

O papel da gestão de pessoas na promoção da diversidade: um estudo sobre recrutamento e seleção em empresas brasileiras

The role of people management in promoting diversity: a study on recruitment and selection in Brazilian companies

Cláudia Aparecida Avelar Ferreira
<https://orcid.org/0000-0002-8802-1716>

Doutora em Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUCMINAS)-Brasil.
claudiahgv@gmail.com

Renata Cristina Gomes Batista
<https://orcid.org/0000-0002-6632-8725>

Doutora em Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUCMINAS)-Brasil.
renataadmmg@gmail.com.

Simone Costa Nunes
<https://orcid.org/0000-0002-7573-7985>

Doutora em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) – Brasil. sinunes@pucminas.br

RESUMO

O objetivo é analisar como os processos de recrutamento e seleção, conduzidos pela gestão de pessoas, influenciam a promoção da diversidade em empresas brasileiras. O framework teórico foi a Teoria de Estereótipos. Este estudo se justifica porque no Brasil há poucas pesquisas sobre o papel da gestão de pessoas sobre recrutamento e seleção abordando estereótipos. O método foi descritivo e qualitativo, com base em um questionário com questões abertas, aplicado com seis gestores de recursos humanos. Foi realizada a análise de conteúdo emergindo duas categorias, recrutamento e seleção e diversidade cultural. Os resultados indicam que o processo de recrutamento e seleção envolve atuação estratégica da gestão de pessoas em articulação com gestores das áreas demandantes, utilizando amplamente tecnologias da informação e comunicação para divulgar vagas interna e externamente, visando captar candidatos alinhados às demandas específicas de cada setor, ao focar na competência e promover uma cultura inclusiva por meio de treinamentos. Os achados sugerem ampliar a compreensão da diversidade para além de gênero e raça, incluindo nacionalidade, religião, orientação política e posição social. Como limitação, destaca-se o número reduzido de participantes.

Palavras-chave: Diversidade. Recrutamento. Seleção. Estereótipos.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyse how recruitment and selection processes, conducted by people management, influence the promotion of diversity in Brazilian companies. The theoretical framework adopted was Stereotype Theory. This study is justified by the limited research in Brazil addressing the role of people management in recruitment and selection processes from the perspective of stereotypes. A descriptive qualitative approach was adopted, based on interviews with six human resource managers, followed by content analysis, from which two categories emerged: recruitment and selection, and cultural diversity. The findings indicate that recruitment and selection processes involve the strategic

role of people management in articulation with managers from the requesting areas, making extensive use of information and communication technologies to advertise vacancies internally and externally, aiming to attract candidates aligned with the specific demands of each sector, with a focus on competencies and the promotion of an inclusive culture through training initiatives. The findings also suggest broadening the understanding of diversity beyond gender and race, to include nationality, religion, political orientation, and social position. As a limitation, the reduced number of participants should be acknowledged.

Keywords: Diversity. Recruitment. Selection. Stereotypes.

Recebido em 15/07/2024. Aprovado em 28/04/2026. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da APA.

<https://doi.org/10.22279/navus.v18.1973>

1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas nas organizações exerce papel estratégico na promoção da justiça social, especialmente por meio das práticas de diversidade cultural nos processos de recrutamento e seleção. Trata-se de uma temática ainda carente de maior exploração na administração brasileira. Isso motivou a presente pesquisa, que busca aprofundar a compreensão sobre a diversidade cultural em termos de raça, gênero, orientação sexual e pessoa com deficiência, alinhada às boas práticas de recrutamento e seleção em empresas no Brasil, constituindo um campo promissor para novas investigações (Datta & Shah, 2022).

A participação da área de gestão de pessoas (GP) como um dos stakeholders de uma organização é fundamental na condução eficaz da diversidade cultural, constituindo-se em uma vantagem competitiva para os negócios (Urbancová et al., 2020). Urbancová et al. (2020) compreendem a diversidade como fenômeno global relacionado às múltiplas diferenças humanas presentes nos grupos sociais e organizacionais. Segundo Bento (2022), as políticas de diversidade e equidade transcendem a mera inclusão de uma variedade de aparências, histórias e culturas. Estas políticas abrangem os “valores atribuídos aos diferentes grupos, à sua cultura e história, gerando estigma, preconceito, racismo e discriminação, logo, relacionado a julgamento de valor” (p. 106). Desta forma, para que as empresas promovam a diversidade de valores alinhados à proposta e aos princípios da organização, é necessário evitar qualquer forma de discriminação. Assim, modelos universais e homogêneos de empregado mostram-se incompatíveis com propostas organizacionais comprometidas com diversidade e equidade.

Esse papel de promover a diversidade e equidade constitui uma dimensão estratégica da área de GP, que realiza os processos de recrutamento e seleção, adaptação socio-ocupacional, treinamentos, motivação, recompensa e desistência, e avaliação de desempenho (Pisarska & Iwko, 2021). Além dessas funções, a GP também lida com as demandas sociais, éticas e conscientes como diversidade, inclusão, comunidade no entorno, justiça social e ética corporativa e não discriminação de raça, gênero e orientação sexual, conhecidas como investimento socialmente responsável (Eccles, 2011; Townsend, 2020).

Considerando que atributos como gênero (Cardoso et al., 2022), raça (Ferreira & Nunes, 2024), orientação sexual (Castro et al., 2021) e pessoa com deficiência (Basto & Cepellos, 2023) são considerados como estereótipos negativos nas organizações, indaga-se: Como os processos de recrutamento e seleção influenciam a promoção da diversidade nas organizações brasileiras, à luz da teoria dos estereótipos? O objetivo deste estudo é analisar como os processos de recrutamento e seleção, conduzidos pela gestão de pessoas, influenciam a promoção da diversidade em empresas brasileiras. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa (Flick, 2009).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A adoção de práticas inclusivas com foco na diversidade cultural integra a agenda da sustentabilidade, podendo contribuir com o fortalecimento da imagem organizacional perante investidores e consumidores. O papel da GP é fundamental para recrutar e selecionar os

candidatos por meio de métodos equitativos, fundamentados na competência para atender o gestor que solicitou a vaga (Almeida, 2004), e este gestor precisa estar aberto à cultura e ao clima da empresa para aumentar os negócios com a diversidade cultural.

2.1 Gestão de pessoas: recrutamento e seleção

A Gestão de Pessoas (GP) atua como um pilar estratégico para consolidar a sustentabilidade dentro do ambiente corporativo, indo muito além de uma simples tendência passageira. Ao integrar valores verdes e práticas inclusivas, as organizações conseguem alinhar seus objetivos econômicos ao bem-estar social e à preservação ambiental (Freitas et al., 2013). Essa transformação exige que o setor de recursos humanos abandone visões puramente mercadológicas para focar em uma abordagem holística que beneficie tanto os colaboradores quanto o planeta. Através dessa sinergia, a GP molda uma cultura organizacional sólida, conectando as operações industriais aos pilares do desenvolvimento sustentável. Assim, a gestão moderna torna-se uma ferramenta indispensável para garantir que as estratégias de negócio gerem impactos positivos e duradouros na sociedade (Mascarenhas & Barbosa, 2019).

O papel da GP nos processos contemporâneos de recrutamento e seleção de talentos é proposital, pois visa agir de forma proativa para reduzir custos e garantir escolhas assertivas, trabalhando em conjunto com as lideranças técnicas (Almeida, 2004). Wecker e Froehlich (2017) destacam que a seleção moderna utiliza diversas técnicas, como entrevistas e simulações, para identificar competências técnicas e potenciais latentes. Segnini (2011) sugere seleções às cegas para combater os estereótipos de gênero; Ferreira e Teixeira (2021) exaltam que o preconceito dos gestores de área é um impeditivo para a contratação. Dessa forma, o foco principal reside em priorizar a capacidade técnica e a corresponsabilidade dentro da organização. Por fim, a competência é definida por Zarifian (2001, p. 74) como "a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é fazer assumir áreas de corresponsabilidade". Wecker e Froehlich (2017) descrevem os passos da seleção por competência na Tabela 1.

Tabela 1

Etapas para um processo de seleção por competência

Etapas	Descrição
Definição do tipo de recrutamento: interno, externo ou misto	O recrutamento pode ser realizado somente com funcionários da empresa, com candidatos disponíveis no mercado ou pode-se ter uma junção destes dois públicos;
Divulgação da vaga e recebimento de currículos	Identifica-se quais são os melhores meios de divulgar a vaga e recebem-se os currículos;
Análise dos currículos	Os currículos são analisados de acordo com o perfil que se busca;
Contato com candidatos / Entrevista de triagem	Os candidatos selecionados para o processo são contatados e, neste contato inicial, pode ser realizada uma entrevista para identificar informações básicas por telefone;
Aplicação de testes de conhecimento ou de perfil	Os testes são realizados com base no perfil desejado pelo cargo, podendo ser técnicos/teóricos (conhecimento) ou comportamentais (perfil);
Dinâmicas de grupo	As dinâmicas de grupo são realizadas para

Etapas	Descrição
	analisar o comportamento dos participantes em grupo;
Entrevista individual	Na entrevista individual se detalham os conhecimentos e informações pessoais dos candidatos, além de identificar as competências de cada um;
Análise dos candidatos	Com base nas entrevistas e contatos com os candidatos, o RH, junto com o gestor da área, analisa cada um deles comparando com o perfil desejado pela empresa/função;
Parecer dos Recursos Humanos	Através da análise realizada, o RH relata o seu parecer sobre o perfil de cada candidato;
Definição do candidato selecionado pelo gestor	Depois de ter a análise e parecer de cada candidato, o gestor define qual deles possui o perfil adequado.

Nota: Wecker e Froehlich (2017, p. 80).

Percebe-se a evolução das estratégias de gestão de pessoas, destacando a transição de critérios puramente técnicos para avaliações mais subjetivas e comportamentais. No Reino Unido, observa-se uma tendência por métodos de recrutamento que priorizam a personalidade e as atitudes dos candidatos em vez de apenas qualificações formais (Branine, 2008). Paralelamente, Pires e Fischer (2014) discutem o estudo de caso da Natura, que utiliza ferramentas que exploram o autoconhecimento e a história de vida dos indivíduos para garantir o alinhamento com os valores organizacionais. Essa abordagem moderna busca integrar a seleção de talentos aos objetivos estratégicos e à sustentabilidade das empresas. Assim, as fontes demonstram que o sucesso na contratação depende cada vez mais da harmonia entre a cultura da empresa e as características intrínsecas do profissional.

Outra oportunidade foi a tecnologia da informação e comunicação (TIC). Derous e Fruyt (2016) apontam que as ferramentas digitais e mídias sociais aumentaram a agilidade na contratação, embora tragam novos desafios sobre a segurança dos dados. Complementarmente, Born et al. (2018) reforçam a importância de alinhar aspirações pessoais e valores internos durante a busca por emprego. Para uma seleção eficaz, é necessário que o profissional demonstre autenticidade em seus documentos e busque um equilíbrio real entre carreira e vida privada. Assim, Born et al. (2018) e Derous e Fruyt (2016) conectam os avanços tecnológicos à necessidade de uma postura tática e honesta por parte dos indivíduos no mercado atual.

Na contramão, Hotho et al. (2020) abordam o favoritismo corporativo como uma pressão social que gestores precisam administrar durante processos de contratação. Ainda que seja uma prática antiética, os líderes devem ter o poder de moldar ou reforçar normas que resultam em decisões injustas para proteger interesses organizacionais. Bobek et al. (2022) evidenciam um caso da discriminação acadêmica, em que candidatos com diplomas presenciais são priorizados em relação aos de cursos online. Esse tipo de preconceito institucional interfere diretamente nas etapas finais de seleção, prejudicando a igualdade de oportunidades e a diversidade. Por isso, os autores destacam como a subjetividade dos recrutadores pode comprometer a integridade do recrutamento e seleção.

Apesar de todas estas técnicas modernas direcionadas para diversidade, ainda se depara com o favoritismo (Hotho et al., 2020) e depreciação de currículo (Bobek et al., 2022), isso demonstra as

dificuldades que os candidatos enfrentam com a discriminação devido aos estereótipos negativos para se inserir no mercado de trabalho. Os profissionais de GP têm buscado recursos para aumentar a eficácia do recrutamento e promover a inclusão de grupos minoritários. Nesse sentido, têm diversificado as estratégias de publicidade de recrutamento com objetivo de ampliar as oportunidades de emprego (Thaler-Carter, 2001; Doverspike et al., 2000; Digh, 1999). As empresas praticam *diversity washing*, estratégia de comunicação que ressalta a diversidade no seu quadro de empregados para atrair investidores, mas na verdade é uma afirmação enganosa (Baker et al., 2024).

2.2 Framework Teórico: Teoria dos Estereótipos

Os estereótipos, segundo Augoustinos e Walker (1998), são representações grupais, e a estereotipagem se refere às atividades desenvolvidas e entendidas na psicologia social contemporânea. Na tradição cognitiva social dominante, os estereótipos funcionam como diagramas cognitivos que facilitam a compreensão da realidade. Além disso, a teoria da autocategorização percebe os estereótipos como representações psicológicas adequadas, que transparecem as relações intergrupais. Assim, os estereótipos não são apenas produtos da atividade mental individual, mas também produtos sociais e coletivos que agem de forma ideológica para justificar e legitimar as relações de poder existentes na sociedade.

Um exemplo concreto da aplicação dessas ideias pode ser visto no trabalho de Hosoda et al. (2003), que desenvolveram duas abordagens teóricas sobre preconceito de raça e gênero, em processos paralelos, e outra sobre preconceitos, em processos aditivos. No Modelo de Processo Paralelo, tanto mulheres quanto pessoas negras vivenciam tipos similares de discriminação, estando sujeitos às formas similares de estereótipo negativo, como exemplo: intelectual incompetente, falta de ambição e motivação, imaturidade e dependência dos outros. No Modelo de Efeitos Aditivos, os efeitos negativos são mais frequentes para as mulheres negras do que para homens negros e, devido à discriminação dupla, as mulheres negras estão em desvantagem em comparação aos homens negros. Essa perspectiva de discriminação diferencial é complementada por estudos que investigam como estereótipos de gênero influenciam percepções de competência e liderança.

Hentschel et al. (2019) conduziram um estudo com 628 avaliadores masculinos e femininos, que se autoavaliaram e avaliaram o sexo oposto. Os resultados evidenciaram que as mulheres são vistas de forma mais estereotipada, apresentando menor assertividade e sendo consideradas menos competentes na liderança. Em contraste, os homens são percebidos com menos estereotipagem e como mais comunais, contrapondo estudos anteriores que indicavam homens como mais agênticos e mulheres como mais comunais (Hentschel et al., 2019; Eagly & Steffen, 1984). As mulheres comunais são altruístas, preocupam-se com os outros, por isso, menos agênticas (autoafirmativas e com motivação para dominar) do que os homens (Eagly & Steffen, 1984). O termo agência (agêntica) está relacionado às características de masculinidade, instrumentalidade e competência (Abele, 2003).

Essa caracterização, conforme descrita por Abele (2003), demonstra a dificuldade que as mulheres vivenciam para romper barreiras. Embora a igualdade de gênero tenha progredido, ainda não avançou o suficiente, pois

se depara com obstáculos como o teto de vidro (Eagly & Sczesny, 2009) e a desigualdade salarial (Hentschel et al., 2019) que dificultam o avanço na carreira. Pela teoria dos papéis sociais, os estereótipos de gênero são desiguais em relação à divisão social no espaço privado (casa) e no espaço público (trabalho) (Hentschel et al., 2019; Koenig & Eagly, 2014). Bento (2022) denuncia que o perfil dos candidatos apropriados, para ocupar os postos mais altos das empresas ou para representar a imagem da organização sempre foi de pessoas brancas.

Além dessas barreiras estruturais, a teoria dos estereótipos de gênero, conforme Ball (2019), favorece o entendimento mais inclusivo e a defesa de uma igualdade plural de gênero. A teoria reconhece as formas fluidas e múltiplas em que o gênero é representado ou expresso, não se limitando somente ao que a lei antidiscriminação possa determinar para o acesso à igualdade.

Fanning et al. (2021) ressaltam que o papel de estereótipos de gênero influencia no recrutamento e seleção de funcionários em eventos de grupo. Se candidatas apresentarem, para cargos femininos, comportamentos típicos de homens, recebem avaliações mais baixas quando os recrutadores são homens. Da mesma forma, quando as mulheres alteram seu comportamento, indo além do que é esperado, como docilidade, altruísmo e inclusão, também sofrem preconceitos negativos.

Tabassum e Nayak (2021) demonstram que as mulheres que atuam na administração sofrem de estereótipos de gênero propagados pela mídia e pela socialização, tanto no âmbito educacional quanto no recreativo, fomentando o preconceito e a discriminação de gênero. Essa realidade interfere na trajetória profissional das mulheres na gestão, mesmo quando há igualdade de oportunidades, criando barreiras de progressão na carreira.

Cardoso et al. (2022) evidenciam que as mulheres enfrentam diversas barreiras nas organizações, incluindo dificuldades em alçar o alto escalão e avançar na carreira. Apesar desses desafios, elas buscam eliminar os estereótipos atrelados a elas e ingressam no mercado de trabalho, ocupando posições antes de predominância masculina. No entanto, muitas vezes, enfrentam discriminação de raça e gênero nesse ambiente.

Armstrong e Mitchell (2017) apontam a necessidade de negociação da racialização para garantir oportunidades profissionais, enquanto Sales et al. (2020) abordam o sofrimento enfrentado por mulheres negras na liderança; Aaron (2019) discute a liderança negra com foco no aluno, destacando a presença dos estereótipos racistas e a percepção negativa em relação às mulheres negras. A ideologia dos estereótipos reforça os discursos hegemônicos normativos eurocêntricos e americanos, que idealizam o homem branco, alto, heterossexual e sem deficiência como modelo padrão. Essa idealização se reflete na persistente sub-representação de mulheres brancas e pessoas negras nos altos escalões e em várias indústrias (Ely & Thomas, 2020).

Santos et al. (2023) mostram que, na carreira jurídica, a lei de reserva de cotas não é suficiente para aumentar a participação de negros na área burocrática, uma vez que o racismo estrutural cria barreiras que comprometem o sucesso da política de cotas. Ferreira et al. (2023) corroboram as conclusões de Cardoso et al. (2022) e Santos et al. (2023) sobre a necessidade de políticas afirmativas para as mulheres negras, devido à tripla discriminação que enfrentam (cor, sexo e gênero). Lahey e Oxley (2021) concordam que esta discriminação é interseccional, dificultando a contratação. Rezende e Andrade (2022) evidenciam que os

anúncios de empregos estão impregnados de “signos opressores de raça, como boa aparência e boa higiene” (p. 1). Ferreira e Nunes (2024) apontam que a estética da mulher negra e outros estereótipos negativos desfavorecem sua contratação para vagas de emprego. Ferreira et al. (2023) discorrem que, no processo de recrutamento e seleção, a GP estratégica desempenha um papel essencial para evitar a discriminação dos gestores e promover a diversidade de gênero, racial e outras, desconstruindo o discurso meritocrático em uma sociedade tão desigual. Somente assim, será possível aumentar a participação de mulheres negras no mundo corporativo.

No entanto, Bento (2022) questiona que muitas empresas têm nos valores e missão a diversidade e equidade, mas seu quadro de empregados é majoritariamente branco. Isso revela uma dissonância entre o discurso e a prática empresarial, evidenciando que, apesar dos valores declarados, a implementação de estratégias eficazes de recrutamento e seleção que realmente promovam a diversidade e inclusão ainda enfrenta desafios significativos.

A despeito de outras formas de discriminação nas organizações, Denissen e Saguy (2014) evidenciam que a feminilidade e a competência são excludentes no grupo LGBT. Aksoy et al. (2018) reforçam que a raça e a orientação sexual das pessoas desse grupo impactam na ascensão aos cargos de poder, devido à interseccionalidade desses atributos que se entrecruzam e exacerbam o preconceito. Ng e Rumens (2017) e Paniza (2020) enfatizam as diversas formas de estigmas e de exclusão contra pessoas que se identificam como LGBT+. Castro et al. (2021) realizaram uma revisão de literatura internacional sobre a população LGBT nas organizações e identificaram que a discriminação é especialmente presente contra identidades sexuais que fogem do padrão normatizado heterossexual, gêneros trans e não binários. Em contraste, homossexuais brancos pertencentes à classe social mais alta, que ainda não se assumiram, enfrentam menos exclusões e opressões nas relações e práticas empresariais.

Ainda assim, a gestão da diversidade revela disparidades marcantes entre diferentes grupos minoritários, impactando diretamente suas experiências dentro das estruturas organizacionais. Ferreira e Rais (2016) evidenciam que a maior representação de pessoas com deficiência nos quadros das empresas brasileiras está correlacionada positivamente com a produtividade, especialmente em organizações engajadas socialmente. Isto demonstra que a gestão da diversidade e adoção de práticas vinculadas à responsabilidade social constituem instrumentos valiosos no gerenciamento da diversidade e inclusão. No estudo de Basto e Cepellos (2023) com executivos nacionais e internacionais acerca de contratação de pessoas com transtorno do espectro autista, as percepções ainda são influenciadas por estereótipos, porém têm avançado a partir da experiência de trabalho de indivíduos com esse transtorno. Batista et al. (2023) observam que mulheres negras com deficiência enfrentam uma marginalização agravada pela interseccionalidade entre gênero, raça e deficiência no mercado de trabalho.

Em última análise, os efeitos dos estereótipos não apenas justificam e legitimam a discriminação, mas também promovem o preconceito e exclusão social, afetando diversas identidades sociais, a ponto de influenciar no recrutamento, seleção e contratação e igualdade de oportunidade para obter a justiça social. Portanto, essa abordagem teórica contribui para a compreensão dos mecanismos que perpetuam preconceitos e exclusões de grupos historicamente discriminados por raça, gênero, orientação sexual e

deficiência no ambiente organizacional, servindo de base para a análise crítica de políticas e práticas corporativas voltadas à promoção da diversidade.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de um artigo descritivo, com abordagem qualitativa (Flick, 2009), baseando-se nas narrativas de seis gestores de recursos humanos (GRH). A pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos em seus contextos sociais e interpretativos, permitindo analisar como e por que determinados fenômenos acontecem ou aconteceram (Flick, 2009). Nesse tipo de pesquisa, não é o número de participantes que confere validade empírica, como ocorre na lógica da abordagem quantitativa, mas a profundidade analítica e o contexto investigado.

Foi construído, a partir da revisão de literatura acima, um instrumento contendo variáveis demográficas e quatro questões abertas na plataforma *Google Forms*, direcionadas aos gestores de Recursos humanos. A coleta de dados foi por conveniência por ser mais ágil e atraente para atrair os participantes, o que pode ser considerado como vieses, no entanto, tende a privilegiar pessoas que já fazem parte de determinados círculos sociais ou profissionais, o que pode limitar a diversidade do grupo.

Foi divulgado nas redes sociais WhatsApp e LinkedIn e networking dos pesquisadores, solicitando divulgação em massa, no período de 22 de fevereiro a 06 de março de 2023. O convite para participação tinha um link que encaminhava à página inicial do questionário e enfatizou a ética e o anonimato. Foi realizado um pré-teste do roteiro para dirimir dúvidas e ajustes necessários.

As questões foram: como é feito o recrutamento em curso? Com a questão da sustentabilidade em alta, houve mudança no recrutamento e seleção, voltada para a diversidade? O que tem sido feito para recrutar e selecionar candidatos (mulheres negras, homens negros, pessoas LGBT), para cargos de gestão ou somente esse processo era para cargos operacionais? Quais eram as melhores práticas de recrutamento e seleção, para as pessoas discriminadas na sociedade em termos de raça, gênero, orientação sexual e pessoas com deficiência? Essas perguntas possibilitam entender tanto o cenário atual quanto os desafios para criar processos seletivos inclusivos. O estudo amplia o conhecimento sobre diversidade na gestão de pessoas e apoia práticas corporativas mais equitativas.

As variáveis demográficas foram: primeiro nome, idade (anos), nível de escolaridade, formação profissional, ramo de negócio em que trabalha e o estado, quanto tempo (meses ou anos) trabalha com recrutamento de candidatos, quanto tempo (meses ou anos) trabalha com seleção de candidatos, quem dentro da empresa determina a vaga e número de vagas (Tabela 2).

Tabela 2

Variáveis demográficas

Variáveis	Gestores de pessoas					GP6
	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	
Sexo	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino
Idade (anos)	Acima ou igual a 42 anos	36 a 41 anos	36 a 41 anos	36 a 41 anos	36 a 41 anos	29 a 35 anos
Nível de escolaridade	Mestrado	Outros	Pós-graduação lato sensu	Pós-graduação lato sensu	Pós-graduação lato sensu	Pós-graduação Lato sensu
Formação profissional	Psicóloga, especialista em Gestão por Competências e Mestre em Políticas Públicas	Administração e Direito	Administração	Psicóloga	Psicóloga	Administração
Ramo do negócio/Estado	Docente de GP para concursos públicos	Recursos humanos - MG	Construção civil -SC	Varejo-BA	Tecnologia/MG	Prestação de serviços/MG
Quanto tempo (meses ou anos) trabalha com recrutamento de candidatos	10 anos em organizações públicas e privadas	16 anos	10 anos	16 anos	15 anos	3 anos
Quanto tempo (meses ou anos) trabalha com seleção de candidatos	10 anos em organizações públicas e privadas	16 anos	10 anos	16 anos	15 anos	3 anos
Quem dentro da empresa determina a vaga e número de vagas	Gestor e a área de RH	A gestão de cada negócio/área	Gestores de área com aprovação da alta administração	Diretoria	CEO	Gestora da área, com a aprovação da diretoria responsável

Os gestores de pessoas foram identificados por codinome e número absoluto (GP1...GP6) para cada fala dos GPs foram agrupadas uma a uma classificadas conforme as categorias e após avaliação foram apresentadas as narrativas que mais se aprofundaram sobre os processos da empresa e diversidade empresarial. O baixo número de participantes decorre da dificuldade de acesso aos GRH e a saturação teórica foi considerada quando os relatos passaram a apresentar recorrência temática suficiente para responder ao objetivo proposto.

Para a técnica analítica das narrativas, foi adotada a análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2011). Essa técnica é utilizada para estudar motivações, opiniões, atitudes, valores, crenças e tendências, dentre outros. Foram seguidos os passos: a) pré-análise - leitura do material coletado e registrado na plataforma; b) reflexão sobre gestão de

pessoas: recrutamento e seleção e a teoria dos estereótipos; c) exploração do material - codificação e categorização dos depoimentos; e d) tratamento dos resultados e interpretação - identificação de padrões, tendências e relações. Os dados foram tratados por meio de duas categorias temáticas: i) Recrutamento e seleção; ii) Diversidade cultural.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A maioria dos gestores era do sexo feminino e estava na faixa etária entre 36 e 41 anos, todos tinham ensino superior completo e pós-graduação (exceto GP2). Observou-se equilíbrio entre formações em Psicologia e Administração com exceção de GP2, que era advogado. O tempo médio no recrutamento e seleção dos gestores foi de 11,7 anos; a determinação da vaga e número de vagas tinha sido dada pela área do negócio e outros dependiam da aprovação da alta administração.

Os relatos de GP1, GP2, GP3 e GP6 evidenciam, de forma alinhada com Almeida (2004), que a responsabilidade pelas vagas ofertadas e preenchidas não recai exclusivamente sobre a área de Gestão de Pessoas. O gestor de cada setor também é implicado como corresponsável nesse processo, demonstrando que a decisão sobre o quantitativo e a distribuição das vagas resulta de uma articulação conjunta entre ambos. Essa perspectiva reforça a importância do diálogo e da colaboração entre os setores, para garantir que as necessidades organizacionais sejam atendidas de maneira estratégica e equitativa, especialmente em contextos que demandam práticas inclusivas e sensíveis à diversidade.

4.1 Recrutamento e seleção

Os dados indicam que os processos de recrutamento e a seleção nas organizações analisadas combinam estratégias tradicionais e digitais, com o uso recorrente das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para divulgação de vagas, triagem curricular e condução das etapas seletivas. Observa-se também que, em alguns casos, a prioridade inicial é concedida ao recrutamento interno, valorizando a mobilidade dos colaboradores já vinculados à organização, enquanto, em outros, a seleção ocorre simultaneamente para públicos interno e externo.

GP2: Falando de uma forma macro, ao surgir a demanda alinha-se o perfil e começamos a realizar as divulgações, primeiramente internamente com a oportunidade de nossos colaboradores participarem do processo seletivo, para então não havendo essa primeira possibilidade, divulgamos amplamente nos diversos meios de comunicação.

De forma complementar, GP1 menciona a "divulgação de vagas via internet, Sougov, LinkedIn, editais e redes sociais", enquanto GP6 destaca etapas como "análise curricular, entrevistas individuais e testes de acordo com cada vaga".

Esses relatos evidenciam que o recrutamento e seleção estão fortemente estruturados sob uma lógica de eficiência operacional e alinhamento entre perfil profissional e necessidades organizacionais, corroborando Almeida (2004), ao discutir a importância da adequação entre competências requeridas e demandas organizacionais. O uso da TIC, nesse contexto, facilitou e acelerou as práticas de recrutamento e seleção,

elevando a eficiência, conforme apontam Derosus e Fruyt (2016) e Born et al. (2018).

Entretanto, a análise não pode restringir-se à dimensão instrumental da eficiência. Embora a digitalização represente avanço operacional, a literatura contemporânea alerta para seus efeitos ambivalentes. Blumen e Cepellos (2023) destacam que tecnologias aplicadas ao recrutamento podem reproduzir vieses algorítmicos, excluir candidatos com menor acesso digital e reforçar padrões historicamente privilegiados sob aparente neutralidade técnica. Assim, o dado empírico sugere que a adoção tecnológica, por si só, não garante processos mais inclusivos, exigindo monitoramento crítico sobre seus impactos reais na diversidade organizacional.

Outro aspecto relevante refere-se aos critérios valorizados para ocupação de cargos de liderança. Os gestores destacam atributos como conhecimento técnico, liderança, empatia, visão estratégica, senso de justiça, accountability, inteligência emocional e resiliência.

GP1 afirma: *conhecimento da área de atuação, liderança, habilidades de negociação e tomada de decisão e gerenciamento de conflitos. Senso de justiça.*

GP3 complementa: *conhecimento da área, resiliência, boa comunicação com sua equipe e demais áreas da empresa, inteligência emocional.*

As narrativas demonstram uma preocupação legítima com habilidades interpessoais e valores éticos, para ocupação de cargos elevados, o que reflete uma tendência contemporânea de valorização de competências socioemocionais e responsabilidade social nos processos de seleção. A valorização de atributos como senso de justiça, responsabilidade social e sensibilidade à diversidade aproxima-se de discussões contemporâneas sobre práticas organizacionais inclusivas (Townsend, 2020; Eccles, 2011; Pisarska & Iwko, 2021), as quais também têm sido associadas ao fortalecimento da sustentabilidade corporativa e ao crescimento dos negócios (Urbancová et al., 2020). A menção à resiliência reforça a valorização contemporânea de atributos subjetivos associados à liderança. Contudo, tais critérios, quando aplicados sem transparência, também podem reproduzir filtros implícitos e favorecer a manutenção de estereótipos organizacionais (Hotho et al., 2020; Ball, 2019). Logo, para quebrar os estereótipos é preciso ter uma cultura organizacional inclusiva com práticas e políticas delineadas para ocupação dos cargos elevados contemplando os grupos sub-representados e combater os vieses de algoritmos (Blumen & Cepellos, 2023).

Quanto às melhores práticas voltadas para a diversidade, emergem percepções distintas entre os participantes. Enquanto alguns defendem ações afirmativas e mecanismos institucionais mais estruturados, outros sustentam discursos de igualdade formal.

GP1 defende: *cultura organizacional voltada para diversidade que estabeleça vagas (cotas) que contemplem raça, gênero e orientação sexual e pessoas com deficiência.*

GP5 menciona: *participação do RH em comitês de diversidade, ampliação de rede de contatos, programas de desenvolvimento, política interna de diversidade, OKRs de diversidade. OKRs (Objectives and Key Results) consistem em uma metodologia de gestão orientada por objetivos e resultados mensuráveis, amplamente utilizada para monitoramento estratégico e desempenho organizacional.*

Por outro lado, GP2 afirma: *A melhor prática é não ter qualquer tipo de tratamento diferenciado [...] aqui tratamos todos de forma igual.*

Essa fala é particularmente relevante porque evidencia tensão recorrente entre igualdade formal e equidade substantiva. Embora o discurso de tratar todos igualmente possa expressar intenção de neutralidade e justiça, ele pode desconsiderar desigualdades históricas e estruturais que afetam o acesso de grupos minorizados às oportunidades organizacionais. Bento (2022) argumenta que a naturalização de padrões considerados neutros frequentemente preserva estruturas de privilégio e invisibiliza mecanismos sutis de exclusão.

Sob essa perspectiva, práticas discursivas de compromisso com diversidade, quando desacompanhadas de ações concretas e mecanismos verificáveis de transformação institucional, podem aproximar-se do fenômeno conhecido como *diversity washing*. Ou seja, organizações podem comunicar compromisso com inclusão sem necessariamente enfrentar as assimetrias estruturais que limitam a representatividade em posições estratégicas.

Para que se tenham práticas inclusivas, é necessário eliminar as barreiras de recrutamento e seleção de pessoas negras (Bento, 2022), estendendo essas ações aos outros grupos minoritários, na promoção da justiça social (Townsend, 2020; Eccles, 2011). Dessa forma, os achados desta subseção sugerem avanços importantes na profissionalização dos processos seletivos e na incorporação do debate sobre diversidade. Contudo, também revelam ambiguidades relevantes: a tecnologia amplia eficiência, mas pode reproduzir exclusões; competências subjetivas ampliam critérios avaliativos, mas podem reforçar estereótipos; e discursos de igualdade podem coexistir com manutenção de desigualdades estruturais. Assim, mais do que declarações institucionais, práticas inclusivas exigem mecanismos críticos, transparentes e efetivamente orientados à equidade.

4.2 Diversidade cultural

A sustentabilidade, conforme a Agenda 2030, contempla 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), dentre os quais se destacam o ODS 5 (Igualdade de gênero) e o ODS 10 (Redução de desigualdades). No contexto brasileiro, iniciativas complementares também reforçam a centralidade da equidade étnico-racial (Ministério da Igualdade Racial, 2023). No entanto, é fundamental que a diversidade esteja, de fato, presente em todos os níveis da organização, tanto na esfera pública quanto na esfera privada, evitando práticas de *diversity washing*, nas quais a diversidade é utilizada apenas como estratégia de imagem, sem promover mudanças estruturais ou combater desigualdades reais. Para evitar práticas superficiais e garantir avanços concretos, é necessário que as iniciativas sejam acompanhadas de compromissos transparentes, métricas de avaliação e transformação da cultura organizacional, de modo a impedir que a diversidade se torne apenas um elemento decorativo ou um instrumento de marketing (Baker et al., 2024).

Depoimentos de GP1 e GP6 reforçam a importância da liderança na promoção da diversidade. Algumas empresas têm programas de diversidade e outras prezam pelo respeito à diversidade. Algumas narrativas:

GP1: divulgamos vagas amplamente e selecionamos os candidatos com perfil técnico e comportamental requerido, sem discriminação.

GP2: temos um programa de diversidade na companhia, passamos a olhar com mais atenção as questões sociais e continuamos reforçando o nosso

compromisso e respeito à diversidade. Não fazemos qualquer distinção, como uma empresa que promove sempre a diversidade, temos negros, mulheres e pessoas LGBT em cargos de gestão e operacionais.

GP3: prezamos pelo respeito às diferenças em todos os processos. Não temos R&S direcionado para a diversidade. Não há medição com indicadores específicos para determinar o alinhamento das contratações com os quesitos da sustentabilidade, o que evidencia uma área de potencial melhoria. Alguns promovem uma divulgação ampla para alcançar perfis específicos, enquanto outros não abrem vagas direcionadas.

GP4: destaca que, em sua empresa, 70% dos cargos de gestão estão ocupados por negros e/ou LGBT.

GP6: criamos um Comitê de Diversidade, Equidade e Inclusão promovendo a conscientização de todo o time e com um foco especial na liderança.

Os depoimentos sugerem que a pauta da diversidade cultural está avançando lentamente, contribuindo para a redução da discriminação (Aksoy et al., 2018), incluindo a discriminação contra negros (Ferreira et al., 2023; Batista et al., 2023), de pessoas LGBTs (Cardoso & Rocha, 2022) e assim, vai quebrando ou enfraquecendo os estereótipos pelos grupos marginalizados. Essa evolução pode contribuir para maior equidade na ocupação dos cargos, transformando o quadro de RH, que antes, como Bento (2022) destacava, era predominantemente composto por pessoas brancas em cargos elevados.

A área de Gestão de pessoas ocupa papel estratégico no ambiente corporativo para promover a diversidade cultural devido às diversas políticas e processos que visam a equidade e justiça social na organização, deixando de ser teoria e sim prática social (Freitas et al., 2013), fortalecendo a cultura organizacional para uma visão do futuro. Os depoimentos comprovam essa importância:

GP3: olhar para a pessoa, não para a deficiência/raça/gênero. E inserir isso na cultura da empresa.

GP4: é fundamental para garantir o foco na competência e não em outros aspectos.

GP5: é fundamental, pois as áreas de Talento e desenvolvimento de pessoas são essenciais para que a cultura de Diversidade seja vivida de forma efetiva nas organizações.

GP1: a gestão de pessoas tem por objetivo promover a diversidade e ajudar a organização a desenvolver uma cultura de respeito à diversidade com ações de capacitação, gestão de cultura e clima organizacional, processos de recrutamento e seleção que visem a diversidade de cor, raça, sexo, gênero, nacionalidade, religião, cunho político e posição social.

GP2: Extremamente importante, pois somos a ponte para guiar as pessoas no caminho de uma sociedade mais humana e menos preconceituosa. Necessário cada vez mais semear essa cultura de diversidade em nossos colaboradores para que assim tenhamos um mundo

mais justo, agindo com respeito e equidade, tratando os desiguais à medida que eles se desigalam.

GP6: O tema é mais que importante. A gestão de pessoas tem papel de liderar esse processo de preparação do ambiente interno e da liderança, para que a empresa possa ser mais diversa e inclusiva.

As representações estereotipadas de grupos sofrem preconceitos (Hosoda et al., 2003) e influenciam o recrutamento e seleção, devido aos estereótipos negativos relacionados à discriminação de gênero e raça (Fanning et al., 2021). Essas barreiras são evidentes na administração, dificultando a progressão na carreira (Tabassum & Nayak, 2021) e a quebra do teto de vidro (Cardoso et al., 2022).

Nesse sentido, os achados reforçam que a promoção da diversidade organizacional não depende apenas da existência de discursos institucionais favoráveis, mas da implementação de práticas concretas capazes de enfrentar estereótipos historicamente naturalizados nos processos seletivos e nas trajetórias profissionais. Assim, a atuação estratégica da gestão de pessoas torna-se central para transformar compromissos discursivos em mecanismos efetivos de equidade e inclusão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como os processos de recrutamento e seleção, conduzidos pela gestão de pessoas, influenciam a promoção da diversidade em empresas brasileiras. Os achados evidenciam que tais processos ocupam posição estratégica na promoção da diversidade organizacional, especialmente ao articularem práticas de atração, seleção e desenvolvimento alinhadas às demandas contemporâneas de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. Embora a incorporação de agendas como ESG ainda se apresente de forma heterogênea entre as organizações analisadas, observa-se um movimento de reconhecimento crescente da diversidade como elemento relevante para competitividade, reputação institucional e fortalecimento da cultura organizacional.

Os resultados demonstram que o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) amplia o alcance dos processos seletivos e potencializa o acesso a perfis mais diversos. Contudo, tais avanços não garantem, por si só, práticas inclusivas, especialmente diante dos riscos associados à reprodução de vieses algorítmicos e critérios seletivos que podem reforçar desigualdades estruturais. Além disso, promover diversidade exige mais do que discursos institucionais ou ações pontuais, demandando compromisso organizacional efetivo, mecanismos de transparência, indicadores de acompanhamento e iniciativas capazes de combater estereótipos e promover equidade substantiva.

Como contribuição, o estudo reforça o papel estratégico da gestão de pessoas como agente de transformação organizacional, evidenciando que práticas de recrutamento e seleção podem atuar tanto como mecanismos de ampliação da diversidade quanto como espaços de reprodução de desigualdades, dependendo dos critérios, políticas e práticas adotadas. No campo gerencial, os achados sinalizam a necessidade de que organizações revisem continuamente seus processos seletivos, ampliem mecanismos de monitoramento e fortaleçam ações concretas voltadas à inclusão de grupos historicamente minorizados.

Como limitações, destaca-se a natureza qualitativa da pesquisa e o número restrito de participantes, aspectos que não permitem generalizações estatísticas dos achados, embora possibilitem aprofundamento analítico sobre o fenômeno investigado. Adicionalmente, o estudo não explorou em profundidade como as organizações enfrentam desafios relacionados à desconstrução de estereótipos ou ao monitoramento de vieses tecnológicos em plataformas digitais de recrutamento. Como agenda futura, sugerem-se investigações com amostras ampliadas, diferentes setores organizacionais e abordagens complementares, como entrevistas individuais e grupos focais, de modo a aprofundar a compreensão sobre os desafios e possibilidades da promoção da diversidade no mercado de trabalho brasileiro.

REFERÊNCIAS

- Aaron, T. S. (2019). Black women: perceptions and enactments of leadership. *Journal of School Leadership*, 30(2), 146-165. <https://doi.org/10.1177/1052684619871020>
- Abele, A. E. (2003). The dynamics of masculine-agentive and feminine-communal traits: findings from a prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 768-776. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.768>
- Aksoy, C. G., Carpenter, C.S., Frank, J., & Huffman, M.L. (2018). Gay glass ceilings: Sexual orientation and workplace authority in the UK. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 159, 167-180. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.01.013>
- Almeida, W. (2004). *Captação e seleção de talentos*. Atlas.
- Armstrong, D., & Mitchell, C. (2017). Shifting identities: Negotiating intersections of race and gender in Canadian administrative contexts. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(5), 825-841. <https://doi.org/10.1177/1741143217712721>
- Augoustinos, M., & Walker, I. (1998). The Construction of Stereotypes in Social Psychology: From Social Cognition to Ideology. *Theory & Psychology*, 8(5), 629-652. <https://doi.org/10.1177/0959354398085003>
- Baker, A., Larcker, D.F., McClure, C. G., Saraph, D., & Watts, E. M. (9 Apr 2024). Diversity Washing. *Journal of Accounting Research*, Chicago Booth Research Paper No. 22-18, European Corporate Governance Institute - Finance Working Paper No. 868/2023. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4298626>
- Ball, C. A. (2019). Gender-Stereotyping Theory, Free Expression, and Identity. *William & Mary Bill of Rights Journal*, 28, 1-62. h
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. (Ed.70). Lisboa. Portugal.
- Basto, A.S., & Cepellos, V.M. (2023). Autismo nas organizações: identificação e ações para inclusão do ponto de vista de gestores. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(1), 1-15. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120220061>
- Batista, R.C.G., Ferreira, C.A.A., Carolino, A.R., Nunes, S.C. (2023). Mulher negra com deficiência no Brasil: análise a partir da teoria crítica da raça. *Revista de Administração FACES Journal*, 22(2), 8-26. <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/9734>
- Bento, C. (2022). *O pacto da branquitude*. São Paulo: Companhia das Letras.

- Blumen, D., & Cepellos, V. M. (2023). Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(2), e2022-0080. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220080>
- Bobek, V., Zych, F., Janković, B., & Horvat, T. (2022). Employers' perceptions of online university degrees and their relationship with the recruitment and selection practices: the Case of Chile. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 68(3), 28-49. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2022-0016>
- Born, M. Ph., Hiemstra, A.M.F., & Oostrom, J.K. (2018). Applicants' role as (pro-) active agents in the recruitment and selection process: a frequently overlooked perspective. *Journal of Personnel Psychology*, 17(3), 103-106. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000215>
- Branine, M. (2008). Graduate recruitment and selection in the UK: A study of the recent changes in methods and expectations. *Career Development International*, 13(6), 497-513. <https://doi.org/10.1108/13620430810901660>
- Cardoso, H.M., Saraiva, C.M., & Ceribelli, H.B. (2022). Desafios de gênero e raça enfrentados pelas mulheres em seus ambientes de trabalho. *REUNA*, 27(5), 66-86.
- Cardoso, J. G., & Rocha, R. A. (2022). Do explícito ao sutil: existe discriminação percebida pelo consumidor LGBTI+ no Brasil? *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 483-499. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210098>
- Castro, G.H.C., Silva, D.W.G., & Siqueira, M.V.S. (2021). LGBT nas Organizações: Revisão Internacional, Debate e Agenda. *Revista Economia & Gestão*, 21(58), 185-204. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2021v21n58p185-204>
- Datta, S., & Shah, S. (2022). Rocky Road? Driving gender diversity & inclusion in Cummins India through inclusive leadership. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 12(4), 1-29. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-12-2021-0401>
- Denissen, A. M., & Saguy, A. C. (2014). Gendered homophobia and the contradictions of workplace discrimination for women in the building trades. *Gender & Society*, 28(3), 381-403. <https://doi.org/10.1177/0891243213510781>
- Derous, E., & Fruyt, F. (2016). Developments in recruitment and selection research. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 1-3. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12123>
- Digh, P. (1999). Getting people in the pool: Diversity recruitment that works. *HR Magazine*, 44(10), 94-98.
- Doverspike, D., Taylor, M. A., Shultz, K. S., & McKay, P. F. (2000). Responding to the challenge of a changing workforce: Recruiting nontraditional demographic groups. *Public Personnel Management*, 29, 445-457.
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 735-754. doi: 10.1037/0022-3514.46.4.735
- Eagly, A. H., & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In M. Barreto, M. K. Ryan, & M. T. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 21-47). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11863-002>
- Eccles, N. (2011). The origins and meanings of names describing investment practices that integrate a consideration of ESG issues in the academic

- literature. *Journal of Business Ethics*, (104), 389-402. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0917-7>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case. *Harvard Business Review*, 98(6), 114-22. <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>.
- Fanning, K., Williams, J., & Williamson, M.G. (2021). Group recruiting events and gender stereotypes in employee selection. *Contemporary Accounting Research*, 38(4), 2496-2520. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12710>
- Ferreira, C.A.A., & Teixeira, E.G. (2021). Organizações 4.0: tendências de empregabilidade para mulheres negras brasileiras. *Navus*, 11, 1-15. <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1495>
- Ferreira, C.A.A., Nunes, S.C., & Santos, J.N. (2023). O papel das relações raciais no mercado de trabalho brasileiro: processos de recrutamento e seleção em foco. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(1), 1-14, e-2022-0039. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220039>
- Ferreira, C. A. A., & Nunes, S. C. (2024). A estética feminina como atributo de exclusão no mercado de trabalho brasileiro. *Revista Gestão & Conexões*, 13(2), 50-72. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.2.42146.50.72>
- Ferreira, L. C. M., & Rais, L. A. (2016). Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas com deficiência na produtividade das empresas brasileiras. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 18(59), 108-124. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2769>
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
- Freitas, W. R. S., Souza, M. T. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, C. J. C. (2013). Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 11-27. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n36p11>
- Hentschel, T., Heilman, M.E., & Peus, C.V. (2019). The multiple dimensions of gender stereotypes: a current look at men's and women's characterizations of others and themselves. *Frontiers in Psychology*, 10(11), 1-19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011>
- Hosoda, M., Stone, D.L., & Stone-Romero, E.F. (2003). The interactive effects of race, gender, and job type on job suitability ratings and selection decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 145-178. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb02077.x>
- Hotho, J., Minbaeva, D., Muratbekova-Touron, M., & Rabbiosi, L. (2020). Coping with favoritism in recruitment and selection: a communal perspective. *Journal of Business Ethics*, (165), 659-679. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4094-9>
- Koenig, A. M., & Eagly, A. H. (2014). Evidence for the social role theory of stereotype content: observations of groups' roles shape stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(3), 371-392. doi: 10.1037/a0037215
- Lahey, J. N., & Oxley, D. (2021). Discrimination at the intersection of age, race, and gender: evidence from an eye-tracking experiment. *Journal of*

Policy Analysis and Management, 40(4), 1083-1119.
<https://doi.org/10.1002/pam.22281>

- Mascarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. Q. (2019). Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates. *Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 353-364. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190505>
- Ministério da Igualdade Racial. (2023). Resolução nº 2/CNODS, de 20 de dezembro de 2023: Institui a Câmara Temática para o Décimo Oitavo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável sobre Igualdade Étnico-Racial na Agenda 2030. <https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/cnods/resolucoes/Resolucao20DS18%20IgualdadeEtnicoRacial.pdf>
- Ng, E., & Rumens, N. (2017). Diversity and inclusion for LGBT workers: current issues and new horizons for research. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(2), 109-120. <https://doi.org/10.1002/cjas.1443>
- Paniza, M. D. R. (2020). Entre a emergência, a submersão e o silêncio: LGBT como categoria de pesquisa em Administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 13-27. <https://doi.org/10.1590/1679-395173482>
- Pires, F. M., & Fischer, A. L. (2014). Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 8(1), 54-72.
- Pisarska, A.M., & Iwko, J. (2021). The aspects of corporate social responsibility in the job candidates' recruitment and selection processes in a teal organization. *Sustainability*, 13(23), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su132313175>
- Sales, S., Galloway, B.M., & Cannonier, C. (2020). African American women leadership across contexts: examining the internal traits and external factors on women leaders' perceptions of empowerment. *Journal of Management History*, 26(3), 353-376. <https://doi.org/10.1108/JMH-04-2019-0027>
- Santos, A. C., Oliveira, F. B., Marchisotti, G. G., & Celano, A. (2023). Racismo estrutural e cotas nas carreiras jurídicas: a perspectiva decolonial. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(3), 1-14. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220056>
- Segnini, L. (2011). O que permanece quando tudo muda? Precariedade e vulnerabilidade do trabalho na perspectiva sociológica. *Cadernos CRH*, 24 (spel), 71-88. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792011000400006>
- Tabassum, N., & Nayak, B. S. (2021). Gender Stereotypes and Their Impact on Women's Career Progressions from a Managerial Perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), 192-208. <https://doi.org/10.1177/2277975220975513>
- Thaler-Carter, R. E. (2001). Diversify your recruitment advertising. *HR Magazine*, 92-100.
- Townsend, B. (2020). From SRI to ESG: The origins of socially responsible and sustainable investing. *The Journal of Impact & ESG Investing*, 1, 1-20. <http://dx.doi.org/10.3905/jesg.2020.1.1.010>
- Urbancová, H., Hudáková, M., & Fajčíková, A. (2020). Diversity Management as a Tool of Sustainability of Competitive Advantage. *Sustainability*, 12(12), Article 5020. <https://doi.org/10.3390/su12125020>
- Wecker, A.C., & Froehlich, C. (2017). Recrutamento e seleção por competências: uma Análise do Processo Seletivo de uma Instituição de Ensino Superior. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 12(3), 75-96.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.