmaram ter sofrido discriminação racial.
- 24% relataram ter enfrentado preconceito por serem negras.
- 12% disseram ter sido discriminadas por serem indígenas.
- 7% mencionaram ter sofrido discriminação por serem asiáticas.
- 5% foram vítimas de preconceito por serem pardas.
- 8,4% afirmaram ter enfrentado discriminação de gênero.
- E, por fim, 23% das pessoas com mais de 40 anos declararam ter sido discriminadas devido à sua idade.

Esses dados evidenciam a presença de preconceito em várias formas no ambiente de trabalho, o que representa um desafio significativo para a construção de locais de trabalho inclusivos e equitativos. A discriminação racial, de gênero e por idade continua a ser uma realidade que afeta profundamente a experiência dos funcionários e a dinâmica organizacional como um todo.

## **4 METODOLOGIA**

A caracterização, segundo objetivos, deve-se ao levantamento de pesquisa exploratória e descritiva, entrevista com um profissional do setor de gente & gestão em uma empresa privada multinacional e visitas a web sites sobre o assunto afim de conseguir toda a informação necessária ao conteúdo preciso do trabalho.

#### **4.1 Metodologia de abordagem:**

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos, foi utilizado um conjunto de instrumentos na investigação desta pesquisa acadêmica, sendo caracterizada, segundo objetivo, procedimento de coleta de dados e fontes de informação.

Nesta direção, para realização do seu intuito maior, - obtenção dos fatores que contribuem ou não para o processo de recrutamento e seleção -, realizou-se pesquisa para identificar quais os preconceitos que ocorrem com candidatos de grupos minoritários em um processo de recrutamento e seleção, e a partir da análise realizou-se uma entrevista com um profissional especialista em atração de talentos, desenvolvimento dos colaboradores e recrutamento e seleção, possibilitando mudanças, e obter possíveis soluções para tal problema.

#### **4.2 Resultados**

O método utilizado para o desenvolvimento do tema proposto é o de pesquisa e análise, envolvendo aplicação de pesquisa via aplicativo forms, para avaliarmos o processo de recrutamento e seleção, visando identificar qual é o grupo mais discriminado no processo seletivo dentro do mercado de trabalho.

Inicialmente, a partir da aplicação do questionário, alcançou-se a marca de 200 respostas a nível nacional, e observou-se com base nas respostas e gráficos que, 88% dos interrogados já participaram de algum processo seletivo, sendo que, 24 desses participantes não puderam dar prosseguimento ao questionário por não terem experiência como candidato a quaisquer tipos de processos seletivos, e por conta disto, não interferiram no resultado final do questionário.

Além disso, as mulheres representaram cerca de 59% dos entrevistados, e com base nisso, cerca de 20% do resultado final representam o grupo feminino no qual, infelizmente, já vivenciaram algum tipo de discriminação no processo seletivo e dentre os diversos relatos dessas candidatas, destaca-se os três seguintes comentários:

Comentário 01: “Bom, foi situação aonde o cara que estava recrutando me perguntou o que eu fazia pela vaga, e ensinou o que eu realmente dava disposta a fazer, ali vi que ele se referia a sexo”

Comentário 02: “Sou mãe de dois, já me aconteceu de ir em uma entrevista, e nem sequer participar da seletiva direito, pois segundo a empresa "que tempo teria para trabalhar ", sendo mãe solo de dois, e se precisasse faltar devido algum imprevisto com as crianças? É uma situação ainda existente, infelizmente. Hoje não estou no mercado de trabalho como funcionária, pois sou empreendedora!”

Comentário 03: “Ela tem todas as competências, pena que é gorda.”

Sendo assim, observa-se que todas as vivências relatadas vieram por parte dos recrutadores, e por conta disso, realizou-se uma entrevista com um profissional especialista na área de atração de talentos, recrutamento e seleção e desenvolvimento dos colaboradores, em busca de possíveis melhorias e ações a serem tomadas com base nas respostas obtidas a partir do formulário.

Pergunta para o entrevistado: “Quais possíveis ações podem ser tomadas para a promoção da diversidade e inclusão no processo de recrutamento e seleção e como é possível buscar a diminuição das discriminações realizadas por parte de recrutadores para com candidatas mulheres em processos seletivos?”

Resposta do entrevistado: “Uma das primeiras ações é a revisão dos anúncios de vagas. Afinal, é fundamental utilizar uma linguagem neutra e inclusiva, evitando termos que possam direcionar a um gênero específico. Além disso, é importante destacar benefícios que atraem diversos grupos, como horários flexíveis e programas de mentoria.

Outra ação essencial é a capacitação dos recrutadores. Com base nisso, se faz necessário implementar treinamentos regulares sobre preconceitos inconscientes e a importância da diversidade podem ajudar a mitigar tendências discriminatórias. Além disso, também é possível realizar simulações de entrevistas também podem ser implementadas, permitindo que os recrutadores pratiquem técnicas de avaliação imparciais.

Lembrando que, a composição das equipes de seleção deve ser diversa, então, é viável formar grupos com diferentes perfis pode ajudar a criar um ambiente mais



acolhedor e reduzir preconceitos nas avaliações. A partir disso, é crucial estabelecer critérios objetivos e claros para a seleção de candidatos, garantindo que todos sejam avaliados de maneira justa e a utilização de entrevistas estruturadas com perguntas padronizadas contribui para essa consistência.

O monitoramento do processo de recrutamento é igualmente importante, pois a implementação de métricas de diversidade permitirá identificar áreas que necessitam de melhorias e compreender a demografia dos candidatos. Além disso, criar um canal onde os candidatos possam fornecer feedback sobre suas experiências no processo seletivo pode oferecer insights valiosos.

Programas de inclusão, como mentorias direcionadas a mulheres, são fundamentais para apoiar seu desenvolvimento e incentivá-las a se candidatar a cargos de liderança e campanhas internas de conscientização sobre a importância da diversidade e inclusão também são relevantes, promovendo uma cultura organizacional mais inclusiva.

Essas ações são fundamentais não apenas para mitigar essas discriminações, mas também para promover um ambiente de trabalho onde todos se sintam valorizados e respeitados. A diversidade não é apenas uma questão ética, mas também uma estratégia que pode levar à inovação e ao sucesso organizacional.”

O gráfico a seguir apresenta os resultados de uma pesquisa realizada para entender a experiência de indivíduos em entrevistas de emprego. Através de uma série de perguntas, buscamos identificar quantas pessoas já participaram desse tipo de processo seletivo.

Gráfico 01: Participação de Entrevista de Emprego

Você já participou de alguma entrevista de emprego?

[Mais Detalhes](#)

|       |     |
|-------|-----|
| ● Sim | 176 |
| ● Não | 24  |



Fonte: Autores

O gráfico a seguir ilustra os resultados de uma pesquisa sobre a inserção das pessoas no mercado de trabalho. Através de perguntas direcionadas, buscamos identificar quantos participantes estão atualmente empregados e quantos estão fora do mercado.

Gráfico 02: Imersão no Mercado de Trabalho

Você está inserido no mercado de trabalho?

[Mais Detalhes](#)

|       |     |
|-------|-----|
| ● Sim | 123 |
| ● Não | 53  |



Fonte: Autores

O gráfico a seguir apresenta a distribuição etária dos participantes da pesquisa. Ele mostra as diferentes faixas de idade.

Gráfico 03: Idade

Informe abaixo a sua idade:

[Mais Detalhes](#)

|                     |    |
|---------------------|----|
| ● 15 anos a 25 anos | 80 |
| ● 26 anos a 35 anos | 45 |
| ● 36 anos a 45 anos | 36 |
| ● 46 anos a 55 anos | 11 |
| ● Acima de 56 anos  | 4  |



Fonte: Autores

O gráfico a seguir mostra a identificação dos participantes em relação a diferentes grupos sociais, como LGBTQs, mulheres, negros, pardos, indígenas e pessoas com deficiência (PCDs). Essa análise é fundamental para entender a diversidade entre os respondentes e como diferentes identidades podem influenciar a experiência no mercado de trabalho.

Gráfico 04: Grupos Minoritários

Assinale o(s) grupo(s) abaixo com base no que você se identifica:

[Mais Detalhes](#)

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| ● LGBTQIA+                     | 25  |
| ● Mulheres                     | 123 |
| ● Negros, Pardos e Indígenas   | 40  |
| ● PCD (Pessoa Com Deficiência) | 1   |
| ● Nenhuma opção acima          | 18  |



Fonte: Autores

O gráfico a seguir mostra a proporção de participantes que relataram ter sofrido algum tipo de discriminação no processo seletivo.

Gráfico 05: Discriminação no Processo Seletivo

Você já sofreu algum tipo de discriminação durante o processo seletivo?

[Mais Detalhes](#)

|       |     |
|-------|-----|
| ● Sim | 36  |
| ● Não | 140 |



Fonte: Autores

## 5 - CONCLUSÃO

A análise da diversidade e inclusão no processo de recrutamento e seleção é essencial para compreender as barreiras enfrentadas por grupos minoritários no mercado de trabalho. Este trabalho destacou a importância de identificar e abordar práticas discriminatórias, especialmente aquelas que afetam as mulheres, que representam uma parte significativa da força de trabalho.

Para desenvolver este tema, optamos por realizar uma pesquisa e análise que nos permitisse entender melhor as dinâmicas do recrutamento e seleção no mercado de trabalho. Utilizamos um questionário criado no Microsoft Forms, com o objetivo de identificar quais grupos enfrentam mais discriminação durante esses processos. A escolha desse método nos permitiu coletar informações de forma prática e acessível, garantindo uma amostra representativa de diversas regiões do Brasil.

Após a aplicação do questionário, ficamos empolgados ao receber um total de 200 respostas. Essa quantidade de dados nos ofereceu uma visão abrangente sobre as experiências de diferentes indivíduos em processos seletivos. Ao analisarmos as respostas e os gráficos gerados, descobrimos que 88% dos entrevistados já haviam participado de algum processo seletivo. Esse número reflete a relevância da pesquisa, pois a maioria dos respondentes tinha vivências que podiam ser exploradas.

Entre os entrevistados, as mulheres representaram cerca de 59% do total. Esse dado nos leva a uma reflexão significativa sobre a presença feminina no mercado de trabalho e os desafios que elas enfrentam. Infelizmente, cerca de 20% das mulheres que participaram da pesquisa relataram já ter vivenciado algum tipo de discriminação em processos seletivos. Esses números são alarmantes e indicam que ainda há um longo caminho a percorrer em busca de igualdade de oportunidades.

Os relatos coletados foram enriquecedores e revelaram experiências que merecem ser compartilhadas. Dentre os diversos comentários, três se destacaram, ilustrando claramente as dificuldades enfrentadas por essas candidatas. Essas vozes nos ajudam a entender melhor o contexto e a realidade que muitas mulheres vivem ao buscar uma colocação no mercado de trabalho.

A análise desses relatos nos mostra que a discriminação ainda está presente nas práticas de recrutamento e seleção, o que não apenas prejudica os indivíduos, mas também limita o potencial das organizações. É fundamental que as empresas reconheçam a importância de criar processos mais inclusivos e justos, que valorizem a diversidade e promovam a equidade entre todos os candidatos.

Diante dessas considerações, conclui-se que alcançamos os objetivos do projeto, pois identificamos que existe discriminação no processo seletivo e que o grupo minoritário mais afetado são as mulheres, com base nas respostas que obtivemos no formulário.





## 6 REFERÊNCIAS

CESTA NOBRE, (21/03/2019). Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Disponível em: <https://blog.cestanobre.com.br/inclusao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em 18/04/2024.

COMPLEO, (21/01/2021). Processo seletivo para pcd: Como o profissional de RH deve proceder? Disponível em: <https://www.compleo.com.br/blog/posts/processo-seletivo-para-pcd-como-o-profissional-de-rh-deve-proceder>. Acesso em: 20/04/2024.

EXAME, (30/10/2023). Estudo sobre como a diversidade está contribuindo no mercado de trabalho brasileiro. Disponível: <https://exame.com/carreira/estudo-mostra-como-a-diversidade-esta-distribuida-no-mercado-de-trabalho-brasileiro/amp/> . Acesso em: 15/04/2024.

EXAME, (10/01/2024). Dinâmicas de grupo para que servem e quais as vantagens de usa-las no processo seletivo. Disponível em: <https://exame.com/carreira/guia-de-carreira/dinamicas-de-grupo-para-que-servem-e-quais-as-vantagens-de-usa-las-no-processo-seletivo/amp/> . Acesso em 15/04/2024.

INTELLIGENZA, (23/02/2022). Como o RH pode contribuir para essas práticas na empresa? Disponível em: <https://intelligenzait.com/diversidade-e-inclusao/> Acesso em: 15/04/2024.

SANTO CAOS, 04/03/2022. Inclusão da pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho. Disponível em: <https://www.santocaos.com.br/pessoa-com-deficiencia-intelectual-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 06/05/2024.

SCIELO, 04/2015. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyHMQw96QtTVjZJBGQB/>. Acesso em: 15/4/2024.

TERRA, 17/08/2023. 1 a cada 6 pessoas já sofreu preconceito no mercado de trabalho. Disponível em: [https://www.terra.com.br/economia/terra-da-diversidade/1-a-cada-6-pessoas-ja-sofreu-preconceito-no-mercado-de-trabalho\\_0a589e52d1ff18affd8c21573d972b69h2p9yn4k.html](https://www.terra.com.br/economia/terra-da-diversidade/1-a-cada-6-pessoas-ja-sofreu-preconceito-no-mercado-de-trabalho_0a589e52d1ff18affd8c21573d972b69h2p9yn4k.html). Acesso em 16/04/2024.

UNIFOR, 08/08/2023. A força na diversidade no mercado de trabalho. Disponível em: <https://unifor.br/web/empreender/diversidade-no-mercado-de-trabalho#:~:text=A%20diversidade%20no%20mercado%20de,e%20culturas%20presentes%20na%20sociedade>. Acesso em 16/04/2024.

UOL EDTECH, (2022). Qual é a importância da inclusão LGBTQIA+ no mercado de trabalho?. Disponível em: <https://uoledtech.com.br/blog/qual-%C3%A9-a-import%C3%A2ncia-da-inclus%C3%A3o-lgbtqia-no-mercado-de-trabalho-1>. Acesso em: 29 de agosto de 2024.