

# PESQUISA DIVERSIDADE APRENDIZ

APRENDIZADOS PARA  
UM FUTURO INCLUSIVO

### **Somos Diversidade**

Av. Brg. Faria Lima, 4055  
Itaim Bibi- 04538-030- São Paulo (SP)  
Site: [www.somosdiversidade.com.br](http://www.somosdiversidade.com.br)

### **Organização Internacional do Trabalho OIT**

Setor de Embaixadas Norte, Lote 35  
Brasília – 70800-400 – Brasília (DF)  
Site: [www.ilo.org/](http://www.ilo.org/)

### **Pesquisa**

Práxis Informação e Estratégia  
Rua Sete de Setembro, 604  
Vila Sfeir- 13330-350- Indaiatuba (SP)

### **Cooperação**

TransEmpregos  
Integra Diversidade  
Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+  
Revista Exame  
UNAIDS Brasil

### **Gestão**

Maite Schneider  
Fabio Pugliese

### **Coordenação**

Rafael Thomaseto  
Helena Sardinha

### **Auxiliares**

Jacqueline Rocha Côrtes  
Lázaro Silva

### **Coordenação e redação da pesquisa**

Ana Maura Tomesani

### **Revisão de texto**

Júlia Castello  
Camila Colombo

### **Aassessoria Jurídica**

Luiza Louzada  
Paula Amaral

### **TI plataforma de pesquisa**

Daniele Dorval Fernandes Junior

### **Projeto gráfico**

Mike Tales



Organização  
Internacional  
do Trabalho

### **Edição digital**

São Paulo, novembro de 2021.

*É permitida a reprodução desta publicação, desde que citada a fonte e com autorização prévia da Somos Diversidade.*

*Para informações sobre o uso e privacidade dos dados, entre em contato: [nos@somosdiversidade.com.br](mailto:nos@somosdiversidade.com.br)*



# sumário

|          |           |                                                                          |
|----------|-----------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | <b>06</b> | <b>Introdução</b>                                                        |
| 1.1.     | 07        | Método                                                                   |
| 1.2.     | 07        | Primeira Fase: Questionário online                                       |
| 1.3.     | 08        | Segunda Fase: As entrevistas                                             |
| 2.       | <b>10</b> | <b>Aplicação</b>                                                         |
| 3.       | <b>12</b> | <b>Perfil das empresas dos(as) respondentes</b>                          |
| 4.       | <b>14</b> | <b>Resultados</b>                                                        |
| 4.1.     | 14        | Vagas de base: competências requeridas e gargalos na porta de entrada    |
| 4.1.1.   | 14        | Onde estão concentradas as vagas e perfil do público que as ocupa        |
| 4.1.1.1. | 15        | Vagas de base para pessoas sem escolaridade avançada                     |
| 4.1.2.   | 16        | Habilidades requeridas e determinantes                                   |
| 4.1.2.1. | 16        | Análise de currículo                                                     |
| 4.1.2.2. | 19        | Entrevistas                                                              |
| 4.1.2.3. | 20        | Questões sensíveis                                                       |
| 4.2.     | 22        | Diversidade e inclusão nas empresas                                      |
| 4.2.1.   | 22        | Priorização da temática e programas de inclusão                          |
| 4.2.1.1. | 22        | Priorização da temática                                                  |
| 4.2.1.2. | 24        | Caminhos a percorrer e efeitos já verificados                            |
| 4.2.3.   | 27        | Programas de inclusão, representação e mobilidade                        |
| 4.2.3.1. | 27        | Programas de inclusão: grupos mais e menos beneficiados                  |
| 4.2.3.2. | 28        | Representação e contradições                                             |
| 4.2.3.3. | 31        | Mobilidade interna                                                       |
| 4.2.3.4. | 33        | Perfil das empresas brasileiras e preocupação com inclusão e diversidade |
| 5.       | <b>36</b> | <b>Conclusões</b>                                                        |



1.

# introdução

### 1. Introdução

A urgência no tratamento de questões relativas à diversidade e inclusão no mercado de trabalho já foi evidenciada em diversas pesquisas. Um relatório da McKinsey & Company de 2020 aponta que, a despeito da constatação de que empresas mais comprometidas com a diversidade são também mais inovadoras e têm maior probabilidade de superar financeiramente seus pares em seus respectivos ramos de atividade, na América Latina, apenas 11% das lideranças executivas são mulheres<sup>1</sup>.

O *Guia EXAME de Diversidade de 2020*, elaborado pelo Instituto Ethos, mostra que, segundo as próprias empresas, as práticas de diversidade e inclusão melhoram o clima organizacional e estimulam a produtividade e a inovação<sup>2</sup>. Ainda assim, um levantamento do Nexo Jornal, feito com base em dados do IBGE, apontou que a diferença entre a renda média de pessoas negras e brancas chega a 79%, o que reflete a informalidade em que parte da população negra se encontra por ser subutilizada no mercado formal<sup>3</sup>.

Uma pesquisa da organização Santo Caos, em parceria com a Catho, publicada em 2019 no Portal da Catho, apontou que apenas 10% dos postos de liderança são ocupados por pessoas com algum tipo de deficiência. A pesquisa revelou, ainda, que a maior parte das contratações busca atender à Lei de Cotas<sup>4</sup> e não reflete um real desejo de inclusão por parte das empresas, o que acaba fazendo com que pessoas que fazem parte de minorias, quando conseguem uma posição no mercado de trabalho, fiquem retidas nas vagas de entrada, gerando desmotivação e frustração<sup>5</sup>. É certo que colaboradores nessas condições não desenvolvem plenamente o potencial criativo e produtivo.

O caso da população *transgênera* é ainda mais crítico: um levantamento realizado pela Prefeitura de São Paulo, divulgado no início de 2021, revelou que mais de 40% das pessoas que fazem parte desse segmento não exercem qualquer atividade remunerada e que, entre

aqueles e aquelas que possuem algum tipo de remuneração, a informalidade é predominante. Para além disso, 70% da população transexual paulistana é feminina (travestis e mulheres) e 57% é negra, o que significa que a marginalização relacionada à orientação sexual é um ponto de intersecção com outras condições de vulnerabilidade, como gênero e raça<sup>6</sup>. A meta, no caso de alguns grupos minoritários, é aumentar a porcentagem desses segmentos na população economicamente ativa e formalizada. No caso da população transexual, no entanto, o desafio parece ser o de introduzir indivíduos no mercado de trabalho formal.

Com base nessas e em outras pesquisas, o Projeto Diversidade Aprendiz, uma parceria entre a plataforma Somos Diversidade e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), tem o intuito criar um mapa, junto com empresas de diversos portes e setores, para identificar dificuldades, barreiras de entrada, oportunidades e demandas necessárias para a promoção de diversidade e inclusão nos processos seletivos e nas políticas internas de permanência e ascensão no local de trabalho. No centro das atenções, estão 1) as “vagas de porta de entrada” ou “vagas de base”, que algumas empresas chamam também de “vagas operacionais”: postos que exigem poucas competências iniciais e possibilitam inserção dentro da empresa; e 2) a inserção formal de grupos marginalizados no meio corporativo: há muitas pessoas que o mercado de trabalho tem dificuldade de absorver e que, para efeito desta pesquisa, foram classificadas como “grupos marginalizados”. Dentro desses grupos, estão migrantes/refugiados, a população negra, a população LGBTQIA+, pessoas transexuais (ou *transvestigêneres*), pessoas com deficiência, pessoas 50+ (pessoas com cerca de 50 anos ou mais), pessoas que passaram por cerceamento de liberdade (egressos(as) do sistema penitenciário ou pessoas que estão em liberdade assistida), pessoas de baixa renda e moradores de periferia.

Cabe esclarecer, aqui, a razão pela qual o T (de transexuais ou *transvestigêneres*), nesta pesquisa, foi separado do grupo LGBTQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais,

<sup>1</sup> CASTILHO, Paula. Diversity Matters: América Latina. **McKinsey & Company**, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina>. Acesso em: 5 jun. 2021.

<sup>2</sup> FILIPPE, Marina; BOMFIM, Murilo. Por que a diversidade faz diferença. **Revista Exame**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/por-que-a-diversidade-faz-a-diferenca/>. Acesso em: 5 jun. 2021.

<sup>3</sup> ROUBICEK, Marcelo. A desigualdade racial do mercado de trabalho em 6 gráficos. **Jornal Nexo**, 2019. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2019/11/13/A-desigualdade-racial-do-mercado-de-trabalho-em-6-gr%C3%A1ficos>. Acesso em: 5 jun. 2021.

<sup>4</sup> A Lei nº 8213, de 1991, estabelece percentagens mínimas (de 2% a 5%) de contratação de pessoas com deficiência, de acordo com o tamanho da empresa.

<sup>5</sup> CARMO, Jacqueline. Obstáculos da inclusão: Pcd no mercado de trabalho. **Catho**, 2019. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/noticias/obstaculos-da-inclusao-pcd-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 5 jun. 2021.

<sup>6</sup> CEDEC — CENTRO DE ESTUDOS DE CULTURA CONTEMPORÂNEA. Mapeamento das Pessoas Trans na Cidade de São Paulo: relatório de pesquisa. São Paulo, 2021.

queer, intersexo, assexuais e +<sup>7</sup>). Entende-se que o grupo LGBTQIA+ é bastante diverso e heterogêneo, e o grupo dos *transvestigêneres* foi separado para que fosse possível testar a hipótese segundo a qual esse grupo seria ainda mais marginalizado que os outros que compõem a sigla no quesito da entrada no mercado de trabalho, como sugere a pesquisa do Cedec citada acima. A separação do grupo T do restante dos grupos que a sigla representa permitiu que o público trans fosse tratado como uma categoria à parte. Tal opção demonstrou-se adequada, já que a hipótese de que esse segmento seria mais marginalizado do que os outros foi testada e comprovada.

### 1.1. Método

Esta pesquisa foi desenvolvida com métodos mistos — abordagem que sugere que a combinação de dados quantitativos e qualitativos, dentro de uma mesma investigação, resulta numa resposta mais completa e robusta às questões de pesquisa. Busca-se o melhor de cada método dentro das possibilidades de alcance de cada um, maximizando a quantidade de informações e, em última instância, a qualidade delas, já que ao final é possível fazer uma leitura integrada e complementar dos resultados. O processo visa assegurar inferências mais precisas sobre a realidade (PARANHOS *et al.*, 2016<sup>8</sup>).

A pesquisa foi dividida em duas partes: a primeira envolveu a criação de um questionário tipo *survey*, para coleta e análise quantitativa de dados via autopreenchimento, e a segunda apresentou um questionário estruturado para coleta e análise qualitativa de dados por meio de entrevistas. Ambos os instrumentos foram aplicados a um público de colaboradoras e colaboradores dispostos a compartilhar observações e experiências relacionadas às empresas em que trabalhavam.

### 1.2. Primeira Fase: Questionário online

O questionário da primeira fase deveria ser respondido de forma autônoma — os(as) respondentes receberam um link de acesso e puderam preenchê-lo individualmente. Tratava-se de um instrumento com trinta questões fechadas, com algumas que disponibilizavam campos opcionais para respostas abertas caso

as alternativas oferecidas não fossem suficientes.

Pensado para ser respondido num tempo estimado entre 10 e 15 minutos, o questionário foi dividido em três blocos:

- O primeiro bloco buscava esclarecer os pontos que podem facilitar ou dificultar contratações para as vagas de base nas empresas. O objetivo era saber o que as empresas esperavam das pessoas candidatas às vagas.
- O segundo bloco estava focado no conhecimento da situação de inclusão e diversidade dentro das empresas: se elas consideram-se sensíveis à questão, se encorajam a candidatura de pessoas que fazem parte dos grupos marginalizados, se realizam ações para a inclusão desses grupos (e quais) e que grupos estão mais ou menos representados dentro dessas empresas.
- O terceiro bloco foi composto de questões para que o perfil das empresas cujos funcionários e funcionárias responderam às questões fosse traçado (foram coletadas informações como tamanho, ramo de atividade, se são sedes ou filiais e nacionalidade). Alguns desses dados foram cruzados com questões colocadas no bloco anterior.

As perguntas do questionário, sobretudo as do primeiro bloco, focaram no conhecimento sobre o que, inclusive do ponto de vista subjetivo, pode levar uma empresa a selecionar um candidato ou candidata a uma vaga de base. Essas informações requereram uma coleta de dados primários diretamente junto às empresas, porque não são questões para as quais foram encontradas respostas num banco de dados público ou em fontes de dados secundárias. Da mesma forma, no segundo bloco, há questões sobre o formato do processo seletivo nas empresas que mostrarão quão inclusivos ou enviesados eles podem ser. E, mais uma vez, os dados existentes nas plataformas de dados oficiais permitiram a construção de um diagnóstico geral, mas não foram capazes de revelar as engrenagens seletivas internas das empresas. Por esse motivo esta pesquisa é tão importante, e esta é a razão pela qual se estabeleceu um processo quantitativo-qualitativo — são formatos complementares capazes de oferecer um diagnóstico mais preciso e aprofundado e, com isso, viabilizar a formulação de ações mais focadas.

<sup>7</sup> O “+” presente na sigla representa a pluralidade de orientações sexuais e variações de gênero não representadas pelas outras letras da sigla.

<sup>8</sup> PARANHOS, R. et al. Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, [S.L.], v. 18, n. 42, p. 384-411, ago. 2016. Fap UNIFESP (SciELO). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/WtDMmCV3jQB8mT6tmpnzKc/#>. Acesso em: 5 jun. 2021.



### 1.3. Segunda Fase: As entrevistas

Os resultados da primeira fase ajudaram a pensar justamente nas questões que deveriam ser formuladas para a pesquisa qualitativa. Dados que pareciam contraditórios e informações que sugeriam a necessidade de uma investigação mais aprofundada mereceram atenção no questionário da segunda fase, aplicado a uma amostra de cerca de 10% das pessoas respondentes que já haviam participado da fase anterior e aceitaram contribuir para a fase seguinte.

O segundo questionário foi estruturado em dez questões divididas em dois blocos — o primeiro foi principalmente voltado às demandas para ocupação das vagas de base, com a explicitação de que se tratava exclusivamente das vagas destinadas a pessoas sem escolaridade avançada, e o segundo focou na diversidade e inclusão nas empresas, buscando sanar algumas dúvidas surgidas nos dados tabulados na primeira fase. A aplicação se deu no formato de entrevistas online que duraram entre 30 minutos e 1 hora.

Ambos os questionários trabalhados foram construídos num processo de ricos diálogos entre a coordenação da pesquisa e as equipes da Somos Diversidade e da Organização Internacional do Trabalho, até que se chegasse a um consenso quanto ao formulário de questões. Cada uma dessas etapas resultou num relatório de pesquisa, e este documento consiste no relatório final de balanço dessas etapas. É importante ressaltar que colaboradores e empresas não foram identificados, já que a pesquisa foi desenhada para garantir a segurança das informações e o anonimato dos(as) respondentes.





2.

**aplicação**

## 2. Aplicação

O questionário final da primeira fase foi considerado pronto para aplicação em 03/05/2021. O pré-teste foi realizado entre os dias 3 e 10 de maio, com dez respondentes, sugerindo o prosseguimento da pesquisa. No dia 11/05/2021, houve o webinar de divulgação da pesquisa, no qual foi divulgado o link para o questionário a todas as pessoas que assistiram ao evento. Esse link foi enviado, ainda, às pessoas que se cadastraram no site da Somos Diversidade e estavam interessadas em receber o questionário para responder à pesquisa.

Várias mídias noticiaram também o lançamento da pesquisa e publicaram o link para o questionário — entre elas, a Revista Exame, o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ e o site da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Contas institucionais e pessoais também divulgaram o link nas redes sociais, e ele pode ter circulado ainda entre colaboradores de diversas empresas. Foram, portanto, várias as formas de acesso ao questionário da pesquisa, que ficou disponível para preenchimento até dia 25/05, garantindo um período de duas semanas para que pessoas interessadas pudessem participar.

O questionário começou a ser respondido por 673 pessoas e, delas, 342 chegaram até a penúltima questão — a última era opcional. Como o formulário permitia o armazenamento de informações por questão, todas as respostas foram contabilizadas, processadas e aproveitadas. Isso significa que, se um(a) respondente preencheu somente as questões do primeiro bloco ou sequer chegou ao fim dele, suas respostas foram armazenadas e serviram para análise estatística. As estatísticas descritivas de cada questão foram baseadas, portanto, no total de respostas obtidas para aquela questão específica — o universo de respondentes (N) é diferente entre uma questão e outra, e a análise levou esse fator em consideração.

Já para a segunda fase, 197 pessoas que participaram da primeira fase foram contatadas aleatoriamente para participação entre os dias 24 de junho e 22 de julho. Delas, 42 aceitaram participar da entrevista, respondendo ao questionário qualitativo completo e totalizando pouco mais de 12% dos(as) responden-

tes que chegaram ao final da pesquisa quantitativa (primeira fase). O questionário foi aplicado entre 30 de junho e 22 de julho de 2021 por três entrevistadores(as) diferentes, que foram devidamente treinados(as) pela coordenadora da pesquisa para que conhecessem bem o instrumento que tinham em mãos e aplicassem-no com qualidade e isenção.

As entrevistas da segunda fase aconteceram de forma online, por meio de aplicativo de conversas virtuais, e não foram gravadas. Os(as) entrevistadores(as) tomaram notas em uma planilha criada para essa finalidade. Todas as pessoas entrevistadas responderam a todas as questões do questionário, e todas as respostas puderam ser consideradas válidas, o que significa que N = 42 em todos os casos. As respostas foram trabalhadas segundo procedimento técnico-metodológico de análise de conteúdo, que pressupõe a decodificação das respostas para a criação de categorias analíticas (MORAES, 1999<sup>9</sup>. HENKEL, 2017<sup>10</sup>).

Vale destacar que, na pesquisa qualitativa, apareceram muitos termos em inglês (como *call center*, *awareness*, *service desk*, *background check*), que foram mantidos no idioma original, mas com destaque em itálico, de modo a conferir fidedignidade ao conteúdo proveniente do público entrevistado. Muitas ocupações foram também citadas nas entrevistas, algumas flexionadas no feminino, outras no masculino. A redação da pesquisa manteve-se fiel à flexão de gênero que predominou nas respostas para cada ocupação citada.

A pesquisa está bem documentada, e tanto os questionários utilizados, em seu formato integral, quanto o universo de respondentes por questão (no caso da fase quantitativa) podem ser solicitados à Somos Diversidade a qualquer momento, garantindo a transparência da pesquisa e a reprodutibilidade dos resultados.

Como foi dito anteriormente, o material a seguir é uma fusão dos resultados das fases quantitativa e qualitativa.

<sup>9</sup> MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod\\_resource/content/1/Roque-Moraes\\_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf). Acesso em: 6 jun. 2021.

<sup>10</sup> HENKEL, Karl. A categorização e a validação das respostas abertas em surveys políticos. **Opinião Pública**, Campinas, v. 23, n. 3, p. 786-808, dez. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/op/a/qZVQ5TxYYdLFqSK9GrCtNg/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 6 jun. 2021.



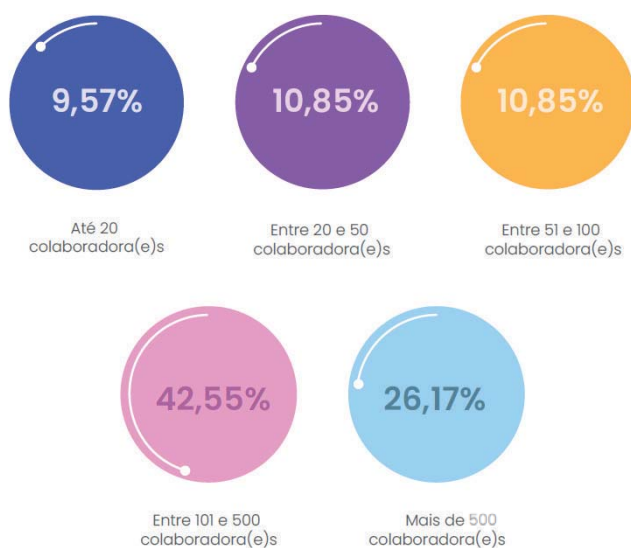
3.

# **perfil das empresas correspondentes**

### 3. Perfil das empresas dos(as) respondentes

Antes de ser iniciada a parte de análise do relatório, seguem alguns dados que caracterizam o público respondente da pesquisa. Estes dados constituem o resultado da tabulação do bloco 3 do questionário da primeira fase desta investigação:

Quadro 1- Tamanho das empresas em que respondentes trabalham, por quantidade de colaboradores e colaboradoras



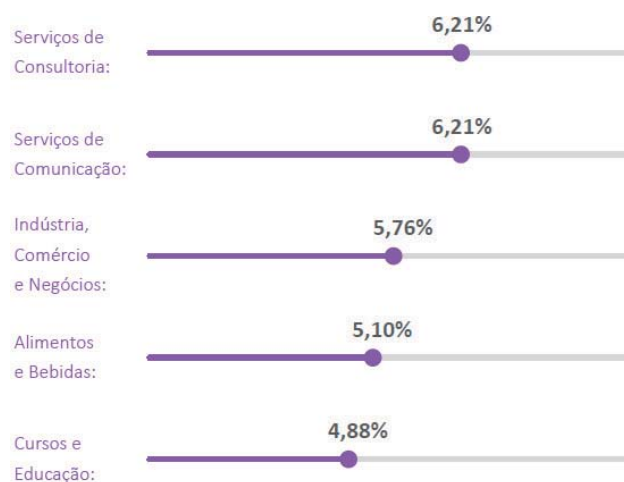
Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa (N = 334)

- 68,7% das pessoas respondentes trabalham em empresas de médio (entre 100 e 500 colaboradores e colaboradoras) e grande (mais de 500 colaboradores e colaboradoras) porte;
- 74% trabalham em empresas brasileiras. O restante trabalha em empresas estrangeiras com escritórios no Brasil;
- 71% trabalham nas matrizes das empresas;
- A maior parte trabalha em empresas localizadas no estado de São Paulo (66,57%), seguido por Rio de Janeiro (8,43%) e Paraná (5,72%);
- A maior parte relatou trabalhar no setor de serviços (73%), seguido pela indústria (16,6%) e pelo comércio (10,23%).

Com relação ao ramo de atividade, havia uma questão que facultava à pessoa respondente a seleção entre quase noventa possibilidades de ramos de atividades, e as escolhas foram bastante distribuídas entre as opções fornecidas, sendo que a maior parte delas não chegou a 1%.

Segue um gráfico com as áreas que mais concentraram as opções das pessoas respondentes:

Gráfico 1 — Ramos de atividade



Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa (N = 451)



4.

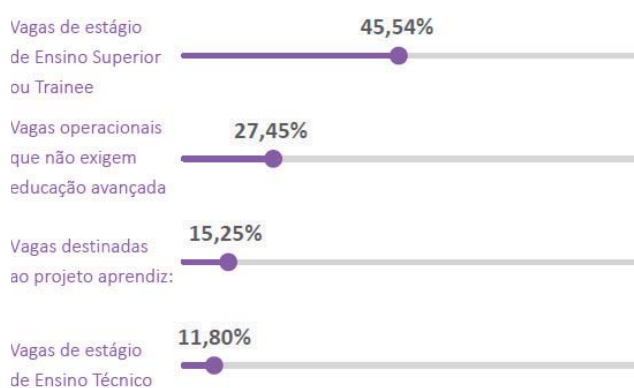
**resultados**

### 4.1. Vagas de base: competências requeridas e gargalos na porta de entrada

#### 4.1.1. Onde estão concentradas as vagas e perfil do público que as ocupa

O resultado da tabulação dos dados do questionário de autopreenchimento demonstrou que 45,54% das vagas de base, nas empresas das pessoas entrevistadas, destinam-se ao público que está cursando ou que finalizou o ensino superior — são vagas de estágio ou *trainee*. O estágio de ensino técnico representou 11% das respostas, e Jovem Aprendiz representou 15%. Vagas operacionais que não exigem escolaridade avançada corresponderam a 27,5%.

Gráfico 2 — Concentração das vagas de base nas empresas



Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa (N = 538)

Pode-se notar que as vagas de base estão bastante concentradas no ensino superior, ao menos no que diz respeito às empresas cujos colaboradores e colaboradoras responderam à pesquisa, e que as pessoas que as ocupam são majoritariamente jovens: 78,5% das vagas de base disponíveis nas empresas em que trabalham as pessoas respondentes são destinadas ao público que tem entre 14 e 29 anos. Cerca de 21% dessas vagas são ocupadas por pessoas com mais de 30 anos, e nem 1% por pessoas com mais de 60. Outro ponto que deve ser ressaltado é que 80,2% das vagas são para contratação direta, o que demonstra que apenas uma porcentagem minoritária das pessoas que se candidatam às vagas de base é contrata-

da indiretamente (de forma terceirizada) — deve-se lembrar que a maior parte das pessoas respondentes informou que essas vagas estão concentradas no ensino superior. O próximo subtópico evidencia que a questão da contratação direta já não vigora no caso das vagas de base voltadas a pessoas sem escolaridade avançada.

A maior parte das pessoas que responderam ao questionário entende que o critério educacional é um indicador razoável, bom ou ótimo das competências esperadas para ocupação das vagas de base. O resultado acima, de certo modo, já ilustra esse fato, mas uma pergunta incluída no questionário qualitativo demonstrou que cerca de 90% das empresas ainda entendem o critério da educação formal como um válido preditor de competências para a seleção de candidaturas às vagas de base. Cerca de 1/3 das pessoas respondentes deixou claro que contratava somente pessoas com curso superior finalizado ou em andamento, pois essa era a exigência mínima de suas empresas. Alguns chegaram a comentar, na fase qualitativa, que não havia o critério da graduação e que essa exigência não constava nos anúncios de vagas, mas acabavam contratando pessoas graduadas ou graduandas porque as competências exigidas não eram facilmente encontradas em quem não tinha uma formação de nível superior. Num dos casos, foi citado que o domínio do inglês era uma exigência que acabava fazendo com que apenas pessoas com curso superior finalizado ou em andamento se candidatassem ou chegassem ao final do processo seletivo, ainda que não houvesse a exigência para as vagas anunciadas.

Algumas “exceções de sucesso” foram também citadas: são vagas que exigem curso superior, mas que às vezes são ocupadas por pessoas com ensino médio ou que estão cursando o superior e que ascendem internamente por terem tido destaque em posições anteriores. Foram mencionados alguns cargos de funções que exigiam competências de nível superior, mas que foram ocupados por pessoas sem graduação: analistas de produto, analistas de vendas, analistas de suporte, auxiliares de projetos e auxiliares de Recursos Humanos (RH). Contudo, de modo geral, essa ascensão esteve também associada ao início de um curso técnico ou superior, o que demonstrou o interesse da pessoa em crescer na empresa.

Cabe observar que a situação mencionada é realmente mais comum quando a abertura da vaga é apenas interna, pois, quando a empresa externaliza a vaga, a exigência de curso superior consta no anúncio e, se essa exigência não é textual, outras competências solicitadas acabam afugentando candidaturas de pessoas sem diploma universitário, como já foi explicado anteriormente.

#### 4.1.1.1. Vagas de base para pessoas sem escolaridade avançada

Esta pesquisa, na fase quantitativa, revelou que apenas 27% das vagas de base dentro das empresas são voltadas a pessoas sem escolaridade avançada (referindo-se àquelas que não chegaram ao ensino superior e, às vezes, sequer ao médio). Portanto, buscou-se, na pesquisa qualitativa, saber exatamente quais vagas eram essas. Entre participantes que informaram que suas empresas dispunham de vagas para pessoas sem escolaridade avançada, a maior parte citou explicitamente o ensino médio ou técnico completo (ou em andamento, em alguns casos) como critério mínimo. Ainda assim, mesmo quando as competências exigidas estavam dentro dos limites de quem tem o ensino médio, algumas entrevistas demonstraram que a preferência é dada a quem está cursando o ensino superior, o que cria dificuldades para quem não tem condições de chegar a uma universidade. Apenas uma entrevista citou vagas de entrada para as quais o critério mínimo era o ensino fundamental completo.

Entrevistadores e entrevistadoras foram orientados a perguntar sobre as vagas que estão mais voltadas a *facilities*, como áreas de limpeza, manutenção e segurança, e algumas pessoas entrevistadas até esqueceram-se dessas vagas, já que, segundo elas, não fazem parte do *core* da empresa, não estão no organograma e não têm relação com a entrega final ou proposta de valor da empresa. Algumas empresas pequenas fazem contratações diretas para essas funções por desejarem manter um clima fraterno e de laços entre colaboradoras e colaboradores — uma entrevistada chegou a comentar que não gostava da troca frequente de profissionais de limpeza num curto período quando houve terceirização do serviço. Isso significa que poderia haver mais de uma porta de entrada nas

empresas — uma para carreiras relacionadas ao *core* da empresa e outra para vagas relacionadas a serviços gerais de limpeza, manutenção e segurança. Porém, foi constatado, na maior parte dos casos analisados, que empresas grandes e/ou multinacionais terceirizam essas funções.

Das vagas disponíveis para pessoas que não chegaram à universidade, nota-se que há diferenças entre aquelas oferecidas pela indústria, comércio e serviços. Algumas aparecem para todos os setores — como aquelas relacionadas a serviços de limpeza, manutenção, segurança, vendas, copa/cozinha, *call center* e auxílio administrativo e financeiro. Outras já são mais específicas para o “chão de fábrica”, como mencionou uma entrevistada: operador de máquinas (encartadeiras e blisterizadoras foram citadas), operador de fabricação, operador de embalagens, testador de peças, operador logístico e motorista. Vale notar que os nomes dessas vagas apareceram sempre flexionados no masculino. A maior parte das pessoas respondentes da área de serviços é de startups, e ficou claro que a modalidade emprega pouquíssimas pessoas sem curso superior, concentrando essas contratações realmente nas áreas de *facilities*. Ainda assim, foram citadas vagas de *office boy*, recepcionista, cadastrador de informações, analista documental, auxiliar de monitoramento de rastreamento (serviços de segurança veicular), técnico de operações e das áreas de secretariado, recebimento e arquivamento de documentos e *service desk*. Apareceram também postos na área da saúde, como maqueiro, técnico de enfermagem, higienizador e coletor de resíduos hospitalares. A área do comércio varejista parece ter demonstrado maior capacidade de absorver pessoas sem curso superior, disponibilizando uma quantidade significativa de vagas, tais como técnicos/operadores de loja, reposidores, padeiros, açougueiros, peixeiros e operadores de caixa.

É importante mencionar que algumas entrevistas expuseram questões relacionadas à covid-19, demonstrando que algumas posições deixaram de ser necessárias no momento que a equipe está trabalhando em home office. Uma das entrevistas citou a vaga de recepcionista como temporariamente desnecessária, e outras duas citaram as profissionais da limpeza como



peças que ficaram sem emprego, já que, sem trabalho no escritório físico, esse serviço deixou de ser primordial.

*Antes, tínhamos recepcionistas por conta do escritório físico. Agora que estamos todos em home office, não temos mais recepcionistas, então não temos mais ninguém sem curso superior trabalhando. Essas eram as únicas pessoas sem curso superior trabalhando na empresa.*

O escritório físico exige que serviços básicos sejam realizados, e geralmente são efetuados por profissionais sem escolaridade avançada. O home office, de certo modo, extinguiu temporariamente essas posições, o que significa que essas pessoas foram possivelmente as mais prejudicadas durante a pandemia.

Vale salientar que os *call centers*, que nas entrevistas apareceram nas empresas de todos os setores, mostraram-se espaços de grande mobilidade interna e de ascensão dentro das empresas. As posições de *call centers* normalmente não exigem curso superior, e a hierarquia dos vários postos é estabelecida pela própria experiência dos operadores — além de atendentes, foram citadas posições de supervisão, monitoria, auditoria, telepesquisa, assistência de pesquisa, consultoria de satisfação, operação de fidelização e operação de pós-vendas. Começa-se como atendente, e a experiência e o destaque na posição vão permitindo a ascensão a postos mais elevados. Para além disso, algumas pessoas entrevistadas mencionaram que é comum, no caso de vagas abertas internamente, que pessoas do *call center* consigam ascender a postos de áreas administrativas da empresa, independentemente de terem curso superior. Ainda assim, mais uma vez, estar cursando uma graduação acaba sendo um indicador de interesse e desejo de crescimento por parte da pessoa candidata, o que confere a ela mais chances de sucesso na tentativa de mobilidade interna.

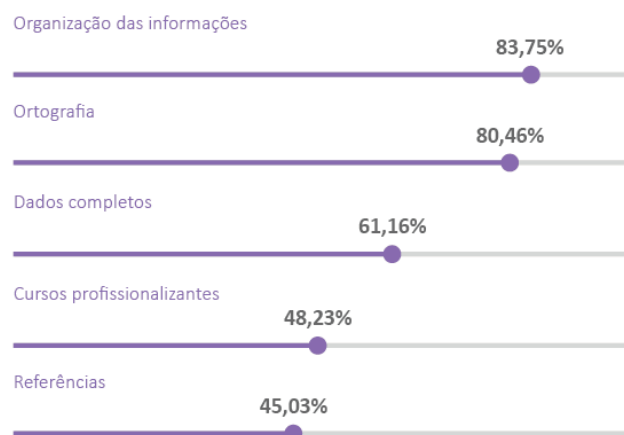
### 4.1.2. Habilidades requeridas e determinantes

As etapas quantitativa e qualitativa da pesquisa mostraram-se complementares no tocante aos critérios de seleção, habilidades requeridas e competências determinantes para contratação para vagas de base.

#### 4.1.2.1. Análise de currículo

A análise das respostas do questionário de autoquestionário mostrou que, entre os critérios que chamavam a atenção de recrutadores e recrutadoras durante a avaliação de currículos, a organização das informações e a ortografia eram os itens considerados mais importantes, tendo sido reportados como “muito importantes” ou “importantes” para mais de 80% das pessoas respondentes. Esses critérios foram seguidos por “dados completos”, importante para mais de 60% dos(as) respondentes, “cursos profissionalizantes”, relevante para 48%, e “referências”, importante para 45%. Isso indica que o cuidado no momento de redigir um *curriculum vitae* (CV) pode ser mais relevante até mesmo que certificações quando se refere às vagas de base.

Gráfico 3 — Critérios considerados importantes / muito importantes

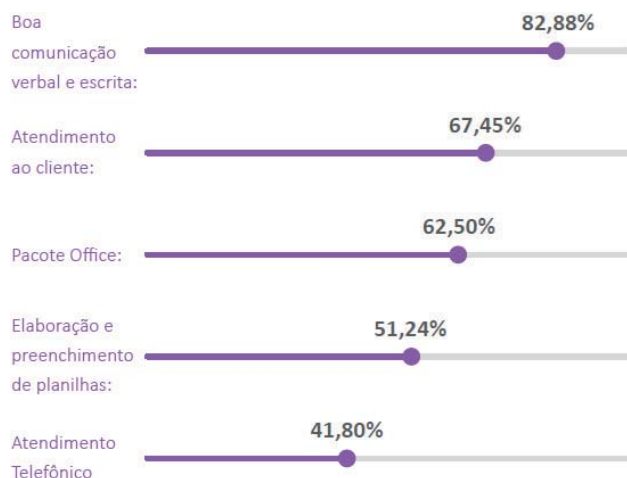


Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa (N = 435).

Já entre as habilidades específicas apreciadas pelas equipes de recrutamento no que tange às vagas de base, a comunicação verbal e escrita, bem como o atendimento ao cliente, foram as habilidades mais mencionadas por respondentes, seguidas por familiaridade com Pacote Office, elaboração e preenchimento de planilhas e atendimento telefônico.

## Resultados

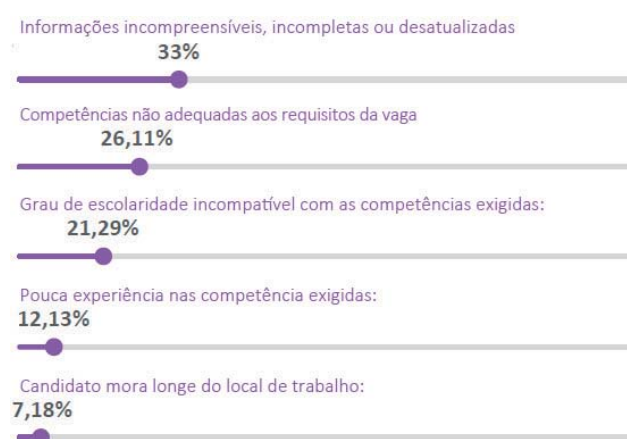
Gráfico 4 — Habilidades consideradas importantes



Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa (N = 384).

Quando foi solicitado às pessoas entrevistadas que selecionassem opções que poderiam levar ao descarte de um CV, “informações incompreensíveis, incompletas e desatualizadas” constituiu, entre as principais opções colocadas, o fator mais relevante para o descarte (33,29%). Em seguida, ficaram as categorias “competências não adequadas aos requisitos da vaga” (26,11%) e “grau de escolaridade incompatível com competências exigidas” (21,29%). Ter pouca experiência e morar longe do local de trabalho parecem não configurar razões razoáveis para descarte de um CV.

Gráfico 5 — Motivos para descarte de CV



Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa (N = 363).

A pesquisa qualitativa, que continha questões abertas, parece ter confirmado e complementado essas respostas. Foram muitas as habilidades citadas pelas pessoas entrevistadas, mas as mais mencionadas foram, nesta ordem: 1) boa comunicação oral e escrita (52%); 2) experiência (19%); 3) relacionamento interpessoal (16%); 4) organização (16%); e 5) letramento tecnológico (14%)<sup>11</sup>.

Vale ressaltar que esses termos apareceram de diferentes formas durante as entrevistas e foram agrupados para formar esse ranking. A “boa comunicação oral e escrita”, por exemplo, apareceu como “saber se comunicar com o cliente”, “ter boa redação”, “ler bem”, “falar bem”, “escrever bem”, “falar o português correto” ou simplesmente como “boa comunicação”.

Da mesma forma, “experiência” apareceu também como “vivência” em algumas situações, como “vivência de fábrica”. Na categoria “relacionamento interpessoal”, também foram agrupadas as menções aos termos “interação” (que apareceu tanto como “interação com outras pessoas da empresa” quanto como “interação com o cliente”) e “trabalho em equipe”.

Nesse caso, a categoria está englobando tanto a relação com o cliente quanto a relação com os colegas de trabalho. A categoria “organização” agrupou as menções às palavras “organização” e “arrumação”. Já o “letramento tecnológico” foi uma categoria criada a partir do empréstimo do termo da fala de uma entrevistada. A partir disso, foram agrupadas as menções aos termos “Pacote Office”, “Word e Excel”, “saber enviar e-mail”, “saber fazer uma videochamada”, “saber cadastrar informações”, “preencher cadastros/formulários”.

Outros atributos que apareceram com menor número de repetições também podem ser assinalados aqui: criatividade, comprometimento, vontade de aprender, “indicação”, postura, persuasão, desenvoltura, dinamismo, capacidade de negociação, “saber ouvir”, confiança, entusiasmo, “morar na região”, foco no cliente, resolução de problemas, agilidade, resiliência, senso de urgência, paciência, maturidade, respeito à hierarquia, capacidade analítica e investigativa, articulação, realização de cálculos simples, discrição, asseio,

<sup>11</sup> A soma das porcentagens é maior que 100% porque as mesmas pessoas podem ter citado mais de uma habilidade.

autonomia, empatia, cortesia, pontualidade, atenção a detalhes, proatividade, equilíbrio emocional, capacidade de raciocínio, pensamento estratégico, criação de processos, autenticidade, inteligência cultural, pensamento crítico, liderança, flexibilidade e capacidade de improvisação.

Um fato que chamou a atenção foi a menção a cursos de curta duração e até mesmo a ações de voluntariado como aspectos importantes para ocupar vagas de base.

Sobre fatores determinantes para contratação de pessoas para vagas de base, entrevistadores e entrevistadoras seguiram a orientação de questionar, no caso de haver vários candidatos e candidatas com habilidades muito parecidas, que atributos poderiam ser considerados critérios de desempate, que determinariam a contratação de uma pessoa em detrimento de outra. A questão era, portanto, um pouco mais fechada e específica se comparada à anterior, que tratava das habilidades. Os fatores que apareceram foram, nesta ordem: 1) experiência (30%); 2) aderência à cultura da empresa (26%); 3) demonstrar vontade de aprender/crescer (21%); 4) indicação (14%); e 5) comunicação (7%).

A palavra “experiência” veio geralmente desacompanhada de outras, mas ocasionalmente apareceu como “experiência na área”, “experiência na mesma função” e “experiência de trabalho”. O atributo “aderência à cultura da empresa” apareceu das mais diversas formas: “priorizamos muito a questão da cultura da empresa”, “a pessoa tem que ter a cara da empresa”, “alinhamento cultural com as pautas da empresa”, “adequação aos valores e expectativas da empresa”, “se encaixar na cultura da empresa” ou “a pessoa tem que ter a cultura do local em que vai trabalhar”. “Demonstrar vontade de aprender” também apareceu como “vontade de aprender”, “vontade de crescer”, “vontade de crescer e se adaptar”, “gostar de aprender” e “desejo de crescimento”. “Indicação” apareceu simplesmente como “indicação”, “boa indicação” ou “boa referência”. “Comunicação” apareceu como “boa comunicação escrita”, “facilidade para falar”, “saber conversar” e “bom português”.

Outras palavras e expressões que não somaram repetições foram “desenvoltura”, “disposição”, “sinergia”, “honestidade”, “interesse”, “carisma”, “curiosidade” e “Excel básico”. Até “ter consciência de classe” apareceu. Houve dois casos em que as pessoas entrevistadas citaram um segundo idioma — no caso, inglês ou espanhol — como um diferencial que poderia servir como critério de desempate. Em outras duas entrevistas, foi apontado que ter cursos técnicos de curta duração ou palestras no currículo poderia demonstrar o interesse da pessoa em aprender e crescer, o que poderia ser determinante.

Foi citada a questão “diversidade” como critério de desempate, no sentido de que fazer parte de algum grupo marginalizado, como população negra ou trans, pode tornar-se um critério de desempate num processo de contratação. Houve ainda quem dissesse que, em situações de haver muitas candidaturas similares, em termos de habilidades, e pouco tempo para analisá-las, cruza-se a questão da indicação com a questão da diversidade.

Uma pergunta do questionário quantitativo listava vários documentos para verificar se a empresa os exigia no processo de contratação. Chama a atenção que a solicitação de antecedentes criminais seja comum para quase 10% das pessoas entrevistadas. Ao menos um dos outros documentos listados, como certidão negativa de débitos, teste de gravidez ou teste de sorologia para doenças como HIV, por exemplo, é solicitado por quase 8% das empresas respondentes da pesquisa. Cabe salientar que há previsão legal para a solicitação de antecedentes criminais — essa solicitação é legítima desde que satisfaça algumas condições (ela deve justificar-se em razão da natureza do ofício a ser ocupado). Esse já não é o caso do teste de gravidez que é vedado expressamente pelo art. 373-A, IV, da CLT. Do mesmo modo, a portaria nº 1.246/2010 do então Ministério do Trabalho e Emprego, hoje Secretaria do Trabalho, estabelece que testagens de HIV não podem ser solicitadas para admissão de trabalhadores.

Cabe destacar que as pessoas que vivem com HIV ou AIDS têm proteção legal em situações quando a empresa exige testagem de HIV para ingresso no tra-

balho (seja no setor público ou privado); quando as pessoas que vivem com HIV ou AIDS são pressionadas a revelar sua condição sorológica a terceiros, ou têm essa condição divulgada sem seu consentimento. A Lei 12.984/2014 criminaliza a discriminação contra pessoas vivendo com HIV ou AIDS, constituindo crime as condutas discriminatórias em razão da condição sorológica ou doença decorrente do HIV, como negar emprego ou trabalho, exonerar ou demitir de seu cargo ou emprego, segregar no ambiente de trabalho ou escolar, divulgar a sorologia ou condição de saúde com intuito de ofender-lhe a dignidade, com pena de reclusão de 1 a 4 anos e multa.

### 4.1.2.2. Entrevista

As empresas foram questionadas sobre ações que poderiam facilitar a participação de candidatos e candidatas durante o processo seletivo. 81,20% assinalaram a opção “entrevista online”. A opção “oferecimento de lanche” foi assinalada por 11,53%, e “pagamento de passagens” por 7,21%. É possível que respondentes tenham tomado como base a situação atual de pandemia, já que a possibilidade de entrevistas online passou a vigorar do ano de 2020 para cá. O fato é que todos e todas que responderam assinalaram alguma opção de facilitação para a realização da entrevista — quem não oferece a opção da entrevista online ao menos paga as passagens ou o lanche.

Quanto aos pontos mais valorizados, analogamente, se forem somadas as porcentagens das opções “muito importante” e “importante” assinaladas por respondentes para as mesmas categorias, a questão revela que quase 88% consideram a pontualidade como muito importante/importante no momento da entrevista, 86% consideram segurança nas respostas, 84% consideram desenvoltura e 78% consideram o português correto. Extroversão e linguagem corporal foram consideradas muito importantes/importantes para 63% das pessoas respondentes, como mostra o gráfico a seguir.

Gráfico 6 — Pontos mais valorizados numa entrevista, segundo respondentes



Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa (N = 416).

Esses dados mostram que um bom treinamento para entrevistas pode ser determinante para a conquista de vagas, o que corrobora outro resultado verificado na pesquisa qualitativa, segundo o qual as competências socioemocionais seriam mais importantes que as técnicas, mesmo no que tange às vagas mais operacionais. Vale destacar que, embora isso já tivesse aparecido na pesquisa quantitativa, não se sabia se a mesma valoração das competências valeria para as vagas de base que não exigem escolaridade avançada. A resposta foi um retumbante “sim”.

O comentário mais recorrente para essa escolha foi o de que as competências técnicas para as vagas de base que não exigem nível avançado de escolaridade são “ensináveis” e “desenvolvíveis”. As socioemocionais, por sua vez, são mais complexas e difíceis de serem desenvolvidas no ambiente de trabalho. Alguns comentários ilustram essa ideia:

*Já tive pessoas que tinham uma técnica muito boa, mas constrangiam outras pessoas, discutiam com o zelador do prédio ou causavam, detonavam o clima... Então, a técnica você desenvolve, já as questões socioemocionais... É mais tranquilo desenvolver técnicas que questões comportamentais.*

*Em RH, contratamos pelas competências técnicas e demitimos pelas comportamentais. A pessoa adquire vários conhecimentos técnicos ao longo do período, mas nem sempre o comportamento dela permite que ela aplique esses conhecimentos.*

*Eu acho que são as soft skills. As hard skills mudam muito rapidamente. É a velha história: habilidades se constroem, caráter já é mais difícil.*

Houve também quem comentasse que ambas são importantes na mesma medida, indicando que são competências complementares:

*Eu acho que é um misto, é tão importante quanto, porque, se for boa tecnicamente, mas não souber trabalhar em equipe, ela não vai conseguir performar bem, não vai conseguir crescer. É 50% soft skills e 50% técnica, não adianta ter muitas soft skills e não conhecer os equipamentos, é metade de cada uma.*

Já no caso de quem entendeu que a técnica se sobrepõe às competências socioemocionais para as vagas de base, o ponto mais comentado é que as funções são repetitivas, há poucas situações inesperadas e, de modo geral, as funções performadas por funcionários que ocupam essas vagas não exigem grande interação com a equipe. Aqui é preciso lembrar que muitas das pessoas entrevistadas trabalham em empresas que disponibilizam poucas vagas de base, às vezes apenas para profissionais de limpeza e manutenção que sequer são contratados diretamente. Por essa razão, muitas pessoas tinham exatamente esses profissionais em mente quando responderam à questão.

*No caso, a moça da limpeza precisa saber da limpeza e ser discreta para não atrapalhar as demais pessoas. As capacidades socioemocionais não são tão importantes para essas vagas.*

Vale observar que, no caso acima, embora a pessoa entrevistada tenha afirmado que as competências técnicas são mais importantes (“a moça da limpeza precisa saber da limpeza”), ela cita a descrição — um fator que está relacionado ao comportamento, não à técnica — como uma característica importante de uma profissional de limpeza.

### 4.1.2.3. Questões sensíveis

A pesquisa revelou, ainda, que quase 16% das empresas fazem buscas para saber se as pessoas candidatas moveram ações contra ex-empregadores na Justiça do Trabalho. A busca dessa informação, mesmo pública, ofende ao princípio constitucional de acesso à Justiça (artigo 5º, XXXV, CRFB). Esse é um dado preocupante, porque, de certa forma, mostra que pessoas que já processaram empregadores anteriores por razões trabalhistas podem ter mais dificuldade para conseguir uma vaga de emprego.

Esse dado desencoraja pessoas a reclamarem seus direitos trabalhistas. Além disso, 42% das pessoas entrevistadas afirmaram que as empresas fazem pesquisa nas redes sociais, o que também é bastante significativo. A busca por dados em redes sociais deve observar o respeito ao direito à intimidade e à privacidade, não podendo extrapolar informações profissionais. Para isso, destacam-se as redes voltadas para essa finalidade, como o LinkedIn.

No entanto, o fato de mais de 40% das pessoas entrevistadas terem revelado que essa pesquisa prévia ocorre significa que provavelmente não apenas o conteúdo exposto nas redes sociais é relevante (e deve ser bem dosado por quem está buscando emprego), como ainda a linguagem, a escrita, a organização de ideias e outras *soft skills* podem estar sendo observadas por recrutadores e recrutadoras — tal afirmação é feita com base nas análises das questões do primeiro bloco. Esse é um alerta no sentido de que profissionais em busca de emprego devem ter cuidado com o que (e como) expõem nas redes sociais.

No que tange aos fatores que podem levar à desclassificação de uma candidatura durante a entrevista, há de se fazer uma leitura mais e outra menos otimista. Vários critérios sensíveis foram listados para serem selecionados (ou não) pelas pessoas respondentes (ver gráfico abaixo).



## Resultados

Gráfico 7 — Razões para desclassificação de candidatos(as) durante a entrevista



Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa (N = 339).

Se pode ser celebrado o fato de que 67% das pessoas respondentes afirmaram que nenhum dos critérios colocados desclassifica candidatos e candidatas em suas respectivas empresas, chama a atenção que pouco mais de 33% — ou 1/3 — tenham assinalado ao menos uma dessas questões como critério para desclassificação. O fato de que pessoas podem ser desclassificadas, no momento da entrevista, por serem cadeirantes, por quase 5% dos(as) respondentes, impressiona, mas é possível que isso esteja relacionado à realidade de que empresas pequenas, por exemplo, nem sempre estão totalmente adaptadas a receber pessoas com deficiência (PcD).

Choca, particularmente, a questão da gestação — que, para 8% das pessoas entrevistadas, pode desclassificar uma candidata durante a entrevista — e do posicionamento político, entendido por quase 7% como razão para a empresa desclassificar alguém (vale destacar, aqui, que isso não significa que concordem com isso — esse é um dado baseado nas observações dos(as) respondentes).

Esse resultado da pesquisa quantitativa levou à elaboração de uma pergunta que dizia respeito especificamente à questão do processo seletivo de mulheres gestantes na fase qualitativa, indagação que gerou alguns padrões de resposta. Cerca de 20% não contrariariam uma mulher grávida em hipótese alguma, seja por questões financeiras, seja por fatores operativos e burocráticos. Algumas pessoas fizeram comparações entre empregadores atuais e os anteriores, como pode ser observado nos relatos seguintes:

*Isso não é um problema aqui. Já nas empresas em que eu trabalhava, é um “não tem problema” velado. Se a mesma pessoa que foi selecionada aqui estivesse participando de processos nas empresas em que eu trabalhei, ela seria barrada. Ela participaria de todo o processo seletivo, porque as empresas têm medo de isso vazar, mas seria barrada lá na frente, então iam fazê-la passar por todas as etapas, mas não a selecionariam.*

*Dos lugares em que eu já trabalhei, acho que a empresa não seguiria adiante, não contrataria, por uma questão de custo. A empresa investiria em treinamento e, depois, a pessoa sairia de licença-maternidade, e a empresa teria que ter mais gastos para treinar outra pessoa para cobrir a vaga.*

Algumas pessoas entrevistadas explicaram que não contrariariam “no final da gestação” ou se a vaga fosse para sanar uma “demanda urgente” da empresa — mas que, não sendo nenhuma dessas situações e a pessoa tendo sido a melhor colocada no processo seletivo, ela seria contratada.

Houve ainda quem não soubesse responder, explicando que essa situação nunca havia ocorrido, mas que, se ocorresse, o RH não poderia tomar a decisão sem antes consultar as gerências setoriais onde aquela candidata iria trabalhar, para saber se não haveria problema.

A boa notícia é que 70% das pessoas entrevistadas afirmaram que não haveria problemas para a contratação de uma mulher gestante. Delas, boa parte afirmou que já havia contratado mulheres em diferentes períodos de gestação e que, inclusive, possuíam programas de benefícios para pais e mães, como licenças estendidas para além do prazo legalmente previsto, além de auxílio-creche e babá.

As menções a situações em que mulheres foram selecionadas para vagas que estavam abertas e, na sequência, declinaram a posição, informando que estavam grávidas, a despeito de a empresa não oferecer nenhum tipo de impedimento para esse tipo de contratação, chamaram atenção. É possível que essas mulheres tenham imaginado que não seriam bem acolhidas no ambiente por serem contratadas estando grávidas, que tenham levado em conta a logística complexa entre casa e trabalho ou ainda que tenham entendido que o pacote de benefícios oferecido não contemplasse as expectativas, dadas as novas necessidades que vêm com a gestação. São hipóteses. Esse tipo de decisão também pode ocorrer por motivos estritamente pessoais.

*Já aconteceu de a pessoa declinar porque estava grávida, mas já senti também que eu preciso ter uma postura diferenciada nesse sentido (...). Antes se pensava que, grávida, a pessoa não podia nem tentar, agora isso está mudando. Quando a pessoa declinou, eu poderia ter tido uma atitude diferente, podia ter dito que isso não era um problema para nós. Não houve uma ação de nossa parte, mas hoje penso que eu poderia ter feito diferente.*

## 4.2. Diversidade e inclusão nas empresas

Embora os dois termos sejam utilizados tão conjuntamente que acabam parecendo sinônimos, vale destacar a diferença entre eles. O termo “diversidade” está relacionado à questão da representatividade no espaço de trabalho. Um quadro colaborativo é diverso quando, olhando para ele, conseguimos reconhecer os vários segmentos presentes em determinada sociedade. Já o conceito de inclusão é bem mais complexo — trata de criar mecanismos eficientes não apenas para trazer pessoas para dentro da empresa, mas também para reter talentos diversos<sup>12</sup>. Isso implica no

encorajamento de candidaturas de segmentos marginalizados, mudanças significativas nos desenhos de processos seletivos e na cultura organizacional para fazer com que esses públicos sejam acolhidos e sintam-se visíveis, ouvidos e pertencentes à empresa. Em ambas as fases da pesquisa, foram incluídas questões que versavam tanto sobre diversidade como sobre inclusão. Os resultados seguem abaixo.

### 4.2.1. Priorização da temática e programas de inclusão

#### 4.2.1.1. Priorização da temática

Cerca de 55% das pessoas respondentes afirmaram que suas respectivas empresas estão muito preocupadas com a inclusão de grupos marginalizados. Para 34%, as empresas estariam preocupadas em parte. 10% afirmaram que suas empresas não estão preocupadas com a questão.

Gráfico 8 — Preocupação das empresas com a inclusão de grupos marginalizados



Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa (N = 368).

Pouco mais da metade das empresas — com base nos(as) respondentes desta pesquisa — manifesta uma preocupação inequívoca com a questão da inclusão. Se forem somados os(as) respondentes que assinalaram que suas respectivas empresas estão parcialmente preocupadas com a questão aos que responderam que suas empresas estão muito preocupadas, podemos dizer que quase 90% (89,95%) demonstram algum grau de preocupação. Apenas 10% dos(as) respondentes assinalaram que suas empresas não estão preocupadas com a questão em absoluto.

Em consonância com esses números, 90% das pesso-

<sup>12</sup> SHERBIN, Laura; RASHID, Ripa. Diversity doesn't stick without inclusion. **Harvard Business Review**, 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/02/diversity-doesnt-stick-without-inclusion>. Acesso em: 5 jun. 2021.



## Resultados

as respondentes afirmaram que suas respectivas empresas gostariam de ser reconhecidas por valorizar a diversidade. Se for feita a leitura de que quase 90% das empresas têm alguma preocupação com questões de inclusão, como foi visto acima, essas mesmas empresas são as que querem ser reconhecidas por valorizar a diversidade.

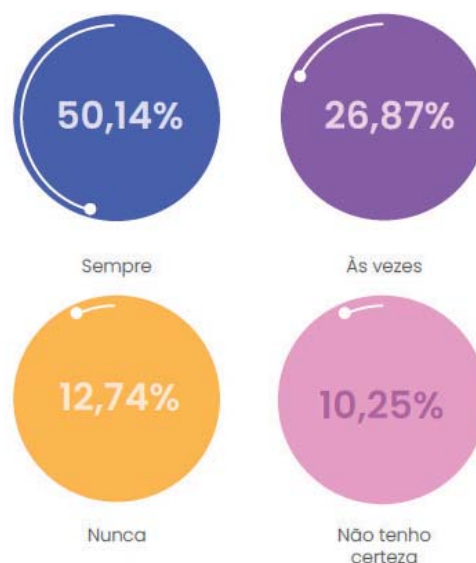
Gráfico 9 — Preocupação das empresas com a própria imagem no que tange a diversidade



Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa (N = 366).

Pouco mais de 50% das empresas dos(as) respondentes encorajam sempre a candidatura de pessoas que fazem parte de grupos marginalizados, 28% às vezes e 12% nunca. Cerca de 10% dos(as) respondentes afirmaram não ter certeza. Numa leitura otimista, pode-se dizer que 78% das empresas (soma da primeira e da segunda opção mais assinaladas) divulgam vagas encorajando essas candidaturas, ainda que não o façam de forma sistemática. Entre aquelas pessoas entrevistadas que não têm certeza, há provavelmente colaboradores e colaboradoras que não acompanham a divulgação de vagas por parte da empresa em que trabalham. Quase 13% afirmaram que a empresa nunca encoraja candidaturas de grupos marginalizados quando publica vagas — valor igual aos 13% que responderam que a empresa não quer ser reconhecida como valorizadora da diversidade ou que não têm certeza disso.

Gráfico 10 — Encorajamento de candidaturas de pessoas de grupos marginalizados.



Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa (N=361).

Cerca de 60% das pessoas respondentes disseram que suas empresas possuem ações ou programas de inclusão de grupos marginalizados, o que causa certo estranhamento. Se, pelas respostas anteriores, pôde-se verificar que a maior parte das empresas demonstra preocupação com temas relativos à inclusão e diversidade, por que cerca de 40% delas não possui, ainda, nenhum programa específico para a inclusão de grupos marginalizados? Será que isso acontece por conta de não possuírem um comitê de diversidade que as ajude a elaborar um programa nessa linha?

Se quase 90% das empresas demonstram algum grau de preocupação com a inclusão de grupos marginalizados, 87% gostariam de ser reconhecidas como empresas que valorizam a diversidade e 77% divulgam vagas encorajando a candidatura desses grupos, é possível que haja entre 10–20% de empresas num certo “limbo” — entendem a importância e querem ser reconhecidas por valorizarem a diversidade e a inclusão, mas ainda não encontraram uma forma de tornar seus filtros internos mais permeáveis a grupos marginalizados.

Ainda assim, o fato de mais de 60% dos(as) respon-

dentes afirmarem que suas empresas possuem programas de inclusão de grupos marginalizados é uma informação bastante alvissareira — considerando as características do universo com o qual se está trabalhando (os perfis das empresas dos(as) respondentes podem ser verificados no tópico 3).

Um dado interessante é que mais de 60% dos(as) respondentes acreditam que o número de pessoas que fazem parte dos grupos marginalizados aumentou em suas empresas nos últimos dois anos, e 80% acreditam que esse número tende a aumentar nos próximos dois. É um dado que está em sintonia com a preocupação que as empresas apresentam sobre questões de inclusão, com a maneira como querem ser vistas com relação a esse quesito e com o fato de que quase 80% delas encorajam a candidatura desses públicos às vagas disponíveis.

Contudo, é curioso que 80% dos(as) respondentes acreditem que o número de pessoas que fazem parte dos grupos marginalizados em suas respectivas empresas vá aumentar, enquanto 60% afirmam que suas empresas dispõem de programas específicos para a inclusão desses grupos. Isso quer dizer que cerca de 20% entendem que, mesmo sem programas específicos, as contratações de pessoas desses grupos tendem a aumentar.

Tal constatação levou ao questionamento sobre o que levaria essas pessoas a pensar dessa forma — crer no aumento das contratações de pessoas que fazem parte de grupos marginalizados nas empresas sem que elas disponham de programas de inclusão —, e a lacuna foi explorada na pesquisa qualitativa. Os resultados foram bastante esclarecedores: entre as respostas das pessoas que disseram que as empresas não possuem programas específicos, a maior parte foi no sentido de mostrar que questões afirmativas já norteiam os processos seletivos, ainda que a porta esteja aberta a todas as candidaturas. Alguns entrevistados(as) afirmaram, inclusive, que essas contratações já ocorrem normalmente, que pessoas que fazem parte de segmentos marginalizados já estão presentes nos quadros colaborativos das empresas e que, por essa razão, não haveria motivos para a criação de programas específicos de inclusão. Houve também respostas

apontando que há programas em fase de estruturação dentro das empresas, seja por pressão externa, seja interna, e que, portanto, ações de conscientização já vinham sendo promovidas.

Algumas entrevistas apontaram que empresas pequenas, do tipo startup, tinham mais dificuldade em contratar segmentos marginalizados, sobretudo os mais vulnerabilizados, porque as vagas são específicas e exigem muita qualificação:

*Quando criamos o perfil, é sempre muito específico, e aí esbarramos no perfil socioeconômico, porque quem conseguir as competências de que precisamos não está nas classes marginalizadas, são sempre das classes A e B.*

Mesmo nesses casos, muitas pessoas entrevistadas afirmaram que divulgam as vagas em meios exclusivos, como a TransEmpregos, para atrair públicos de grupos marginalizados.

#### 4.2.1.2. Caminhos a percorrer e efeitos já verificados

Na pesquisa qualitativa, buscou-se aprofundar o entendimento sobre os programas de inclusão e, principalmente, compreender como foi o processo de criação deles. A maioria das pessoas entrevistadas afirmou não saber exatamente como ou quando as ações de inclusão e diversidade tiveram início dentro da empresa, porque não estavam trabalhando nos locais quando os movimentos iniciais aconteceram. Entre aquelas que testemunharam o início das ações, uma parte indicou que as iniciativas vieram da própria liderança, que atendeu a pressões externas ou a convicções pessoais da direção, e outra parte informou que as ações foram sendo discutidas, trabalhadas e implementadas por conta de pressão interna, ou seja, por parte de pessoas do próprio quadro colaborativo das empresas. Houve ainda quem dissesse que foi um misto de pressão interna e externa.

Estas são algumas das razões apontadas que levaram as lideranças a buscar ações de diversidade e inclusão:

- Ser parte de um grupo marginalizado e/ou ter familiares que fazem parte desses segmentos;

- Questão de competitividade; ou
- Compliance com diretrizes de Environment, Social and Corporate Governance (ESG).

No primeiro caso, há situações de empresas fundadas por gays, mulheres negras e pessoas que têm familiares que se enquadram na categoria PcD, o que faria com que as próprias lideranças fossem sensíveis a questões de diversidade e inclusão.

Para ilustrar as razões apontadas no segundo caso, algumas citações podem ajudar:

*Essa decisão veio da diretoria, isso vem de uma direção estratégica da companhia para nos tornar mais competitivos, olhar para o futuro e abraçar a causa da inclusão.*

*O primeiro ponto é que existia uma necessidade externa por conta de ESG, já que a empresa é de capital aberto...*

Entre as razões que levaram colaboradores e colaboradoras a exercerem pressão interna para que se fossem iniciadas ações de diversidade e inclusão, a inquietação dos funcionários é citada como o ponto de partida para o início das discussões a respeito desse aspecto. As pautas emergiram, e as pessoas foram se mobilizando internamente. Embora isso não tenha aparecido em todas as entrevistas, essas ideias só puderam prosperar porque as lideranças setoriais e diretivas das empresas apoiaram ou pelo menos não criaram nenhum tipo de empecilho para que as mobilizações internas fossem desenvolvidas. De acordo com uma entrevistada, as empresas estariam percebendo que as pessoas que fazem parte dos grupos marginalizados também são consumidoras e precisam ver-se representadas nas marcas que consomem.

Sobre as etapas percorridas pelas empresas para que chegassem à implementação de ações de inclusão e diversidade, tudo indica que há um caminho com pontos em comum. A criação dos grupos de afinidade dentro das empresas parece ser a primeira ação na direção de programas mais estruturados. Algumas entrevistas citaram a execução de um censo de diversidade (que também surgiu como “mapeamento”) como ação imediatamente posterior à criação dos

grupos de afinidade. Nem todas as pessoas mencionaram a existência de um comitê de diversidade, mas, aparentemente, no caso daquelas empresas em que tal comitê não existe, os grupos de afinidade acabam cumprindo a função, ainda que de maneira informal.

Algumas pessoas entrevistadas comentaram que a empresa contratou consultorias especializadas no tema para auxiliar no processo. Duas entrevistadas explicaram que a primeira ação da empresa foi criar uma área de RH especificamente voltada a questões de diversidade e inclusão — o que remete à ideia de uma política vinda de cima para baixo. Numa das entrevistas, a pessoa explicou que a ação acabou revelando que já havia uma demanda latente interna, não atendida, que ficou evidente depois da criação de uma área na empresa para tratar da questão:

*Debaixo da caixa dessa nova head, foram criadas várias caixinhas e, nesse primeiro movimento, foi criada uma caixa específica para a diversidade. Isso era uma carência dos colaboradores. Também notamos isso logo que começamos as reuniões. Quando começamos a trazer fóruns para dentro da empresa, notamos a carência dos colaboradores também, mas a pressão foi externa, e foi trazida uma pessoa para trabalhar isso dentro da empresa.*

Muitos(as) entrevistados(as) citaram palestras, fóruns e semanas de debates e conscientização como ações formativas antes e durante a implementação dos programas de inclusão e diversidade. Essas seriam ações importantes para preparar colaboradores e colaboradoras para receber colegas provenientes de processos seletivos inclusivos. Uma entrevista apontou que a empresa realizou um processo formativo de oito meses antes da implementação de ações de diversidade e inclusão.

Uma das pessoas entrevistadas chegou a mencionar a alta rotatividade desses segmentos nas empresas, a despeito dos programas de inclusão, como uma consequência de um ambiente ainda não preparado para a recepção de pessoas que fazem parte de grupos marginalizados:

*Acredito que essa rotatividade se dê por desconforto ou desalinhamento cultural (...). Já entram numa posição inferior, por falta de habilidade técnica, e têm um desenvolvimento,*

*na régua da empresa, muito mais lento... Das experiências que tivemos, notamos que elas têm uma coisa em comum, a baixa autoestima: “não consigo, então tchau...”, “não sirvo para isso, então não sei, não vou conseguir...”*

O trecho da entrevista acima parece dar a entender que pessoas marginalizadas, talvez por toda a carga negativa de preconceitos que vivenciaram durante a vida, sofrem de síndrome do impostor. Por essas e outras razões, a necessidade de acolhimento adequado e preparo do ambiente interno é, de acordo com as entrevistas, fundamental para o bom desenvolvimento e permanência dos(as) profissionais na empresa.

Sobre os efeitos dos programas e ações existentes, as várias empresas que deram início ao processo explicaram estar ainda na fase de criar *awareness* (conscientização) por meio de eventos que alavanquem mudanças internas de mentalidade, para, então, criarem efetivamente os programas de inclusão.

Apesar disso, várias pessoas de empresas que estão ainda em fase de elaboração de programas de inclusão já relataram ter notado movimentações positivas, o que demonstra que as ações já surtem efeito antes mesmo de os programas começarem a ser implementados. Um dos exemplos mencionados é de gestores homens e brancos que procuraram o RH da empresa para dizer que queriam abrir vagas afirmativas. Outro exemplo é de empresas que começaram a flexibilizar algumas exigências, como a formação numa instituição de ensino renomada e reconhecida (foram citados como exemplos a FGV, o Insper e o Ibmecc) ou o inglês e espanhol fluentes. Além disso, as pessoas começaram a falar mais abertamente sobre assuntos relacionados à diversidade e inclusão. Uma pessoa entrevistada relatou que a empresa tinha acabado de lançar uma cartilha sobre diversidade para a conscientização e orientação do quadro colaborativo. Além disso, os censos internos levantaram muita discussão e surpreenderam muitos colaboradores e colaboradoras, que realmente se deram conta de que as empresas precisam ser mais diversas e representativas. Alguns trechos das entrevistas ilustram esses pontos:

*Esses questionamentos começam a virar parte da rotina, é legal que as pessoas passem a notar isso sem imposições, que comecem a se questionar sozinhas.*

*(Antes) todos os estagiários tinham que vir de faculdades “target” e tinham que saber falar inglês. Os processos hoje estão mais inclusivos, os requisitos não podem ser absurdos, porque assim você não atrai esse público, não dá para ter estagiário do Ibmecc com intercâmbio no exterior, inglês e espanhol... A população negra não acessa isso...*

*Essas mudanças estão tendo efeito! Temos um caminho longo ainda, mas a direção é positiva. Vi muita coisa mudar na empresa, então, antes, em 2019, quando começamos a trabalhar a temática, havia coisas que, para quem trabalha na área, são básicas, mas de que precisávamos falar... E agora nossa discussão já está mais complexa e elevada.*

Muitas pessoas explicaram que esses programas estavam sendo trabalhados e discutidos e que logo seriam disponibilizadas vagas para determinados segmentos, mas várias informaram que suas empresas já implementavam ações no sentido de dar preferência para alguns segmentos durante o processo seletivo, e algumas até tinham metas — como apresentar para as gerências setoriais *shortlists* com 3 a 4 candidaturas, das quais pelo menos 2 precisavam ser de grupos que eram considerados como prioritários pela empresa. O mesmo pode ser dito com relação à divulgação de vagas somente em meios exclusivos (portais e perfis das redes sociais voltados a segmentos específicos, como a TransEmpregos). Essa ação parece ter efeito bastante positivo no sentido de aumentar a quantidade de candidaturas dos grupos priorizados.

*Isso já se traduziu em contratações, mapeamos por onde a pessoa chegou até a empresa e notamos que elas têm vindo através desses parceiros que anunciam vagas.*

Algumas outras ações para atrair certos públicos foram mencionadas:

*Postamos a vaga no LinkedIn com foto e depoimento de uma pessoa negra (...), colocamos no título que priorizamos pessoas negras e, ao longo do processo, garantimos ações que tornassem o processo mais equitativo, inclusive tendo pessoas negras entrevistando, no processo de contratação, nas entrevistas da etapa final...*

Sobre os programas propriamente ditos, foram poucas as pessoas que afirmaram que as empresas ofertam vagas exclusivas. Entre elas, há um consenso no sentido de que 1) o efeito que as ações tiveram em

termos de mudança de mentalidade dentro das empresas, até o momento, parece ter sido o maior ganho (por enquanto) do processo; e de que 2) os programas vêm surtindo efeito, ainda que a meta desejada, em termos numéricos, esteja longe. As empresas que efetivamente criaram programas possuem comitês para acompanhamento dos números e perfil de contratações. Segue um trecho de uma entrevista de um profissional de uma empresa que contabiliza bons resultados com programas de inclusão recentemente implementados:

*Nas aplicações dos censos, notamos um aumento de 15% no número de mulheres na (nome da empresa). Estamos quase nos 50/50, aumentamos de 7 para 8% o número de pessoas negras, e hoje mais de 25% fazem parte da comunidade LGBTQIA+. A partir do ano passado, passamos a ter pessoas trans na equipe, com quase 5% da empresa sendo trans. Das nossas contratações neste primeiro semestre, 70% foram feitas com recortes de diversidade. Nossa nota relacionada à diversidade e inclusão no Glassdoor aumentou! Lá temos nota máxima, e isso é um dado relevante, que mostra os avanços que tivemos.*

### 4.2.3. Programas de inclusão, representação e mobilidade

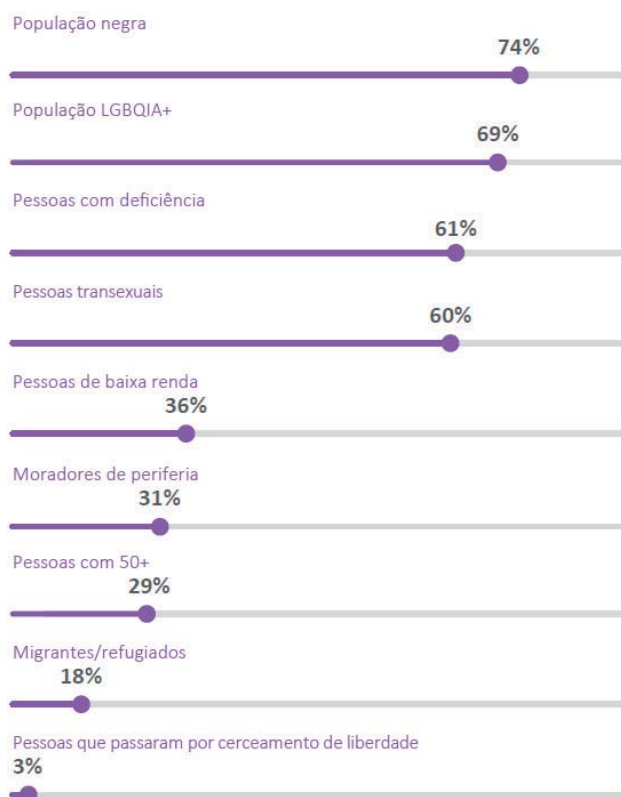
#### 4.2.3.1. Programas de inclusão: grupos mais e menos beneficiados

Entre aqueles e aquelas respondentes que afirmaram que suas empresas possuem programas de inclusão, quatro populações se destacaram:

- 74% afirmaram que há programas para a população negra;
- 69% para população LGBTQIA+;
- 61% para pessoas com deficiência;
- 60% para pessoas transexuais.

Apenas 3% das pessoas respondentes afirmaram que suas empresas possuem programas voltados a egressos do sistema prisional. A lista completa a seguir pode ser conferida a seguir:

Gráfico 11 — Programas específicos de diversidade e inclusão



Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa (N = 222).

O dado sobre os egressos e pessoas que cumprem pena em liberdade assistida levou a uma investigação mais aprofundada da questão. Os entrevistadores e entrevistadoras perguntaram se as empresas empregariam uma pessoa egressa do sistema prisional ou que cumpre pena em liberdade. Apesar de a maior parte das pessoas entrevistadas ter dito que sim, que sua empresa contrataria uma pessoa que é egressa do sistema prisional ou que cumpre pena em regime aberto/semiaberto para ocupar uma vaga de base, é importante esclarecer que essas respostas foram bastante cautelosas, tendo sido mais no sentido de um “sim” por não haver impeditivos formais ou informais para tal contratação que na direção de um “sim, contrataríamos com certeza”. As respostas positivas, nesses casos, não sinalizaram que uma eventual contratação ocorreria de fato, apenas informaram que não haveria barreiras durante o processo seletivo.



Ainda no grupo dos que afirmaram que a contratação poderia acontecer, algumas pessoas comentaram que a dificuldade maior estaria relacionada às qualificações desse público, já que geralmente ele é composto de pessoas que têm trajetória escolar descontinuada e poucas oportunidades de capacitação. Uma entrevistada afirmou, por exemplo, que a empresa não criava nenhum entrave para a contratação dessas pessoas, mas, como o anúncio das vagas costumava ocorrer em inglês, achava difícil que o público mencionado tivesse acesso a elas.

Houve um caso — um único caso — de empresa que afirmou ter tentado criar uma ação afirmativa com mulheres egressas do sistema prisional, com a ajuda de uma organização que intermediava a recolocação. Contudo, segundo a pessoa entrevistada, não houve “match técnico”: as exigências para as vagas disponíveis na empresa estavam, infelizmente, acima das qualificações que as candidatas ofertavam, o que acabou inviabilizando as contratações.

Ainda que a maior parte das empresas tenha afirmado não haver empecilhos para a contratação de pessoas que cumprem ou já cumpriram pena no sistema prisional, apenas uma delas tinha experimentado um programa exclusivo para contratação desse público. Houve, ainda, outro caso em que a pessoa entrevistada explicou que a empresa estava trabalhando num programa de ação afirmativa para egressos do sistema prisional e que esse era um público muito importante.

Na categoria do “talvez”, entraram aquelas respostas titubeantes, em que respondentes disseram que uma possível contratação dependeria do tipo de vaga (como exemplo de resposta, houve quem dissesse que não contrataria para trabalhar na área financeira) ou do tipo de crime que a pessoa cometeu (alguns chegaram a informar que não contratariam de forma alguma em caso de crime sexual ou contra a vida). Outros disseram que não contratariam se a pessoa estivesse cumprindo pena, mas, se fosse egressa e já tivesse cumprido pena, talvez sim. E houve, também, quem dissesse que não contrataria se a pessoa tivesse histórico de reincidência.

Entre as pessoas que informaram “não sei”, várias

disseram que não havia demanda nesse sentido, que nunca tinham presenciado nenhum caso dessa ordem e que sinceramente não saberiam qual seria o direcionamento da empresa no caso. Houve casos de respondentes que disseram que pessoalmente não viam problema na contratação, mas que teriam que levar a decisão para gestores de área, pois essa não poderia ser uma decisão unicamente do RH, até por conta do fato de que a equipe poderia não se sentir segura com a contratação.

Das poucas pessoas que afirmaram categoricamente que a empresa não contrataria pessoas egressas do sistema prisional ou que estivessem cumprindo pena em regime aberto/semiaberto, uma afirmou que a empresa checava antecedentes criminais, e outras duas disseram que não tinham programas específicos para essas contratações, mas que também não checavam antecedentes.

Aliás, um número significativo de respondentes afirmou que não fazia consulta prévia de histórico ou trajetória profissional de candidaturas e que, portanto, poderia até já ter contratado sem saber. Isso deixou evidente que a questão só é tratada e avaliada no caso de a informação (de que se trata de uma candidatura de alguém que cumpre ou cumpriu pena no sistema prisional) emergir. Se a própria pessoa candidata não fornecesse a informação, a empresa dificilmente saberia (com exceção daquelas que pedem atestado de antecedentes ou fazem *background check*), e a contratação poderia ocorrer normalmente caso todo o processo seletivo levasse a isso.

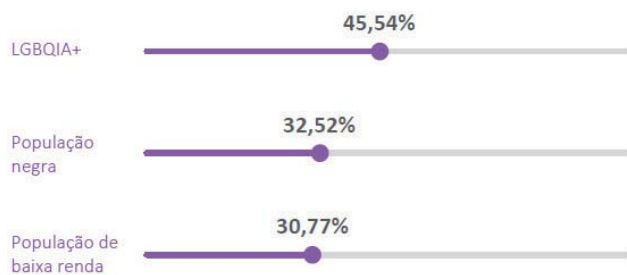
#### 4.2.3.2. Representação e contradições

No que tange à questão da representação dentro das empresas, os grupos mais bem representados são o LGBTQIA+, negros e população de baixa renda. Para chegar aos grupos considerados menos representados, somamos as porcentagens de respondentes que assinalaram “pouco representados” ou “nada representados” para todos os grupos. Os resultados mostram que, entre os menos representados, estão os egressos do sistema prisional, migrantes e transexuais.



## Resultados

Gráfico 12 — Grupos considerados mais bem representados, segundo respondentes



Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa (N = 330).

Gráfico 13 — Grupos menos representados dentro das empresas, segundo respondentes



Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa (N = 330).

Vale contrapor esses dados com aquele sobre a existência de programas de inclusão nas empresas. Embora haja mais programas voltados para a inclusão da população negra, o público LGBQIA+ é considerado pelos(as) respondentes como mais bem representado dentro das empresas em comparação ao público negro. Cabe notar, ainda, que a existência de programas de inclusão para pessoas transexuais aparece em quarta posição no gráfico, sendo que 60% dos(as) respondentes afirmaram haver programas, em suas empresas, para a inclusão desse público. Esse dado parece não se refletir na representação desse mesmo público, que aparece, aqui, entre os menos representados dentro das empresas.

Essa contradição levou à elaboração de uma questão especial sobre a inclusão da população transgênero na pesquisa qualitativa: a despeito da existência de programas de inclusão especialmente para esse público, por que razão ele estaria ainda entre os menos

representados dentro das empresas? As respostas foram bastante esclarecedoras.

Entrevistados e entrevistadas pareceram sensíveis às condições de vulnerabilidade das pessoas trans e demonstraram entender que elas precisam de apoio por conta de sua trajetória extremamente sofrida e privada de oportunidades. Comentaram que essas pessoas são expulsas de casa, acabam abandonando a escola, ficam desamparadas, deixadas por familiares e pessoas amigas, vão viver nas ruas e muitas vezes acabam sendo empurradas para a prostituição como forma de sobrevivência. Houve até mesmo quem citasse dados de boletins da Associação Nacional de Travestis e Transexuais (ANTRA), o que significa que as pessoas se interessam e se informam a respeito da questão. Curiosa e perversamente, tal realidade acaba sendo também a justificativa para a dificuldade de contratação — a marginalização em que vivem as pessoas trans acaba afastando-as das competências requeridas para as vagas disponíveis no mercado de trabalho. Elas chegam à porta das empresas sem experiência e com formação deficiente. Alguns trechos das entrevistas ilustram esse fato:

*Abri recentemente uma vaga para relações com investidores, criei uma vaga específica para pessoas trans, divulgamos com a TransEmpregos, mas não conseguimos preencher a vaga... Não era nem nível intermediário, era vaga de analista júnior, mas precisávamos de algumas competências específicas e não conseguimos fechar depois de 45 dias, aí acabamos abrindo internamente para pessoas negras. Quase não tenho negros aqui na empresa, mas conseguimos trazer um negro para a vaga.*

*Tivemos uma candidata trans para um estágio de relacionamento, no primeiro ano de faculdade, cargo amplo. Quando chegou, nos empolgamos, avançamos no processo, mas, no final, notamos que, se não fosse por ela ser trans, não teria chegado até lá, porque o português era ruim, ela não tinha muita clareza, e isso pega mal aqui. Conversamos e concluímos que não discriminamos, mas não podemos contratar só porque é trans... Então não deu para contratar, tivemos três outros candidatos para a mesma vaga, os outros eram muito mais preparados, e, poxa, eu quero fazer diferença e ser parte da solução, mas a concorrência é muito desleal, infelizmente a escada é imensa para esse público.*

Foram vários os relatos no sentido de mostrar a dificuldade de contratação do público trans por falta de experiência ou formação. Algumas entrevistas deixaram claro, também, que certos tipos de empresa (como pequenas startups), embora sejam sensíveis à questão, possuem um nível de exigência muito elevado, dado o ramo de atividade em que estão inseridas, e não conseguem disponibilizar vagas para esse público. Quando disponibilizam, não conseguem preencher, como mostra o exemplo anterior.

Para além da ausência de formação específica e de uma trajetória no mercado formal, houve quem pontuasse a deficiência na redação dos currículos. Uma pessoa entrevistada explicou que abriu uma vaga na TransEmpregos e notou que as pessoas precisavam de um apoio para o preenchimento do formulário, porque faltavam clareza e organização no texto, e isso notavelmente pode excluir essas pessoas já nas primeiras etapas dos processos seletivos.

*Há currículos sem pé nem cabeça. Pensei até em me voluntariar para apoiar no preenchimento desses currículos.*

*Essas pessoas ainda não têm CV muito desenvolvido, não têm nem um CV bem feito, talvez pelo distanciamento do resto da sociedade, a gente já nota até pelo desenvolvimento do CV.*

Esses currículos precisariam, segundo algumas entrevistas, ser mais atrativos. Para isso, chegou a ser sugerido que as pessoas fossem treinadas para a redação de currículos e também para a realização de entrevistas de emprego.

Também houve quem afirmasse ter colaboradores e colaboradoras trans na empresa, mas que essas pessoas não conseguiam ascender a postos mais elevados pela questão da escolaridade. Uma pessoa chegou a citar o caso de um cargo sênior ocupado por uma pessoa trans, mas era alguém que passou pelo processo de transição estando dentro da empresa. Era uma pessoa que ocupava um cargo pleno e virou sênior depois da transição. No caso de contratações de pessoas trans, pode-se dizer que as que ingressam pela porta de entrada teriam maior dificuldade de ascender por conta da formação deficiente.

Alguns entrevistados e entrevistadas disseram ter dificuldade para encontrar candidatos e candidatas trans, explicando que essas pessoas não apareciam e, quando apareciam, não estavam dentro das exigências.

*Olha, eu senti isso na pele, a gente tenta buscar, e as pessoas trans não chegam. Talvez ainda não se enxerguem nesses lugares. Não recebemos currículos. Não sei se temos que ser mais atrativos, não sei.*

Foi comentado, também, que as entrevistas de emprego são algo novo na vida das pessoas trans e que muitas teriam dificuldade de superar esse momento por serem introspectivas, às vezes estando até em processo de transição. Esse é um momento delicado, pois as pessoas candidatas possuem um currículo com o nome de batismo, mas a voz e a aparência já não correspondem a esse nome, então elas têm vergonha da própria imagem, o que poderia “bloqueá-las” e fazer com que desistissem de ir à entrevista. Uma das pessoas entrevistadas comentou que chegou a conversar com um candidato que desistira da entrevista porque achava que sua voz estava muito feminina para o nome X (preferiu-se não divulgar o nome aqui). Por essa mesma razão, houve quem mencionasse, mais de uma vez, que a situação é um pouco mais confortável quando a pessoa faz o processo de transição estando empregada e que, na maior parte dos casos, ela acaba podendo contar com o apoio e a estrutura da empresa para a realização da mudança.

Ainda no quesito das entrevistas, comentou-se nas enquetes o fato de que as equipes que realizam processos seletivos precisam ser treinadas para não fazer perguntas invasivas e/ou inadequadas. Pessoas trans, em muitos casos, já estão fragilizadas e sentem-se inseguras e intimidadas por diversas razões, como foi exposto, e o comportamento de recrutadores e recrutadoras na condução de dinâmicas do processo seletivo acaba revelando-se como um prenúncio das dificuldades que virão com uma eventual contratação — o que, mais uma vez, levaria as pessoas a desistir das vagas.

Outro ponto que apareceu foi a preocupação com o acolhimento e a segurança de pessoas transexuais dentro da empresa, já que todo um trabalho amplo de conscientização precisa ser feito internamente

para que elas sintam-se confortáveis e permaneçam em seus postos de trabalho. Nem todas as empresas estão dispostas a fazer esse movimento de conscientização ou a assumir responsabilidade por eventuais violações no ambiente de trabalho, então, por essa razão, preferem não disponibilizar vagas destinadas a pessoas transexuais. Para ilustrar, foram apontados, por exemplo, os riscos de colocar essas pessoas para trabalhar no “chão de fábrica”. Por se tratar de um espaço muito masculinizado e preconceituoso, a empresa não teria como garantir a segurança e/ou o bem-estar psíquico do(a) profissional.

Por essa e outras razões já apontadas, várias pessoas entrevistadas colocaram que é preciso conhecer a realidade da população transexual, para que possam ser modelados processos seletivos que sejam capazes de reconhecer potenciais com uma régua que não seja a mesma utilizada para outras candidaturas, e paralelamente pensar em vagas que estejam adequadas a esse potencial.

*Assim, os processos seletivos são malfeitos... Existe uma estatística de que 0,1% acessa o ensino superior. Vi um post da Ambev, de processo exclusivo para pessoas trans, e o primeiro critério era ensino superior, eliminando 99% das possibilidades, então não conhecem o público. E conversamos com a TransEmpregos para pensar num processo seletivo bem-feito para isso. Existem exigências a que as pessoas não conseguem chegar, pois não tiveram as mesmas oportunidades, foram marginalizadas das famílias e dos amigos, e é nosso papel dar uma vida digna, atrelar trabalho à possibilidade de estudo, todos os processos para pessoas trans. Pagamos cursinho no contraturno para elas fazerem o curso superior. Ter esse cuidado com as necessidades individuais é muito importante. Se você não dá esse suporte, a expectativa deles é de 34 anos, enquanto para nós, cis, é de até 60 anos.*

*Temos vagas que exigem muitas competências técnicas, e essa galera não tem nem onde dormir, esses programas deveriam levar isso em consideração para serem mais flexíveis e saberem que precisam desenvolver isso... Não dá para ter todas as competências e ainda ser trans.*

Da mesma forma, também ficou claro que não apenas o processo precisa ser diferenciado, mas também o momento pós-contratação, pois pessoas trans requerem um período de adaptação maior que outros públicos.

*Ela precisará de mais treinamento, devido à curva de aprendizado mais lenta, acompanhamento maior. Isso é importante, as pessoas vão precisar de mais tempo para se adaptar. A pessoa que está mais pronta é sempre dos grupos “majoritários”... Então, precisa de palestra, desenvolver mente mais aberta, não adianta ter 70 milhões de requisitos.*

Numa das entrevistas, uma pessoa chegou a dizer que, se chegassem pessoas trans nos processos seletivos, ela não avisaria a gerência, para “facilitar” o processo de contratação. Contudo, pelo que se nota com todo o conteúdo exposto pelas falas das pessoas entrevistadas, esse posicionamento, apesar de ser bem-intencionado e procurar auxiliar pessoas trans ao esconder sua identidade de gênero, não as protege de fato, porque, se o ambiente não está preparado para o acolhimento, um processo seletivo que simplesmente facilite a entrada não vai garantir que esses funcionários ou funcionárias estejam confortáveis e seguros, muito menos que poderão desenvolver todo seu potencial. Em outras palavras, parece inócuo que pessoas da área de Recursos Humanos tentem abraçar sozinhas essa causa se o restante da empresa não fizer o mesmo — o que não significa, de forma alguma, que o departamento de RH não possa dar início ao processo de conscientização dentro da empresa.

Por outro lado, também houve quem mencionasse que a contratação de indivíduos pertencentes ao segmento só seria possível com processos exclusivos e desde que a empresa entendesse que as pessoas precisam ser buscadas. Muitas entrevistadas e entrevistados citaram a TransEmpregos, explicando que se tratou da primeira experiência que tiveram com pessoas mais qualificadas dentro do segmento trans — antes disso, não tinham conhecimento de candidaturas trans com maior nível de qualificação.

### 4.2.3.3. Mobilidade interna

Durante a etapa qualitativa, entrevistados e entrevistadas foram questionados sobre a possibilidade de colaboradores e colaboradoras que fazem parte de grupos marginalizados tornarem-se lideranças em suas respectivas empresas. Não houve uma única resposta negativa para a questão, mas há nuances. Também

houve questionamentos sobre quais grupos teriam mais e menos chances de ascender internamente.

No caso da primeira questão, mais de 30% responderam simplesmente que sim, a possibilidade existia, dando a entender que isso ainda não ocorria em suas respectivas empresas. Todo o restante (quase 70%) disse que havia a possibilidade e acrescentou que isso já ocorria, dando exemplos de cargos de lideranças dentro de suas respectivas empresas ocupados principalmente por pessoas negras e/ou gays e lésbicas. Inclusive, foram vários os relatos no sentido de mostrar que a própria pessoa entrevistada era uma liderança dentro da empresa e fazia parte de algum dos segmentos marginalizados tratados na pesquisa. Também houve menção a CEOs gays/lésbicas ou negros(as).

*Sim, com certeza. Nossa CEO é uma mulher lésbica e é 50+. Não tenho dúvidas disso. Já temos cargos de lideranças ocupados por esse grupo.*

Numa das entrevistas, foi apontado que a mobilidade interna de pessoas pertencentes a grupos marginalizados era justamente o objetivo das ações de desenvolvimento:

*Na minha opinião, deve! Isso é muito, muito importante, porque é o que vai provar que nossas ações de desenvolvimento estão dando certo. Nos casos das pessoas que precisam de ações de desenvolvimento, temos que garantir que o investimento, o treinamento a mais esteja disponível, pois mesmo a dedicação a essas atividades tem a ver com o tempo de cada um. O tempo de um homem branco cis não é o mesmo de uma mulher que é mãe e negra. Grupos minoritários nem sempre passam por situações de protagonismo, então, fazemos um trabalho maior de encorajar a pessoa a reconhecer os casos de protagonismo dela. O grupo precisa se sentir empoderado para crescer... Se continuamos com todo mundo em posição de entrada na empresa, não faz sentido.*

Outro trecho de uma das entrevistas ilustra casos de mobilidade interna de membros de grupos marginalizados:

*Eu acredito que sim. Vai depender muito da competência da pessoa. Há funcionários de base que se destacam e, com o tempo, tornam-se cruciais para a empresa. (...) Temos diversos assim. A gente pegou um trabalho para fazer inspeção em barragens no RJ. Era uma equipe de base. Contratamos*

*uma pessoa local, da região, para comandar uma equipe. Tinha ensino médio e fazia faculdade de Comunicação, fora da nossa área. Teve um excelente desempenho, trouxemos ele para São Paulo, foi crescendo na empresa e hoje desenvolve um trabalho cautelar, mexe com licitações. Hoje, ele é o 2º salário da empresa e é um homem gay. Tem outro exemplo de um técnico de laboratório, simples, de periferia, que hoje é o chefe do laboratório. Cresceu na empresa. Há, também, outra pessoa da área de base, de comunidade carente, que hoje está no RH atuando como técnica.*

Em outras palavras, ao menos no que tange ao universo dos que se dispuseram a participar desta pesquisa, há casos de pessoas pertencentes a segmentos marginalizados que conseguiram furar a bolha entre as vagas de entrada e as vagas mais elevadas dentro das empresas. Aquelas que mais apareceram foram pessoas negras, gays e lésbicas. A menção a pessoas transexuais que faziam parte do quadro colaborativo e assumiam posições de liderança apareceu em apenas uma entrevista. O mesmo pode ser dito com relação a moradores de periferias. A menção ao grupo 50+ como já ocupante de posições de liderança também surgiu duas vezes. Embora não tenha sido considerado um grupo marginalizado para efeito desta pesquisa, as mulheres foram mencionadas muitas vezes como um grupo que vem ocupando cada vez mais postos de liderança.

Os grupos mais citados como aqueles que teriam maior dificuldade de crescimento dentro das empresas foram pessoas trans (26%) e pessoas com deficiência (19%). O grupo dos 50+ (9%) vem na sequência. População negra e mulheres também foram grupos citados, mas a quantidade de pessoas entrevistadas que também citou esses mesmos grupos como mais suscetíveis à ascensão superou as citações que afirmavam o contrário.

*O grupo mais fácil de ascender é das mulheres, e o mais difícil é o de pessoas trans, são pessoas que vêm de um background de baixa escolaridade.*

*Deficiente intelectual, porque a ascensão depende de outras habilidades. Por ter deficiência intelectual, há maior dificuldade de aprendizado. Mas, para mim, é importante deixar claro que isso não a torna menos importante na função que ela faz.*

*Seria o grupo 50+. No meu ponto de vista, algumas pessoas nessa faixa etária estão num momento diferente, usam o trabalho não como única e principal fonte de renda, então são mais satisfeitas com a posição em que entraram e não necessariamente buscam uma ascensão (...), talvez por uma questão de momento, na verdade, elas participam pouco de processos seletivos para mobilidade interna.*

O resultado não surpreende, porque todas as questões analisadas ao longo da pesquisa pareciam apontar exatamente para maior marginalização do grupo de pessoas transexuais. A faixa etária dos 50+ foi mencionada por algumas pessoas de startups como um grupo que ascende menos porque também é bem menos presente em espaços que exigem grande conhecimento tecnológico e constante aprendizado para a inovação. No caso de PcD, uma entrevista apontou que muitas pessoas que entram por meio de cotas são, de certa forma, “esquecidas” nas posições em que entraram, mesmo quando aumentam a escolaridade, e que isso as afeta psicologicamente.

Já com relação aos grupos com mais chance de ascensão, gays, lésbicas e mulheres foram as categorias mais citadas. Houve quem dissesse que homens brancos gays e mulheres brancas cis são segmentos marginalizados com mais chances de ascensão dentro das empresas. São grupos que não necessariamente enfrentam problemas materiais para a consecução dos estudos e que conseguem, portanto, ter qualificação competitiva para ocupar postos de liderança mesmo sem qualquer ação afirmativa por parte das empresas, diferentemente de grupos como os de pessoas negras ou trans. Numa das entrevistas, foi apontado que o momento atual seria de desmasculinização dos postos de liderança, o que beneficiaria mulheres.

*Lésbicas e gays é tranquilo, quando entrei havia muito mais homens gays brancos, hoje há lésbicas, bissexuais... Essas pessoas assumem cargos de liderança.*

*Acho que a letra G da sigla LGBTQIA+ tem mais facilidades. Os gays têm facilidade maior, e acho que as mulheres trans têm mais dificuldades.*

*As mais suscetíveis à ascensão dentro desses grupos são as mulheres cis brancas, e as com mais dificuldades de ascensão são as pessoas trans e pessoas com deficiência.*

O grupo de pessoas negras ficou numa situação curiosa: houve empate entre pessoas entrevistadas que consideravam que se tratava de um grupo com mais dificuldade de ascensão e as que consideravam esse grupo justamente aquele com mais chances de ascensão. Isso ocorreu, provavelmente, porque algumas empresas possuem programas internos de ação afirmativa para a promoção desse grupo específico e, por essa razão, algumas pessoas entendem que são justamente um público prioritário em termos de mobilidade interna. Alguns exemplos de posicionamentos contraditórios com relação a esse grupo podem ser demonstrados nos trechos a seguir:

*Eu acho que existe uma discrepância muito mais numérica. Existe menos diversidade étnica do que LGBT e, portanto, hoje, talvez fosse mais difícil ver líderes negros. Temos poucos na cúpula. Tenho essa preocupação. A gente não discute isso.*

*As mais suscetíveis a crescerem, com certeza, são as pessoas pretas e, se for mulher preta ainda... Elas têm muita garra.*

#### 4.2.3.4. Perfil das empresas brasileiras e preocupação com inclusão e diversidade

Entre as empresas brasileiras, somando aquelas que se preocupam muito ou em parte com questões de inclusão, foi verificado que 89,96% demonstram preocupação. Esse dado não é tão diferente daquele da somatória das mesmas categorias de todas as outras empresas estrangeiras cujos(as) respondentes fizeram parte da pesquisa: 89,41%. O mesmo pode ser dito com relação à imagem da empresa: no grupo das empresas brasileiras, 87% afirmam querer ser reconhecidas como empresas que valorizam a diversidade, enquanto, no caso das empresas estrangeiras, esse valor é de 88%. Sobre o encorajamento de candidaturas de grupos marginalizados, temos 80% estrangeiras (encorajam sempre ou às vezes) contra 77% brasileiras.

Uma diferença um pouco mais significativa aparece com relação à existência de programas de inclusão: entre as empresas estrangeiras, 70,5% possuem tais programas, contra apenas 58,23% das brasileiras.



Quanto à percepção sobre o aumento do número de pessoas que fazem parte de grupos marginalizados, 73% das estrangeiras responderam que sim, contra 57,43% das brasileiras. Esses percentuais vão aumentar para 84,71% das estrangeiras e 79,5% das brasileiras.

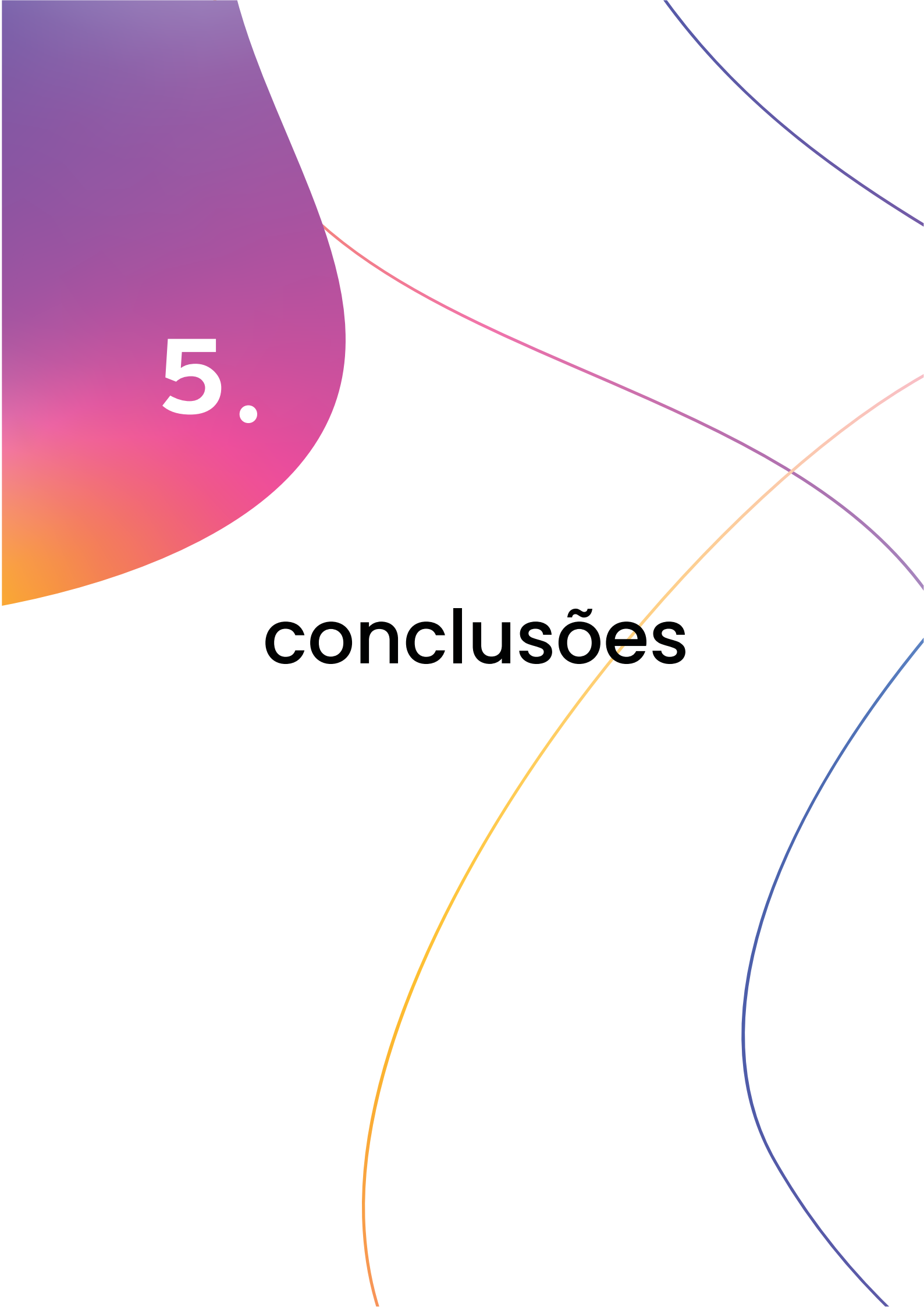
Foi verificado, também, se havia diferenças significativas nas respostas de participantes de empresas de diferentes tamanhos. E, sim, chegou-se à conclusão de que há diferenças e dados curiosos. Entre os(as) respondentes que trabalham em empresas com até 20 funcionários, 79% informaram que a empresa está muito preocupada com a inclusão de grupos marginalizados, contra 50% de respondentes das empresas com até 51 funcionários, 54% das empresas com até 100 funcionários, 50% das empresas com até 500 funcionários e 55,37% das empresas com mais de 500 funcionários. É notável que empresas pequenas estejam preocupadas com essa questão, e isso talvez se relacione com as startups que possivelmente se encontram no segmento. Ainda que sejam empresas pequenas, as startups mobilizam muitos recursos e, por conta disso, também se preocupam com o posicionamento de sua marca. Chama a atenção, ainda, que 72,7% dos(as) respondentes das pequenas empresas encorajem sempre a candidatura de pessoas que fazem parte de grupos marginalizados, enquanto, para as outras faixas de tamanho, a porcentagem de respondentes para a questão ficou entre 40 e 50%.

Os programas de inclusão estão mais presentes nas empresas com mais de 500 funcionários — no segmento, 77% dos(as) respondentes afirmaram que a empresa dispõe de programas de inclusão. No grupo das empresas com menos de 20 funcionários, encontra-se a menor taxa de respondentes que afirmaram que o número de pessoas dos grupos marginalizados aumentou em suas empresas — 43%. Isso talvez justifique a maior preocupação das empresas dessa faixa com a questão da inclusão. A taxa ficou bem acima de 50% para todas as outras faixas de tamanho.

O setor também conta muito. Os setores de serviços e da indústria estão equiparados no que tange à preocupação com inclusão e diversidade. Já o setor comercial fica sempre alguns pontos percentuais atrás nessas questões. Com relação aos programas de in-

clusão, a indústria está à frente dos outros dois setores — 78% dos(as) respondentes da indústria afirmaram dispor de programas de inclusão, contra 58,8% do setor de serviços e 53% do setor do comércio. Com pequenas diferenças percentuais, respondentes de todos os setores entendem que a quantidade de colaboradores e colaboradoras que fazem parte de grupos marginalizados aumentou nos últimos anos e tende a aumentar ainda mais nos próximos.





5.

**conclusões**

## 5. Conclusões

A decisão por uma pesquisa de método misto se mostrou bastante acertada. As questões levantadas com a pesquisa quantitativa puderam ser bem esclarecidas na fase qualitativa. No caso do perfil das contratações para as vagas de base, a pesquisa quantitativa revelou que mais de 80% das empresas dos(as) respondentes fazem contratação direta, que quase 80% das vagas existentes estão concentradas no público que tem entre 14 e 29 anos, e que 45% delas são voltadas para quem tem ou está cursando ensino superior. Além disso, o ensino formal ainda é considerado um válido preditor de habilidades — segundo uma entrevistada, “o ensino superior funciona como uma régua por conta do nível de analfabetismo funcional”.

Contudo, apenas 27% das vagas eram voltadas para pessoas que não tinham escolaridade avançada — e esse era exatamente o perfil de vaga sobre o qual seria interessante ter mais informações. Então, buscou-se conhecer melhor as vagas e também os determinantes para a contratação de pessoas que se candidatam a elas. Foi obtida uma lista dos cargos em questão, mas, surpreendentemente, várias das habilidades que contam tanto para a contratação para as vagas de base quanto para aquelas que exigem escolaridade mais avançada não diferem tanto: as *soft skills* sobrepõem-se às *hard skills*, que exigem qualificação, experiência ou certificação. Um currículo bem escrito, completo e organizado, assim como a boa comunicação verbal no momento da entrevista, desenvoltura, segurança e português correto parecem ser mais importantes que a presença de cursos profissionalizantes ou diplomas de línguas estrangeiras.

Vale ressaltar que, entre as habilidades que exigem alguma qualificação, saber trabalhar com o Pacote Office apareceu entre as mais cotadas, ainda que esteja atrás de “boa comunicação verbal e escrita”. Porém, como foi destacado nas entrevistas, competências específicas podem ser adquiridas, mas as habilidades socioemocionais que permitem que a pessoa desenvolva bom trabalho em equipe, capacidade de gerenciar conflitos, persuasão e boa relação com clientes são ensinadas com muito mais dificuldade. Uma questão que surgiu com força nas entrevistas como deter-

minante para a contratação de pessoas às vagas de base foi a aderência aos valores da empresa.

Um dado significativo que surgiu também na pesquisa qualitativa diz respeito à mobilidade interna de pessoas que entram via vagas de base — os *call centers* revelaram-se espaços bastante propícios para o crescimento de pessoas que entram sem curso superior, não apenas no que tange às promoções internas ao espaço do *call center* — já que os postos são muitos — mas também fora dele, sinalizando que áreas administrativas que geralmente exigem curso superior dentro da empresa podem ser ocupadas por pessoas sem curso superior que tenham performance de destaque no *call center*.

Outro ponto que chamou a atenção na pesquisa quantitativa e que foi aprofundado nas entrevistas foi a questão da contratação de mulheres gestantes — 8% dos(as) respondentes do questionário para autot preenchimento disseram que mulheres que chegavam grávidas às entrevistas eram desclassificadas. Esse dado foi confirmado nas entrevistas, mas outras respostas emergiram, mostrando que a visão de que mulheres gestantes não devem participar de processos seletivos está mudando bastante. Várias das pessoas entrevistadas comentaram que já haviam contratado gestantes e que esse não era um impedimento para as contratações, salvo nas condições em que a ocupação das vagas era “urgente”.

Com relação às questões sobre diversidade e inclusão, os resultados pareceram bastante promissores — a maioria dos(as) respondentes afirmou que suas empresas se preocupam com essas questões e sinalizou que o quadro de colaboradores e colaboradoras que fazem parte de grupos marginalizados aumentou nos últimos dois anos e tende a aumentar ainda mais nos próximos dois. É interessante notar que essas taxas são superiores à taxa de respondentes que afirmaram que suas empresas possuem programas específicos para a inclusão de pessoas que fazem parte desses grupos, ou seja, em parte das empresas, a preocupação ainda não se converteu em ações para atrair grupos marginalizados.

Contudo, as entrevistas qualitativas revelaram que

muitas das empresas que não possuem programas estruturados para a inclusão de grupos marginalizados já trabalham com algumas ações afirmativas. Em outras palavras, a não existência de programas específicos não significa a ausência de ações na direção de um ambiente mais diverso e inclusivo. Foram vários os relatos envolvendo empresas que, ainda que não disponibilizem vagas exclusivas para certos segmentos, já criaram grupos de afinidade, realizaram palestras e debates internos e anunciaram vagas em portais e sites voltados a públicos específicos.

Esse bloco de questões revelou ainda um certo descompasso entre os programas existentes e os grupos mais e menos representados dentro das empresas dos(as) respondentes — a maior parte dos programas assinalados é voltada para inclusão de pessoas negras, e o público considerado mais bem representado nas empresas é o LGBTQIA+, com destaque para homens brancos gays, dado que apareceu nas entrevistas. Uma informação marcante que surgiu na pesquisa qualitativa foi a rotatividade do público negro nas empresas: algumas se preocupam em formar e apoiar essas pessoas para que cresçam no ambiente de trabalho, outras ficam de olho para pinchá-las quando “prontas” e, com isso, atender às metas de diversidade que vigoram internamente.

*Sofremos com a fuga de pessoas negras que formamos e que foram assediadas e foram para outras empresas. Hoje isso está acontecendo muito, empresas que não querem investir nesse desenvolvimento acabam assediando profissionais “prontos” de outras...*

É interessante que empresas estejam preocupadas com a contratação de pessoas qualificadas desse segmento marginalizado e que isso gere, inclusive, disputa entre elas, mas seria ainda melhor, para essa população como um todo, se todas tivessem preocupação com o investimento em ações de desenvolvimento interno em vez de atuar de maneira predatória, aproveitando-se das ações de desenvolvimento implementadas por outrem.

Um dado intrigante trazido pela pesquisa quantitativa é o fato de que algumas empresas priorizam a inclusão de transexuais e, apesar disso, o grupo está

entre os menos representados dentro do quadro colaborativo. Isso levou a uma investigação mais detida na fase qualitativa, e as entrevistas foram, mais uma vez, determinantes: mostraram que recrutadores e recrutadoras são sensíveis às condições de extrema vulnerabilidade da população transexual, mas têm dificuldade de absorver esse público por conta da escolaridade deficiente e da pouca experiência profissional formal, que, em muitos casos, impede que sejam redigidos currículos bem organizados e atrativos.

Foram vários os casos de entrevistados e entrevistadas que explicaram que abriram vagas exclusivas para pessoas *transvestigêneres* e não conseguiram preenchê-las. Por outro lado, também houve aqueles e aquelas que explicaram que a régua para a contratação de segmentos “majoritários” não pode ser a mesma que vigora para a contratação da população trans. Se há de fato uma preocupação com a inclusão desse público — e não somente com a diversidade no preenchimento de vagas regulares dentro da empresa —, é preciso conhecer bem o segmento e planejar vagas e processos seletivos que atendam às suas especificidades e limitações estruturais.

Este relatório é diagnóstico, mas aponta na direção da necessidade de ações que melhorem as competências comunicacionais e habilidades socioemocionais de candidatos e candidatas a vagas de base, sobretudo no caso de sujeitos que não contam com escolaridade avançada. Infelizmente, como já foi colocado, o curso superior, em muitos casos, funciona como uma régua, não uma régua que indica uma habilidade específica, mas um indicador de que a pessoa terá condições de se comunicar bem de forma oral e escrita. Ele é uma espécie de divisor simbólico entre o analfabetismo funcional e a comunicabilidade mínima aceitável. A prova disso é a ascensão de pessoas sem escolaridade avançada que trabalham nos *call centers* a posições internas que exigem curso superior — o espaço do *call center* exige grande habilidade comunicacional e, se a pessoa tem destaque em sua função, outras portas são abertas, ainda que a formalidade do diploma universitário não esteja ao alcance.

Já no que se refere à diversidade e inclusão, o que ficou evidente é que muitas empresas apertam com

mais força a tecla da diversidade que a da inclusão. Isso significa que buscam candidatos e candidatas de grupos marginalizados para vagas regulares, sem flexibilizar exigências, o que leva ao não preenchimento das vagas ou à busca por colaboradores e colaboradoras com a qualificação desejada diretamente nas melhores universidades e até mesmo na concorrência.

A inclusão de grupos marginalizados, de fato, requer o cuidado de entender que é preciso criar vagas e planejar processos específicos, inclusive atentando para a interseccionalidade de vulnerabilidades desses grupos, pois os segmentos não são estanques, e que o investimento no desenvolvimento é necessário. Além disso, o preparo do ambiente de trabalho, com ações e conscientização para acolher pessoas provenientes desses grupos, é importantíssimo para a posterior permanência e bem-estar dos(as) profissionais. Fomentar diversidade sem acolhimento pode ter efeito nulo: talentos diversos não permanecem em espaços nos quais não se sentem relevantes e partícipes.

Os relatórios citados no início deste documento mostram que o investimento em inclusão e diversidade gera resultados positivos tanto no que tange à inovação e à competitividade quanto à saúde financeira das empresas.



Organização  
Internacional  
do Trabalho

**exame.** #Trans  
Empregos

 **integra**

