

## **O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

*THE ROLE OF PEOPLE MANAGEMENT IN THE SUSTAINABILITY OF COMPANIES:  
RECRUITMENT AND SELECTION*

**CLÁUDIA APARECIDA AVELAR FERREIRA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

**SIMONE COSTA NUNES**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

**RENATA CRISTINA GOMES BATISTA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

### **Comunicação:**

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

### **Agradecimento à orgão de fomento:**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

## **O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo deste estudo é investigar o papel da Gestão de Pessoas no processo de recrutamento e seleção, com foco no critério social da pauta ESG (ambiental, social e governança corporativa).

### **Relevância/originalidade**

A Gestão de Pessoas contribui significativamente para a diversidade, focando na competência e não no perfil físico dos candidatos, ampliando a inclusão para diversas categorias profissionais.

### **Metodologia/abordagem**

O método adotado foi qualitativo e descritivo, com base em entrevistas com seis gestores de recursos humanos e análise de conteúdo.

### **Principais resultados**

Os resultados mostram que o recrutamento e seleção são realizados pela GP, com divulgação interna e externa de vagas para captar candidatos conforme a demanda específica de cada setor.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

A diversidade nas empresas desconstrói estereótipos, sinalizando um avanço promissor para a equidade nas organizações.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Este estudo evidencia que a gestão de Pessoas desempenha um papel crucial ao aumentar a diversidade nas empresas, promovendo uma cultura organizacional que valoriza a justiça.

**Palavras-chave:** Diversidade, Agenda 2030, Estereótipos

*THE ROLE OF PEOPLE MANAGEMENT IN THE SUSTAINABILITY OF COMPANIES:  
RECRUITMENT AND SELECTION*

**Study purpose**

To investigate the role of Human Resource Management (HRM) in the recruitment and selection process, focusing on the social criterion within the ESG agenda: environmental, social, and corporate governance.

**Relevance / originality**

Human resource management contributes to diversity, with a focus on competency rather than the physical profile of the candidate, opening up diversity to various occupational categories.

**Methodology / approach**

The method adopted was qualitative and descriptive, based on the perspective of six human resource managers, using content analysis technique

**Main results**

Recruitment and selection are carried out by the Human Resource Management department, with internal and external job postings to attract candidates according to specific sectoral demands.

**Theoretical / methodological contributions**

the diversity in companies deconstructs stereotypes, signaling a promising advance for equity in organizations.

**Social / management contributions**

The role played by Human Resource Management is to increase diversity in companies through an organizational culture that values justice.

**Keywords:** Diversity, 2030 Agenda, Stereotypes

## O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

### 1 Introdução

O artigo traz uma temática pouco explorada nos estudos da administração referente à gestão de pessoas na fase de recrutamento e seleção de candidato (a)s para as organizações, com foco na diversidade cultural, alinhada com a pauta ESG (ambiente, social e governança corporativa) voltada para o critério social.

A área de Gestão de Pessoas (GP) é impactada pela pressão e pelo compromisso do mundo corporativo com os objetivos do desenvolvimento sustentável, uma vez que a diversidade cultural é uma pauta emergente, altamente valorizada por investidores e consumidores (Urbancová et al., 2020; UN Global Compact, 2005). A meta 10.3 da Organização das Nações Unidas visa “garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito” (Organizações das Nações Unidas- ONU, 2021). Para as empresas comprometidas com a pauta ESG, essa meta destaca o papel estratégico da GP na gestão efetiva da diversidade cultural, promovendo a inclusão de pessoas discriminadas na sociedade por meio de políticas equitativas e inclusivas (Oliari et al., 2020, 2021), bem como a necessidade de liderança inclusiva (Datta & Shah, 2022).

A pauta da sustentabilidade é ampla, complexa e condicionada ao papel de diversos stakeholders<sup>1</sup>, o que ocasiona impacto em toda a sociedade, no presente e no futuro. A sustentabilidade é entendida como a relação estável entre o social, ambiental e o econômico (Kuhlman & Farrington, 2010). Lamin-Guedes (2012) acrescenta que a sustentabilidade representa o equilíbrio entre o social, o econômico e o ecológico, com o objetivo do bem-estar das gerações futuras.

A participação da área de GP como um dos stakeholders de uma organização é fundamental na condução eficaz da diversidade, constituindo-se em uma vantagem competitiva para os negócios (Urbancová et al., 2020). De acordo com Urbancová et al. (2020), a diversidade é descrita como “um fenômeno global, compreendido como outras qualidades humanas ou aquelas que são diferentes das nossas próprias e fora dos grupos aos quais pertencemos, mas presentes em outros indivíduos e grupos” (p. 1).

Segundo Cida Bento (2022), as políticas de diversidade e equidade transcendem a mera inclusão de uma variedade de aparências, histórias e culturas. Elas 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 adotem uma abordagem verdadeiramente comprometida a sustentabilidade, que engloba aspectos Ambiental, Social e de Governança (ESG) não devem buscar um modelo universal de empregado, mas sim promover a diversidade de valores alinhados à proposta e aos princípios da organização, visando evitar qualquer forma de discriminação.

A meta 10.3 da Organização das Nações Unidas (ONU), correlacionada ao investimento em ESG, incita as organizações adotarem uma série de requisitos normativos, a fim de influenciar o comportamento dos *stakeholders* em relação à diversidade e às políticas empresariais. Este enfoque tem sido utilizado pelos investidores como um critério avaliativo e determinante para alocação de seus recursos financeiros, funcionando como um selo de aprovação que certifica a empresa como sustentável. Nesse contexto, o aspecto social emerge

---

<sup>1</sup> *Stakeholder* refere-se a qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado pelo alcance dos objetivos de uma empresa. (Freeman, 2010).

como cerne deste estudo que envolve empregados, fornecedores, clientes e a comunidade local onde a empresa está situada (UN Global Compact, 2005).

A Gestão de Pessoas realiza os processos de recrutamento e seleção, adaptação sócio-ocupacional, treinamentos, motivação, recompensa e desistência, e avaliação de desempenho (Pisarska & Iwko, 2021). Três dessas condições se referem às 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 (Townsend, 2020; Eccles, 2011). Nesse contexto, a meta 10.3 da ONU, que foca no comportamento dos stakeholders em relação à diversidade e às políticas empresariais, é intrinsecamente ligada às práticas de GP. No entanto, muitas organizações brasileiras não estão completamente alinhadas para a sustentabilidade no critério social, e a cobrança recai sobre a gestão de pessoas. Curado et al. (2022) apontam que as práticas de GP amparam as empresas para o cumprimento das metas da Agenda 2030.

Diante dessa exigência, surge a indagação: como o recrutamento e seleção realizados pela área de gestão de pessoas podem contribuir para a diversidade no mundo corporativo, considerando aspectos como gênero, raça, orientação sexual e pessoa com deficiência? Assim, o objetivo desse estudo é investigar o papel da GP no processo de recrutamento e seleção, com ênfase no critério social (ESG).

Embora existam diversas pesquisas sobre GP e sustentabilidade, o foco específico em recrutamento e seleção, é menos explorado. Isso motivou a presente pesquisa, que busca aprofundar a compreensão sobre a diversidade em termos de raça, gênero, orientação sexual e pessoa com deficiência, alinhada às boas práticas de empresas comprometidas com a sustentabilidade. Este é um campo promissor para novas investigações (Datta & Shah, 2022; Curado et al., 2022; Oliari et al., 2021; Eccles, 2011).

## **2 Referencial Teórico**

Com a pauta da sustentabilidade e investimento em ESG, os investidores avaliam as empresas que precisam de financiamento se estas adotam práticas inclusivas com foco na diversidade cultural. 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 a cultura e o clima da empresa para aumentar os negócios com a diversidade cultural.

### **2.1 Sustentabilidade e a gestão de pessoas: recrutamento e seleção**

O papel da GP está intrinsecamente ligado à sustentabilidade, uma vez que constitui o alicerce para a promoção da diversidade cultural. Freitas et al. (2013) ressaltam que a sustentabilidade não pode ser vista pelas empresas como uma mera tendência passageira (modismo), exigindo, portanto, por isso, a adoção de práticas efetivas e com comprometimento e integração com as estratégias de negócio. Quando a GP adota os valores verdes, esses princípios podem ser disseminados por meio das práticas de recursos humanos, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional sustentável. Mascarenhas e Barbosa (2019) argumentam que a GP precisa adotar uma abordagem pró-negócios e inclusiva, deixando de lado uma orientação meramente voltada para o mercado, e se alinhando à sustentabilidade tanto da empresa quanto das pessoas, em vez de servir apenas os interesses dos acionistas.

O estudo conduzido por Oliari et al. (2020) reforça a crescente importância do tema sustentabilidade nas empresas, que visam o desenvolvimento sustentável de suas operações. Nesse contexto, as indústrias têm adaptado suas práticas e políticas de GP para atender a essa demanda emergente, buscando torná-las mais eficazes e eficientes. Além disso, Oliari et al.

(2021) complementam que este modelo de ações da GP, atrelado à estratégia sustentável e às práticas sociais da empresa, contribui para a abordagem holística da sustentabilidade, atendendo aos três pilares fundamentais: econômico, social, ambiental. Essa interconexão entre as práticas de GP e os objetivos de sustentabilidade demonstra a relevância da GP como uma ferramenta estratégica para promover o desenvolvimento sustentável das organizações.

O papel desempenhado pela área de GP revela-se fundamental nos procedimentos de recrutamento e seleção de talentos. No paradigma moderno, Almeida (2004) descreve que os empregadores tendem a antecipar as demandas, adotando uma abordagem proativa tanto no presente quanto no futuro, visando reduzir gastos e fazer escolhas assertivas. Esse processo é conduzido pela GP, sendo participativo e corresponsável com os gestores das áreas que solicitam a ocupação das vagas. Durante o recrutamento e seleção, busca-se não apenas identificar competências, mas também outras habilidades potenciais nos candidatos, as quais podem ser desenvolvidas. Para isso, são empregadas técnicas diversas, tais como entrevistas, dinâmicas, simulação, testes e provas.

Branine (2008) aponta que, no contexto do Reino Unido, a maioria dos empregadores tem adotado métodos de recrutamento e seleção mais sofisticados, objetivos e econômicos. Esses métodos visam captar uma gama mais ampla de dados relacionados à pessoa, incluindo atitudes, personalidade e habilidades que podem ser transmitidas de forma exclusiva e pessoal pelos candidatos, em contraste com a ênfase tradicional nas qualificações profissionais. No entanto, ainda são realizadas entrevistas como parte do processo seletivo.

Pires e Fischer (2014) empreenderam uma investigação abrangente sobre políticas e práticas da GP na empresa Natura. O estudo abordou diversas áreas da GP, como seleção, avaliação de desempenho, remuneração e sucessão todas alinhadas à questão estratégica da sustentabilidade organizacional. No que tange ao processo de recrutamento e seleção, a empresa adota uma abordagem voltada para a captação e retenção de profissionais que estejam alinhados aos valores culturais da organização. Após a seleção, os candidatos recebem capacitação técnica. A natura implementou em 2011 um novo modelo de recrutamento, no qual os candidatos preenchem um Inventário de Reflexão. Esse instrumento proporciona uma oportunidade para que os candidatos desenvolvam o autoconhecimento, ao passo que permite à empresa conhecer a história de vida e os objetivos individuais dos candidatos, avaliando se estão em consonância com os valores organizacionais. Esse processo é conduzido por uma equipe treinada, que realiza uma análise criteriosa dos dados coletados, garantindo uma seleção mais precisa e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

Segundo Derous e Fruyt (2016), a tecnologia da informação e comunicação acelerou as transformações nas práticas de recrutamento e seleção, por meio de “ferramentas multimídia, a exemplo os testes móveis, vídeos, etc., currículos, uso do LinkedIn como plataforma de recrutamento, e sistema de rastreamento de candidatos online” (p.1). Essas inovações aumentaram a eficiência do processo de recrutamento e avaliação, tanto para candidatos quanto para recrutadores, embora questões sobre a segurança e validade dos testes tenham emergido.

Born et al. (2018) discutem as fases de recrutamento e seleção, em relação aos comportamentos autodirigidos, que são perceptíveis pelos recrutadores. Na fase de recrutamento, os candidatos precisam demonstrar claramente suas aspirações em relação a empresa, alinhando-as com seu verdadeiro eu, seu eu aspiracional, e o eu ideal, ou evitando carreiras que temem, exemplificado pela afirmação: "não quero ser o homem de negócios que meu pai era" (p.105). Na fase de pré-seleção, o candidato deve apresentar uma carta de candidatura e o curriculum vitae. É importante que esses documentos forneçam informações centrais sobre o trabalho e a importância do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, além de refletirem as verdadeiras expectativas do candidato sobre o que desejam se tornar.

Hotho et al. (2020) investigaram sobre o favoritismo, tratando-o como uma expectativa social que necessita ser gerida. Embora seja uma prática antiética, o favoritismo é comum, e os

gerentes, que são vistos como condutores das normas locais, podem reduzir as expectativas sociais acerca às decisões de recrutamento organizacional. Alternativamente, esses gerentes podem adotar comportamentos perversos e cometer injustiças com intuito de proteger as organizações.

Apesar de todas estas técnicas, candidatos que enfrentam discriminação devido a estereótipos negativos encontram consideráveis dificuldades de se inserir no mercado de trabalho. Portanto, a próxima seção aborda as barreiras enfrentadas por esse grupo.

## **2.2 Recrutamento e seleção: barreiras para a diversidade cultural**

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). Estudos indicam que candidatos negros atribuem maior importância à diversidade em comparação com candidatos brancos.

Para Avery (2003), nos anúncios de recrutamento das empresas tem sido comum o retrato da diversidade racial, como meio de captar mais candidatos. Porém, a diversidade na publicidade das empresas precisa favorecer os negros e outras minorias, deixando claro que a oferta é para todos os níveis e não apenas para os cargos básicos. 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). Ações midiáticas racistas estão estampadas nos anúncios online de emprego, demonstrando que a preferência é a mulher branca. Assim, os autores reforçam a necessidade de ações afirmativas para os “historicamente excluídos de empregos de maior prestígio e remuneração, bem como espaços de decisão” (Rezende & Andrade, 2022).

Hosoda et al. (2006) apontam que as mulheres negras mais instruídas são mais aptas para empregos que exigem elevada habilidade cognitiva, em relação aos homens brancos, mulheres brancas e homens negros com a mesma equidade educacional. Os dados apontam ser possível superar os preconceitos de raça, gênero e natureza do trabalho, na tomada de decisão, referente ao emprego.

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). Thomas et al. (2019) destacam que homens e mulheres negras estão subrepresentados na medicina devido ao racismo estrutural, o que dificulta as chances do recrutamento e a seleção na área. 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) discorrem que, no processo de recrutamento e seleção, a GP estratégica de pessoas tem 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, aumentará a participação feminina negra 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 tem maioria branca. 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. Portanto, para que os princípios de diversidade e equidade realmente se traduzam em uma força de trabalho diversificada, é imperativo que as empresas adotem medidas concretas e efetivas de GP,

conforme defendido por Ferreira et al. (2023), superando a superficialidade do compromisso com a diversidade criticado por Bento (2022).

### **3. Framework Teórico: Teoria dos Estereótipos**

O gênero é compreendido por Scott (1994) como construção sócio-histórico-cultural. O autor argumenta que “seus usos e significados nascem de uma disputa política e são os meios pelos quais as relações de poder - de dominação e de subordinação - são construídas” (p. 12). Logo, essa disputa de poder se reflete na organização social, resultando em sofrimento social. Neste cenário, os estereótipos desempenham um papel crucial ao perpetuar e reforçar essas relações de poder.

Os estereótipos, segundo Augstinos e Walker (1998), são representações grupais, e a estereotipagem se refere as 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 auto categorização 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 poder existentes na sociedade. Um exemplo concreto da aplicação dessas ideias pode ser visto no trabalho de Hosoda et al. (2006), que desenvolveram duas abordagens teóricas sobre preconceito de raça e gênero.

Hosoda et al. (2006) 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 a 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 estereotipadas, 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 agenciados e mulheres como mais comunais (Hentschel et al., 2019; Eagly & Steffen, 1984). Entende-se por mulheres comunais aquelas que possuem características de altruísmo, preocupação com os outros, sendo 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.

Bento (2022) descreve um incidente envolvendo uma recrutadora que encaminhou duas candidatas negras para uma vaga de secretária em uma instituição financeira. Na primeira entrevista, a recrutadora foi repreendida pelo contratante por telefone, que afirmou que, naquele banco, a secretária deveria ser branca. O contratante não tinha conhecimento de que a recrutadora era negra.

Armstrong e Mitchell (2017) apontam a necessidade de negociação da racialização para garantir oportunidades profissionais, enquanto Sales et al. (2019) 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 despeito de outras formas de discriminação nas organizações, Denissen e Saguy (2018) 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 carregam o signo LGBT+. Castro et al. (2021) fizeram uma revisão de literatura internacional sobre a população LGBT nas organizações, e identificaram que a discriminação é presente principalmente com as identidades sexuais fora do padrão normatizado heterossexual, gêneros trans e não binários, excetuando o homossexual branco pertencente a classe social à classe social mais alta e que ainda não saiu do armário, por questões de exclusões e opressões, tanto nas relações e práticas nas empresas.

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 (2022) com executivos nacionais e internacionais acerca de contratação de pessoas com transtorno de espectro autista, as percepções ainda são influenciadas por estereótipos, porém têm avançado a partir da experiência de trabalho de indivíduos com esse transtorno.

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. Além disso, reforçam 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 & David, 2020).

#### 4 Método

Trata-se de um artigo qualitativo e descritivo (Flick, 2009) com as narrativas de seis gestores de recursos humanos. A pesquisa qualitativa é um método subjetivo em que as informações são obtidas por meio das vivências das pessoas ou coletadas em instituições no contexto real, elucidando o porquê dos fenômenos - como acontecem ou aconteceram (Flick, 2009). Nesse tipo de pesquisa, não é o número de participantes que dá a validade empírica, como ocorre na lógica de abordagem quantitativa (Rey, 2005), mas o contexto do estudo.

Foi construído, a partir da revisão de literatura, um instrumento contendo variáveis demográficas e cinco questões abertas na plataforma *Google Forms*, direcionadas aos gestores de Recursos humanos. Foi divulgado nas redes sociais WhatsApp e LinKedIn.br o 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 pela ética e anonimato.

As variáveis demográficas foram: primeiro nome (utilizou codinome GP1...GP5), 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 1). As questões foram: como é feito o recrutamento em curso? Quais as qualidades que um gerente, diretor ou CEO precisam ter no seu ramo de negócio? Com a ESG 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?

**Tabela 1-** Variáveis demográficas

Variáveis	Gestores de pessoas				
	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5
Sexo	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino
Idade (anos)	Acima ou igual a 42 anos	36 a 41 anos	36 a 41 anos	36 a 41 anos	36 a 41 anos
Nível de escolaridade	Mestrado	Outros	Pós-graduação lato sensu	Pós-graduação lato sensu	Pós-graduação lato sensu
Formação profissional	Psicóloga, e Mestre em Políticas Públicas	Administração e Direito	Administração	Psicóloga	Psicóloga

Ramo do negócio/ Estado	Docente de GP	Recursos humanos - MG	Construção civil -SC	Varejo- BA	Tecnologia/Br
Tempo que trabalha com recrutamento	10 anos em organizações públicas e privadas	16 anos	10 anos	16 anos	15 anos
Tempo que trabalha com seleção de candidatos	10 anos em organizações públicas e privadas	16 anos	10 anos	16 anos	15 anos
Quem decide a abertura 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

Para técnica analítica dos depoimentos, 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 a revisão de literatura 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 e sustentabilidade.

## 5 Resultados e discussão

A maioria (66%) dos gestores eram do sexo feminino e estavam na faixa etária entre 34 e 41 anos, ambos tinham ensino superior completo e pós-graduação (exceto G2), 50% eram psicólogas e 50% administradores. O GP2 também era advogado. O tempo médio no recrutamento e seleção dos gestores foi de 11,6 anos; a determinação da vaga e número de vaga tinha sido dada pela área do negócio e outros dependia da aprovação da alta administração. Os depoimentos de GP1, GP2, GP3 e GP6 corroboram Almeida (2004), que mostra que a Gestão de Pessoas e o gestor do setor são corresponsáveis pela vaga e número de vagas ofertadas/preenchidas.

### Recrutamento e seleção

O recrutamento e a seleção dos candidatos foram realizados pelos gestores das empresas, com o uso da tecnologia da comunicação e informação (TIC), para divulgação de vagas ao público externo, mas houve casos de opção pela mão de obra já ocupada, dando chances aos já empregados. A seleção pode ser interna ou interna/externa, conforme os depoimentos de GP1 e GP2: “divulgação de vagas, via internet, Sougov, LinkedIn, editais, redes sociais” (GP1); “feito pelo time do RH” (GP5); “através de divulgação da vaga, análise curricular, entrevistas individuais e testes de acordo com cada vaga” (GP6);

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, possibilitando os candidatos se inscreverem diretamente em nosso site, após isso, os candidatos passam por um criterioso processo de triagem, avaliações, entrevistas, entrega de documentação até a respectiva efetivação (GP2).

A TIC facilitou e acelerou as práticas de recrutamento e seleção, elevando a eficiência (Derous & Fruyt, 2016). Essa ferramenta possibilita a escolha de candidatos potenciais, que podem agregar conhecimentos à organização (Branine, 2008), como ressaltado por GP1 e GP2. A entrevista é um instrumento para o futuro empregador conhecer os candidatos e verificar se haverá empatia entre chefia e subordinado e outros testes conforme a vaga (Born et al., 2018; Almeida, 2004).

O preenchimento de vaga para cargos elevados, como gestores, sugere conhecimento da área, liderança, empatia, visão estratégica e analítica, senso de justiça, *accountability* e resiliência, conforme os depoimentos: “conhecimento da área de atuação, liderança, habilidades de negociação e tomada de decisão e gerenciamento de conflitos. Senso de justiça” (GP1); “empatia, gostar de gente, franqueza, sonhar grande, coragem, assumir as consequências, estado de alerta, dano moral e *accountability* (GP2)”; “conhecimento da área, resiliência, boa comunicação com sua equipe e demais aptos da empresa, inteligência emocional” (GP3); “gestão de Pessoas, visão estratégica e analítica” (GP4); “programas de desenvolvimento exclusivos e políticas internas com metas estabelecidas”. (GP5).

Para ocupar cargos elevados, os gestores forneceram requisitos e um que se destaca é a justiça social, condição para que a cultura organizacional seja diversificada em termos de raça, gênero e orientação sexual (Townsend, 2020; Eccles, 2011), o que contempla a responsabilidade social e corporativa com a diversidade (Pisarska & Iwko, 2021) e a transparência que a ESG exige das organizações (Eccles, 2011), para o crescimento dos negócios (Urbancová et al., 2020). A resiliência foi enfatizada por GP3, justificando o quanto é difícil ocupar cargos elevados, ter boa saúde (Yunes, 2003) e garantir a sustentabilidade por meio da fragmentação de estereótipos (Ball, 2019), além de se evitar o favoritismo (Hotho et al., 2020).

As melhores práticas voltadas para a diversidade de raça, gênero, orientação sexual e pessoas com deficiência, no processo de recrutamento e seleção, precisam ser inclusivas, com determinação de cotas, respeito e empatia, proibição de discriminação e existência de um canal para receber denúncias sobre má conduta, conforme a seguir: “cultura organizacional voltada para diversidade que estabeleça vagas (cotas) que contemplem raça, gênero e orientação sexual e pessoas com deficiência” (GP1); “participação do RH em comitês de diversidade, ampliação de rede de contatos, programas de desenvolvimento, política interna de diversidade, OKR’s de diversidade” (GP5). Ressalta-se que OKR’s é uma metodologia utilizada no Vale do Silício, que foca na pessoa, nas metas e resultados do profissional.

A melhor prática é não ter qualquer tipo de tratamento diferenciado em detrimento da raça, gênero e opção sexual, aqui tratamos todos de forma igual e não há espaço para qualquer ato discriminatório, inclusive temos um canal ético que permite receber qualquer desvio de conduta, inclusive qualquer eventual caso discriminatório para que sejam adotadas as devidas providências de acordo com o nosso código de ética e conduta (GP2).

Para que se tenha práticas inclusivas, é necessário eliminar as barreiras de recrutamento e seleção de pessoas negras (Thomas et al., 2019), bem como implementar cotas por meio de ações afirmativas para os negros (Ferreira et al., 2023; Santos et al., 2023; Cardoso et al., 2022; Rezende & Andrade, 2022) estendendo essas ações aos outros grupos minoritários, na promoção da justiça social (Townsend, 2020; Eccles, 2011).

#### Diversidade e sustentabilidade

Com o ESG ganhando destaque, percebe-se uma mudança no recrutamento e seleção, com foco na diversidade. No entanto, é fundamental que a diversidade esteja de fato presente

em todos os níveis da organização, tanto na esfera pública como na esfera privada. 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. GP2 comenta: “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”. GP3 acrescenta: “prezamos pelo respeito às diferenças em todos os processos. Não temos R&S direcionado para a diversidade”. GP6 destaca: “Criamos um Comitê de Diversidade, Equidade e Inclusão promovendo a conscientização de todo o time e com um foco especial na liderança”. Na empresa onde atua o GP3, não há medição com indicadores específicos para determinar o alinhamento das contratações com os critérios ESG, o que evidencia uma área de potencial melhoria.

A questão social deve estar em linha com o econômico e o ambiental, conforme estabelecido na Agenda 2030. A adoção da diversidade e o uso de indicadores, favorecem o monitoramento e a comparação com stakeholders internos e externos (Lamin-Guedes, 2012; Kuhlman & Farrington, 2010).

Para o recrutamento e seleção de grupos considerados minoritários na sociedade brasileira, os gestores adotam diferentes abordagens. Alguns promovem uma divulgação ampla para alcançar perfis específicos, enquanto outros não abrem vagas direcionadas (GP3). O entrevistado GP4 destaca que, em sua empresa 70% dos cargos de gestão estão ocupados por negros e/ou LGBT. GP1 afirma: “divulgamos vagas amplamente e selecionamos os candidatos com perfil técnico e comportamental requerido, sem discriminação”. GP2 relata: “não fazemos qualquer distinção, como uma empresa que promove sempre a diversidade, temos negros, mulheres e pessoas LGBT em cargos de gestão e operacionais”.

Os depoimentos mostram que a pauta da diversidade está avançando, reduz a discriminação (Aksoy et al., 2018), incluindo a discriminação contra negros (Ferreira et al., 2023), de pessoas LGBTs (Cardoso & Rocha, 2022). Essa evolução está promovendo maior equidade nos 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 é o cerne do mundo corporativo para promover a diversidade devido as diversas políticas e processos que visam a equidade e diversidade na organização, deixando de ser teoria e sim prática social, fortalecendo a cultura organizacional para uma visão do futuro. Os depoimentos comprovam essa importância: “É fundamental para garantir o foco na competência e não em outros aspectos.” (GP4); “Olhar para a pessoa, não para a deficiência/raça/gênero. E inserir isso na cultura da empresa” (GP3); “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” (GP5);

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 (GP1).

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 desiguam. (GP2).

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 (GP6).

As representações de grupo estereotipadas sofrem preconceitos (Hosoda et al., 2006) e influenciam o recrutamento e seleção, devido aos estereótipos negativos em relação à

discriminação de gênero e raça (Fanning et al. (2021), na administração, com barreira na progressão (Tabassum & Nayak, 2021) e para a quebra de teto de vidro (Cardoso et al., 2022).

Ressalta-se, neste estudo, que o gestor masculino (GP2) desenvolveu mais seus argumentos sobre o tema, demonstrando uma mudança comportamental, sendo mais comunal que agêntico nas respostas, o que corrobora com o estudo (Hentschel et al., 2019; Eagly e Steffen, 1984). GP2 foi o único a agradecer a oportunidade de responder as questões, o que denota que todos precisam ter oportunidade de falas, sobre um tema tão atual.

## Conclusão

O objetivo foi investigar o papel da GP no processo de recrutamento e seleção, dentro dos critérios ESG. O recrutamento e seleção é realizado pela GP, com divulgação de vagas interna e externa, utilizando amplamente as TIC para captar candidatos conforme a demanda específica do setor, em colaboração com a gestão de pessoas.

A GP pode contribuir significativamente para a diversidade, focando na competência em vez do perfil dos candidatos, desenvolvendo uma cultura inclusiva através de treinamento, gestão da cultura e do clima organizacional. Além disso, deve e ampliar a diversidade para além das três categorias do ESG, incluindo a nacionalidade, religião, cunho político e posição social. Promover a diversidade entre os colaboradores e implementar canais para receber queixas sobre condutas não éticas são passos cruciais. Assim, os gestores precisam estar preparados lidar com conflitos e demonstrar resiliência.

Dois gestores entrevistados relataram casos de diversidade de gênero, raça e LGBT na empresa, não apenas em cargos operacionais, mas também em cargos de gestão. O ESG, como proposta de justiça social, deve ser refletido nas boas práticas sustentáveis da empresa, contemplando minorias e pessoas historicamente discriminadas, conforme o depoimento de GP1.

Os grupos minoritários, em termos de raça, gênero e LGBT sofrem estereótipos no mundo corporativo, necessitando de canais internos para resolver casos de discriminação. Esses depoimentos corroboram a teoria dos estereótipos, destacando a necessidade de avanços na diversidade cultural para que as empresas se destaquem nos critérios de sustentabilidade. Embora o ESG ainda seja incipiente e indutor da diversidade, ele oferece um meio para que as empresas se tornem mais competitivas e pratiquem uma imagem verdadeiramente diversa.

As limitações do modelo *Google forms*, com questões abertas, não permitem aprofundar nas questões apontadas, uma vez que muitos profissionais não têm tempo para participar de entrevistas. No entanto, é uma oportunidade de coleta de dados acessível e prática. Assim, sugere-se entrevistas focais e individuais, com gestores de recursos humanos relacionando ESG, verificando nos relatórios produzidos se realmente há diversidade em todos os cargos.

Como contribuições, o estudo demonstra que empresas focadas em ESG, onde a GP atua para aumentar a diversidade, promovem uma cultura organizacional que valoriza a justiça. Esse enfoque ajuda a desconstruir paulatinamente estereótipos quebrando tetos de vidros para gênero, negros e LGBT, sinalizando um avanço promissor para a justiça social e equidade nas organizações.

## Referências

- Abele, A. E. (2003). The dynamics of masculine-agentic and feminine-communal traits: findings from a prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 768–776. doi: 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*. São Paulo: Atlas.
- 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>
- 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>
- Augustinos, M., & Walker, I. (1998). The Construction of Stereotypes in Social Psychology: From Social Cognition to Ideology. *Theory and Psychology*, 8(5), 629–652. <https://doi.org/10.1177/0959354398085003>
- Avery, D.R. (2003). Reactions to diversity in recruitment advertising—are differences Black and White? *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 672–679. 10.1037/0021-9010.88.4.672
- Ball, C. A. (2019). Gender-Stereotyping Theory, Free Expression, and Identity. *William & Mary Bill of Rights Journal*, 28, 1-62. <https://ssrn.com/abstract=3487139>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. (Ed.70). Lisboa. Portugal.
- Basto, A.S., & Cepellos, V.M. (2022). Autismo nas organizações: identificação e ações para inclusão do ponto de vista de gestores. *Cadernos EBAPE.BR*. Obtido em <https://hml-bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/88293>
- Bento, C. (2022). *O pacto da branquitude*. São Paulo, Companhia das Letras.
- 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), 497-13. <https://doi.org/10.1108/13620430810901660>
- 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>
- 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. ISSN 2179-8834

- 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>
- Curado, C., Muñoz-pascual, L., Oliveira, M., Henriques, P.L., & Jerónimo, H.M. (2022). Contribuição da gestão de recursos humanos para a sustentabilidade. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5), 1-3. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220502>
- 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 into the pool: Diversity recruitment that works. *HR Magazine*, 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 *The Glass Ceiling in the 21st century: Understanding Barriers to Gender Equality*, eds M. Barreto, M. K. Ryan, and M. T. Schmitt (Washington, DC: American Psychological Association), 21–47. doi: 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., & David A. T. (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. doi:10.1111/1911-3846.12710
- 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 EBAP.EBR*, 21(1), 1-14, e-2022-0039, 2023. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220039>



- 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>
- Ferris, C.R., & King, T.R. (1991). Politics in human resources de decisions: a walk on the darkside. *Organization Dynamics*, 20(2), 59-71.
- Flick, U. (2009). *In 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.
- Freeman, E. R., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. New York: Cambridge Press.
- 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 Psychology*, 10(11), 1-19. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00011
- Hosoda, M., Stone, D.L., & Pedra-Homero, E.F. (2006). The interactive effects of race, gender, and job type on job suitability ratings and selection decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 145-1 78. <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
- Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is sustainability? *Sustainability*, 2(11), 3436-3448. <https://doi.org/10.3390/su2113436>
- Lamin-Guedes, V. (2012). Consciência negra, justiça ambiental e sustentabilidade. *Sustainability in Debate*, 3(2), 223-238.
- 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>
- 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>
- Oliari, T. B. P., Stefano, S. R., Andrade, S. M., & Zaias, L. J. L. (2021). Sustainable strategic alignment between people management models of organizational sustainability: insights from Brazil. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(1), 31-49. <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i1.51236>

Oliari, T.B.P., Stefano, S.R., & Andrade, S.M. (2020). Alinhamento entre modelos de gestão de pessoas e os níveis de sustentabilidade organizacional. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 19(3), 593-618. <https://doi.org/10.18593/race.23822>

Organizações das Nações Unidas (ONU) (2021). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 14 set.

Pacto global Brasil. (2003). *Pacto Global Brasil*. <https://www.gs1br.org/sustentabilidade/governanca/pacto-global>

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>

Rezende, A. F., & Andrade, L. F. S. (2022). Racismo, sexismo e resquícios do escravismo em anúncios de empregos. *Cadernos EBAPE.BR*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/88363>

Rey, F.L. G. (2005). *Pesquisa qualitativa e subjetiva*. São Paulo: Pioneira Thompson.

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>

Scott, J. W. (1994). Preface a gender and politics of history. *Cadernos Pagu*, 3, 11-27. Recuperado de <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/1721>

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.

Thomas, L. A., Balon, R., Beresin, E.V., Coverdale, J., Brenner, A.M., Guerrero, A.P.S., Louie, A. K., & Roberts, L.W. (2019). Recruitment of Black men and women into Academic Psychiatry. *Academic Psychiatry*, (43), 467–470 <https://doi.org/10.1007/s40596-019-01085-z>

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>

UN Global Compact. (2005). *Who cares wins 2005 conference report: investing for long-term value*. Recuperado de <https://pt.scribd.com/fullscreen/16876744?accesskey=key-mfg3d0usaiuaob4taki>

Urbancová, H., Hudáková, M., & Fajčíková, A. (2020). *Sustainability* ,12, 5020,1-16 doi:10.3390/su12125020

Yunes, M. A. M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na -família. *Psicologia Em Estudo*, 8(spe),75-84 <https://doi.org/10.1590/S1413-73722003000300010>