

DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DE DALILA E DANDARA EM UM PROCESSO DE SELEÇÃO PARA PROFESSORES

DIVERSITY IN ORGANIZATIONS: DALILA AND DANDARA' APPLICATION FOR A LECTURER RECRUITMENT

Jussara Jessica Pereira

Fundação Getúlio Vargas
jussarajpereira@gmail.com

Ana Flavia Rezende

Universidade Federal de Minas Gerais
anaflaviarezende@gmail.com

Submissão: 19/05/2021

Aprovação: 31/03/2022

RESUMO

Este caso de ensino relata uma situação real de uma jovem e sua candidatura em um processo de recrutamento e seleção (R&S) de funcionários para atuar como docente em uma instituição de ensino profissionalizante. A situação-problema suscita debates atuais, no âmbito da gestão, sobre práticas de Recursos Humanos (RH), Gestão de Pessoas (GP) e Comportamento Organizacional (CO) recontando a história de Dalila e Dandara, mulheres jovens e negras, em um processo seletivo de contratação de professores. A situação objetiva auxiliar reflexões importantes sobre problemas vinculados à gestão da diferença e diversidade nas organizações, bem como políticas de contratação, entrada no mercado de trabalho e gerenciamento de crise. Ademais, estabelece em um ambiente propício ao diálogo e dialogicidade, como a sala de aula, a problematização sobre assuntos que impactam profundamente questões éticas e morais nas empresas. Trata-se de uma situação que permite aos alunos o exame de políticas e práticas de RH, bem como avaliar o impacto do julgamento das redes sociais nos negócios.

PALAVRAS- CHAVE: Recrutamento e Seleção de Pessoas; Idade; Gênero; Raça; Redes Sociais.

ABSTRACT

This teaching case reports a real situation of a young woman and her candidacy in a process of recruiting and selecting (R&S) employees to work as a lecturer in a professionalizing education institution. The problem situation raises current debates, in the scope of management, on practices of Human Resources (HR), People and Management (P&M) and Organizational Behavior (OB) narrating the cases of Dalila and Dandara, young and black women, in a process selective hiring of teachers. The situation aims to assist important reflections on problems related to the management of difference and diversity in organizations, as well as hiring policies, entry into the job market and crisis management. In addition, it establishes, in an environment conducive to dialogue and dialogicity, such as the classroom, the problematization of issues that deeply influence ethical and moral issues in companies. This situation allows students to examine HR policies and practices, as well as assess the impact of judging social networks on business.

KEY WORDS: Recruiting and Selecting; Age; Gender; Race; Social networks.

INTRODUÇÃO

Este caso auxilia aos alunos a entenderem complexidades relacionadas ao processo de recrutamento e seleção de funcionários. O caso se baseia na seleção de candidatos a professores em uma instituição de ensino profissionalizante chamada –Lafond¹ escola preparatória para estudantes de negócio. O caso versa sobre a participação de Dalila e Dandara no processo seletivo, quando ambas têm resultados diferentes sobre a sua contratação. Dalila e Dandara são irmãs, mulheres jovens e bem qualificadas para o mercado de trabalho. Elas refletem uma exceção à maioria das mulheres jovens no Brasil e no mundo que estão fora da força de trabalho. Isto porque, segundo a Organização Internacional do Trabalho, desde 2012 o mundo vem sofrendo uma crise da força de trabalho juvenil, sendo que os efeitos mais perversos desta crise são sentidos pelas mulheres. Tal realidade se torna ainda mais perversa para mulheres jovens e negras, uma vez que elas são mais propensas a serem excluídas.

As desvantagens para mulheres jovens no mercado de trabalho variam das taxas mais altas de desemprego, diferenças salariais em comparação aos homens jovens, e até a maior participação em emprego informal. Ademais, fatores relacionados à maternidade e ao cuidado com os filhos podem impedir ou dificultar o ingresso das mulheres, principalmente as mais jovens no mercado de trabalho.

O CASO

A empresa Lafond é uma instituição de cursos preparatórios para estudantes de negócios e estava fazendo uma seleção de professores. O público-alvo dos cursos preparatórios eram, majoritariamente, indivíduos de 18 a 31 anos que estavam cursando até o segundo ano da graduação em Administração. A empresa oferecia três vagas para professores e o processo seria realizado em três dias (um dia para cada vaga), sendo que os candidatos não aprovados no primeiro dia teriam mais duas oportunidades. Poderiam participar desta seleção qualquer profissional que tivesse se graduado em Administração e tivesse aptidão para lecionar as disciplinas da grade curricular do curso. Sendo estes os únicos pré-requisitos para a inscrição. O processo seletivo era constituído por quatro etapas: (I) ato de instalação, (II) prova didática; (III) entrevista e, por fim e (IV) análise de currículo. Cada uma dessas fases foram exploradas na sessão seguinte deste caso, denominada como etapas do processo de recrutamento e seleção da Lafond.

Dalila e Dandara são irmãs, possuem 21 e 23 anos respectivamente (uma pequena diferença de 2 anos de idade). São formadas em Administração e estavam cursando o último ano do mestrado também em Administração. Dalila sempre sonhou em ser professora. Já Dandara queria uma profissão que lhe enchesse o coração, quando começou a ser inspirada pela irmã. Então, as duas resolveram embarcar nesta missão. Elas sabiam que tinham um grande potencial para serem selecionadas para as vagas, pois estavam entre os três candidatos com maior currículo. Porém para chegar à etapa de avaliação do currículo seria preciso alcançar 7 pontos na prova didática que valia 10 pontos.

No dia da seleção, Dalila estava muito confiante que ambas entrariam na empresa, pois tinham se preparado muito bem e, afinal, existiam três vagas. Mas não foi o que aconteceu, apenas Dandara conseguiu o cargo para professor. Com êxito, Dandara alcançou nota 7,1 em sua primeira tentativa e como era esperado, teve a maior pontuação na avaliação do currículo, sendo aprovada já na primeira tentativa. Dalila, porém, não conseguiu na primeira e nem na segunda tentativa alcançando notas de 6,7 e 6,9 na prova didática, respectivamente.

A seleção foi feita por três profissionais de RH, todos homens, brancos, com idade entre 30 e 40 anos. Dalila ficou muito feliz pela conquista da irmã, mas não entendeu o motivo de não conseguir um dos cargos já que possuía as qualificações necessárias. Ademais, didática nunca tinha sido um problema para Dalila que durante sua graduação atuou como monitora de várias disciplinas e durante o mestrado ministrou disciplinas no curso de graduação em

Administração. Após a segunda tentativa, Dandara sugeriu à sua irmã que procurasse o RH da empresa e pedisse um *feedback* sobre o seu processo seletivo para que assim Dalila pudesse melhorar em uma próxima oportunidade. A empresa Lafond enviou uma carta a Dalila com a seguinte mensagem:

Prezada Dalila,

Sinto informar que você não foi classificada para o cargo de professor da instituição Lafond. Nossos profissionais do RH entenderam que você não conseguiria dominar uma sala de aula, porque você não tem postura e tão pouco o tom de comando. Apesar das suas qualificações para o cargo, não acreditamos que os alunos poderão respeitá-la. Reforçamos que para dirigir uma sala de aula é preciso que o educador se imponha, tenha controle sobre os alunos, do contrário será devorado pelos educandos. Características pessoais e traços físicos podem ter influência sobre isso é preciso ter uma postura mais agressiva. Por esse motivo você não se enquadra no perfil do professor que buscamos.

Boa sorte.

Assinado por

Edson (Gestor de RH)

Juliano e Samuel (profissionais do RH)

Dalila e Dandara leram a mensagem e, por muito tempo, acreditaram que se tratava de um *feedback* estranho, apesar de não terem questionado no momento. Por conseguinte, Dalila se sentiu desmotivada e decidiu não tentar a vaga para professor pela terceira vez. Muito tempo depois, quando Dalila estava organizando suas coisas encontrou o tal *feedback* em uma caixa, digitalizou a mensagem e postou em uma rede social com o seguinte texto:

“Até hoje, não consigo compreender esta mensagem, mas depois fiz até alguns exercícios de frente ao espelho para ter cara de brava. Lembro das feições dos profissionais da seleção. Ao entrar na sala, deparei-me com um sorriso de deboche, por parte do Gestor de RH. E todos os meus gestos, naturalmente pareciam sem firmeza para os profissionais do RH. Lembro também da atenção ter sido direcionada para os poucos homens jovens ou maduros que também eram candidatos da seleção. O olhar destinado a eles era diferente, era um olhar de admiração.”
[Postagem de Dalila]

A mensagem viralizou, com vários comentários e compartilhamentos que versavam sobre a possibilidade das características físicas de Dalila terem sido a razão da não aprovação.

“Às vezes, a mulher pode até ter mais qualificações só que o homem é levado mais a sério e tudo o que fala parece soar mais firme” [Comentário de uma internauta].

“Sim, compartilho disso! Me lembro dos processos de trainee, a ordem que eles aconteciam, as dinâmicas eram todas voltadas para os homens e suas habilidades” [Comentário de uma internauta].

“Eu sempre me senti figurante quando chegava no processo de seleção de uma grande empresa e tinha homens e mulheres com belezas mais socialmente aceitas que a minha. No final da seleção, só dava para eles” [Comentário de um internauta].

“Eu tive que adotar algumas estratégias. Na engenharia, onde trabalho, eles me achavam muito nova, então parei de sorrir, engrossi meu tom de voz, comecei a vestir roupas mais

serias, com tons escuros” [Comentário de uma internauta].

“Na graduação... Tínhamos uma professora novata e ela era bem baixinha, aparentava ter seus vinte e pouco anos. Era o primeiro dia dela na faculdade. Ela estava em pé ao lado da mesa dos professores, esperando dar o horário da aula para se apresentar e iniciar o conteúdo. Chegou um aluno, repetente por sinal, olhou para ela e indagou: Quem é o professor? E ela respondeu: Eu sou a professora. Ele continuou: Que bizarro! Após diversas aulas a professora provou por A mais B a todos os alunos, inclusive para o autor do comentário, que ela era competente o suficiente para estar ali. Que mesmo jovem ela assumiu responsabilidades por que era capaz” [Comentário de um internauta].

“Eu também sou mulher e jovem, participei dessa seleção e não fui aprovada. Mas não entendi a sua não aprovação Dalila, você era um dos profissionais mais qualificados. Fiquei com uma pulga atrás da orelha sobre o real motivo, não sabia deste feedback” [Comentário de uma internauta].

Mas por que isso seria uma questão já que Dalila e Dandara são irmãs? Dalila e Dandara são filhas do mesmo pai, mas não da mesma mãe. Enquanto a mãe de Dandara é afrodescendente, a mãe de Dalila é indígena. E, apesar de não terem sido criadas com distinção por seu pai, ambas têm características físicas e pessoais bem distintas. Dandara é preta, alta, magra, e tem cabelos volumosos e cacheados. Apelidada por seus familiares como a Rainha de Sabá por ter traços finos, postura elegante e é muito séria. Dalila é preta, um pouco menos pigmentada que Dandara, tem estatura baixa, acima do peso, cabelos longos e lisos, conhecida como pequena Miss simpatia, porque vive sorrindo e é sempre alegre.

Uma movimentação nas mídias sociais colocou o nome da Lafond no *trendtopics* do momento. De repente, a Lafond se tornou conhecida não pelos cursos que oferecia, mas por protagonizar este episódio. Muitos alunos se sentiram ofendidos com o fato e começaram a rescindir seus contratos com a instituição. Os gestores ficaram assustados com tamanha repercussão e começaram a se questionar sobre os possíveis efeitos dessa movimentação na internet. O que teria acontecido? Por que as pessoas interpretaram dessa maneira? Características pessoais e físicas devem ser levadas em consideração no momento da seleção? Por que sim, por que não? E agora, como a Lafond pode avaliar os efeitos desse fato inesperado e antigo, ressignificado pelas redes sociais?

Entendendo as etapas do processo de recrutamento e seleção da Lafond

Todas as vezes que a empresa Lafond buscou talentos docentes para seu quadro de funcionários, ela desenvolveu um processo de recrutamento e seleção composto por quatro etapas. No caso do processo de Dalila e Dandara não foi diferente. Ao surgir à demanda por três professores da área da Administração, o pessoal dos Recursos Humanos da Lafond deu início ao processo seletivo por meio de abertura de um edital de seleção.

O edital buscava descrever as condições gerais do processo. Ele englobava questões como área de atuação, requisitos básicos que os interessados deveriam possuir, regime e jornada de trabalho, remuneração, documentação necessária e período de inscrição. A respeito da seleção, o edital, informava que essa etapa consistia em: (I) ato de instalação, (II) prova didática; (III) entrevista e (IV) análise de currículo.

O ato de instalação consistia em apresentação dos membros da comissão avaliadora aos candidatos inscritos. Caso fosse necessário, estes poderiam arguir impedimento ou suspensão de algum membro da banca. Nesse momento, a banca examinadora também indicou o tema, dia, hora e local da prova didática e entrevista. No ato de instalação a participação de todos os candidatos inscritos é obrigatória, o que torna o momento oportuno para que os membros da

banca apresentem aos candidatos a relação de pontos teóricos da prova didática. Os pontos foram definidos pela área e subárea da disciplina a ser ministrada, representando a temática geral em que os candidatos a professores elaboraram as aulas. Assim também, foram elencadas as pontuações (valor avaliativo) da prova Didática, elaborada a partir do conteúdo programático disponibilizado no anexo do edital.

A prova didática consistia em uma aula de duração de trinta minutos, ou seja, todos os candidatos ministraram uma aula temática pré-definida de acordo com os pontos (matéria) oriundos do conteúdo programático. A escolha do ponto se deu por meio de sorteio que aconteceu vinte e quatro horas antes do início da prova didática. Um único ponto foi escolhido para todos os candidatos. Essa etapa teve o valor de 10,0 pontos que foram distribuídos para o plano de aula, desenvolvimento da aula e entrevista.

O plano de aula consistia em um documento elaborado pelo candidato. Nele foi abarcado todo o planejamento da aula ministrada durante a avaliação. A respeito desse plano, os membros da banca avaliaram questões como: clareza dos objetivos, adequação dos objetivos ao conteúdo, coerência na subdivisão do conteúdo, adequação do conteúdo ao tempo disponível, seleção apropriada do material didático e bibliografia. Já sobre a aula propriamente dita foram avaliados pontos como: clareza na apresentação, domínio do conteúdo, poder de síntese e capacidade de ser objetivo, uso adequado da linguagem e adequação ao tempo de trinta minutos.

Logo após a prova didática aconteceu a entrevista. Nesta fase foram feitas perguntas referentes ao conteúdo da prova didática, além de apuração sobre disponibilidade do candidato a cumprir os encargos didáticos determinados pela Lafond.

Por fim, a análise de currículo foi feita pelos membros da banca examinadora sem a participação dos candidatos. Todavia, só foram examinados nesta etapa aqueles candidatos que alcançaram nota 7,00 ou superior na etapa de prova didática que incluiu a apresentação do plano de aula e entrevista. O currículo teve a pontuação máxima de 15,0 pontos, divididos em três partes. A primeira consistia na avaliação da formação dos candidatos, foram destinados no máximo 4,0 pontos para essa fase. Sendo 4,0 pontos para os candidatos com título de doutorado em Administração; 2,5 pontos para aqueles que possuíam doutorado em outras áreas; 1,5 pontos para aqueles com mestrado em Administração; 1,0 ponto para os que possuíam mestrado em outras áreas, 0,5 ponto para os candidatos com MBA ou especializações e outros 0,5 pontos para candidatos com graduação em Administração.

A segunda parte de avaliação do currículo valia o máximo de 6,0 pontos e levava em consideração as experiências, dos candidatos como discentes. Para cada hora aula em cursos de graduação foi atribuído 0,01 pontos, já as horas aula em cursos de pós-graduação valiam 0,03 pontos. Orientações em trabalhos de conclusão de cursos de graduação valiam 0,1 pontos para cada trabalho orientado, já as orientações acadêmicas de estudantes valiam 0,01 pontos para cada estudante por semestre. Por outro lado, as orientações de monitores valiam 0,1 pontos para cada estudante por semestre e 0,1 pontos para orientação de estudante em estágio supervisionado.

Na terceira parte da avaliação foram considerados as produções técnicas, científicas e artísticas com pontuação máxima de 5 pontos nos valores de: periódicos qualis A1 (2 pontos); periódicos qualis A2 (1 ponto); periódicos qualis B1 (0,5 pontos); periódicos qualis B2 (0,2 pontos); periódicos qualis B3 (0,01 pontos); trabalhos completos em anais de evento (0,01 pontos); palestra, conferência (0,01 pontos).

Assim, a pontuação máxima possível de ser alcançada contando formação, experiência e produção científica foi 15 pontos. No entanto, nem todos os candidatos inscritos no processo seletivo passaram para análise de currículo, pois era estritamente necessário o alcance da pontuação 7 na prova didática e entrevista. No final de todas as etapas, o resultado do processo de seleção foi divulgado no site da empresa e coube ao candidato escolhido entrar em contato com o RH para dar início ao processo de admissão de professores da Lafond.

Buscando compreender suas reais chances de serem contratadas pela Lafond, Dalila e Dandara fizeram uma leitura minuciosa do edital de seleção da empresa de cursos profissionalizantes, resumindo-o:

1ª Etapa - Ato de instalação, apresentação da composição da banca avaliadora. **2ª Etapa - Da prova didática**, aula de 30 minutos, sobre tema a ser sorteado. O sorteio do ponto será realizado de forma pública, no mínimo 24 (vinte e quatro) horas antes da prova didática. Serão classificados os candidatos que obtiverem nota igual ou superior a 7 (sete). **3ª Etapa - Da entrevista**, a entrevista será realizada pelos três membros da comissão avaliadora, logo após a prova didática. E tratará dos temas da prova didática e disponibilidade do candidato. **4ª Etapa - Da análise do Currículo Lattes**, a análise de currículo adotará a tabela de pontuação da Lafond disponível no site da escola. Sendo somente analisados os currículos dos candidatos aprovados na prova didática.

Educação e Qualificação de Dalila e Dandara

Animadas com a possibilidade de contratação Dalila e Dandara estudaram muito. Nas 24 horas anteriores à prova didática ambas passaram horas e horas estudando, treinando uma performance adequada à prova didática. Como uma espécie de apresentação amiga, ambas forneceram *feedback* amigo uma a outra. Ministrando aulas para seus familiares e antigos professores, Dalila e Dandara chegaram simular a banca, imaginado este ou aquele contexto até chegarem a um *feedback* positivo daqueles que presenciavam o treinamento.

Levando em conta a educação e qualificação de Dalila e Dandara, caso alcançassem nota 7,0 ou superior na prova didática, era certo que elas teriam as seguintes pontuações na avaliação curricular:

EDITAL N° 0033

Candidato(a): Dalila Área: **Administração**

Parte A – Formação – **máximo 4,0 pontos**

Discriminação	Total de pontos	Pontuação
Doutorado em Administração	4,0	0
Doutorado em outras áreas	2,5	0
Mestrado em Administração	1,5	0
Mestrado em outras áreas	1,0	0
Especialização, <i>MBA (lato sensu)</i>	0,5	0
Graduação em Administração	0,5	0,5
NOTA OBTIDA PARTE A: 0,5		

Parte B – Experiência docente – **máximo 6,0 pontos**

Discriminação	Total de pontos	Pontuação
Hora aula em cursos de graduação	0,01 por hora aula	300 hora aula 3 pontos
Horas aula em cursos de pós-graduação	0,03 por hora aula	0 hora aula 0 pontos
Orientações em trabalhos de conclusão de cursos de graduação	0,1 para cada trabalho concluído	10 trabalhos concluídos 1 ponto
Orientações acadêmica de estudantes	0,01 para cada trabalho orientado	0 orientações 0 pontos
Orientação de monitores	0,1 pontos para cada estudante	10 orientações 1 pontos
Orientação de estudante em estágio supervisionado.	0,1 por orientação	10 orientações 1,0 pontos
NOTA OBTIDA PARTE B: 6,0		

Parte C – Produções técnicas, científicas e artística – **máximo 5,0 pontos**

Discriminação	Total de pontos	Pontuação
---------------	-----------------	-----------

Periódicos qualis A1	2,00	1 trabalho 2,00 pontos
Periódicos qualis A2	1,00	1 trabalho 1,00 ponto
Periódicos qualis B1	0,5	2 trabalhos 1,00 pontos
Periódicos qualis B2	0,2	4 trabalhos 0,8 pontos
Periódicos qualis B3	0,01	-
Trabalhos completos em anais de eventos	0,01	20 trabalhos 0,2 pontos
Palestras e conferências	0,01	10 palestras e 20 conferências 0,3 pontos
NOTA OBTIDA PARTE C: 5,3*		
*Como existe uma pontuação máxima, a nota neste quesito deve respeitar esse limite.		

NOTA OBTIDA PARTE A: 0,5 + NOTA OBTIDA PARTE B: 6,0 + NOTA OBTIDA PARTE C: 5,0

Total da nota normalizada do(a) candidato(a) (considerando-se máximos): **11,5**

EDITAL N° 0033

Candidato(a): Dandara Área: **Administração**

Parte A – Formação – **máximo 4,0 pontos**

Discriminação	Total de pontos	Pontuação
Doutorado em Administração	4,0	0
Doutorado em outras áreas	2,5	0
Mestrado em Administração	1,5	0
Mestrado em outras áreas	1,0	0
Especialização, <i>MBA (lato sensu)</i>	0,5	0
Graduação em Administração	0,5	0,5
NOTA OBTIDA PARTE A: 0,5		

Parte B – Experiência docente – **máximo 6,0 pontos**

Discriminação	Total de pontos	Pontuação
Hora aula em cursos de graduação	0,01 por hora aula	300 hora aula 3 pontos
Horas aula em cursos de pós-graduação	0,03 por hora aula	0 hora aula 0 pontos
Orientações em trabalhos de conclusão de cursos de graduação	0,1 para cada trabalho concluído	10 trabalhos concluídos 1 pontos
Orientações acadêmica de estudantes	0,01 para cada trabalho orientado	0 orientações 0 pontos
Orientação de monitores	0,1 pontos para cada estudante	0 orientações 0 pontos
Orientação de estudante em estágio supervisionado.	0,1 por orientação	20 orientações 2 pontos
NOTA OBTIDA PARTE B: 6,0		

Parte C – Produções técnicas, científicas e artística – **máximo 5,0 pontos**

Discriminação	Total de pontos	Pontuação
Periódicos qualis A1	2,00	1 trabalho 2,00 pontos
Periódicos qualis A2	1,00	1 trabalho 1,00 ponto
Periódicos qualis B1	0,5	2 trabalhos 1,00 ponto
Periódicos qualis B2	0,2	4 trabalhos 0,8 pontos

Periódicos qualis B3	0,01	5 trabalhos 0,05 pontos
Trabalhos completos em anais de eventos	0,01	16 trabalhos 0,16 pontos
Palestras e conferencias	0,01	10 palestras e 16 conferencias 0,26 pontos
NOTA OBTIDA PARTE C: 5,27*		
*Como existe uma pontuação máxima, a nota neste quesito deve respeitar esse limite.		

NOTA OBTIDA PARTE A: 0,5 + NOTA OBTIDA PARTE B: 6,0 + NOTA OBTIDA PARTE C: 5,0

Total da nota normalizada do(a) candidato(a) (considerando-se máximos): **11,5**

Considerando as normalizações das notas, já que para cada critério de avaliação havia uma nota máxima, Dalila e Dandara teriam uma nota igual a 11,5 pontos, respeitando esses critérios.

As irmãs estavam tecnicamente empatadas, o que fazia sentido já que elas haviam tido trajetórias muito semelhantes de acesso à educação, qualificação e experiência profissional. Elas sabiam que o que definiria a contratação de ambas seria o desempenho na prova didática e, por isso, se dedicaram e estudaram muito para o processo seletivo. Dalila e Dandara seguiam confiantes pois haviam três vagas, e ao observar a lista de inscrições homologadas no site da Lafond elas estavam entre os três candidatos com maior qualificação para o cargo.

Entretanto, já sabemos que Dalila não alcançou a nota 7,0 necessária para a análise de currículo. Já Dandara, seguiu na disputa e, como esperado, conseguiu a primeira colocação do processo seletivo.

1ª Tentativa

CANDIDATOS	Prova Didática				Nota de títulos e currículos	Nota final	Situação
	Examinadores			Média			
	1	2	3				
Dandara	6,9	7,2	7,1	7,1	11,5	18,5	Aprovado
Dalila	6,1	6,9	7,0	6,7	-	-	Reprovado

Diante da não aprovação na primeira tentativa, Dalila decidiu tentar o processo seletivo novamente para a segunda vaga de professor. Nessa segunda tentativa as notas na prova didática foram:

2ª Tentativa

CANDIDATOS	Prova Didática				Nota de títulos e currículos	Nota final	Situação
	Examinadores			Média			
	1	2	3				
Dalila	6,8	6,9	7,0	6,9	-	-	Reprovado

É importante pontuar que os outros candidatos aprovados não possuíam metade da pontuação que as irmãs possuíam na análise curricular. Mas como Dalila obteve nota 6,7 e 6,9 na primeira e segunda tentativa respectivamente, seu currículo nem chegou a ser avaliado.

NOTAS DE ENSINO

SÍNTESE DAS NOTAS DE ENSINO

O presente caso de ensino tem por objetivo trazer uma reflexão quanto à discussão sobre

diferença e diversidade no ambiente empresarial de uma instituição de ensino, bem como políticas de contratação, entrada no mercado de trabalho e gerenciamento de crise. O caso tem como foco a história de Dalila e Dandara que, ao participarem de um processo de seleção de professores para lecionar em um curso profissionalizante, se depararam com um *feedback* negativo dos responsáveis pelo processo de avaliação em relação à postura da candidata Dalila. Os profissionais valeram-se das características pessoais e traços físicos de Dalila para justificar sua reprovação no processo seletivo. Para a construção do estudo recorreu-se às interpretações das autoras deste texto sobre uma situação real vivenciada durante um processo de recrutamento e seleção. Recomenda-se a utilização do presente caso para alunos de graduação e pós-graduação, em especial do curso de Administração. Podendo ser utilizado nas disciplinas de recursos humanos, gestão de pessoas, ética nas organizações e comportamento organizacional. Propõem-se questões de discussão que permitem aprofundar na problemática apresentada, além de listar bibliografias de apoio para aqueles que quiserem aprender mais sobre o tema.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS DO CASO

Por meio desse caso pretende-se discutir problemas recorrentes no ambiente organizacional. A intenção é estimular os discentes a refletirem e proporem soluções adequadas para a realidade apresentada. Ademais, tem-se como objetivo aproximar as discussões teóricas à realidade prática. Ao fazer isso, os discentes podem visualizar como as diferenças podem se relacionar na realidade de uma organização, trazendo tensões, conflitos ou empoderando ambas as realidades.

Neste caso, será possível traçar discussões acerca das questões de gênero, raça e idade que permeiam todos os extratos da sociedade, e por consequência, também as organizações. Faz-se assim importante o debate, a troca de experiências e conscientização sobre vieses em processos seletivos. Ademais, ao aproximar discussões sobre práticas de seleção e gestão da diversidade colocamos em debate a necessidade das organizações em definir formas mais justas, éticas, igualitárias e confiáveis para selecionar candidatos. Sobretudo, destaca-se a necessidade das organizações em se afastarem de posturas discriminatórias e ao mesmo tempo prejudiciais aos candidatos mais aptos, mas que, por algum motivo, se afastem dos estereótipos positivados estruturalmente pela sociedade. Assim, busca-se contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos, atitudes e habilidades de estudantes que estão sendo formados para serem futuros gestores.

FONTES DE OBTENÇÃO DOS DADOS DO CASO

A narrativa deste caso foi construída com base em interpretações das autoras deste texto sobre uma situação real durante um processo de recrutamento e seleção. Ademais, os nomes das protagonistas foram modificados para nomes de origem africana e o nome da instituição é um nome fictício, visando o anonimato dos envolvidos na situação. Lafond, nome escolhido para a instituição, remete a Jorge Luiz Souza Lima (1952-2003) conhecido pelo seu nome artístico Jorge Lafond. Foi um ator, comediante, dançarino e *drag queen* brasileiro. Seu principal personagem foi Vera Verão. O nome Lafond foi escolhido para nomear a escola e, representa simbolicamente, várias minorias que têm suas histórias e trajetórias profissionais silenciadas pelo preconceito.

UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso pode ser utilizado como material didático para disciplinas de cursos de graduação e pós-graduação, em especial do curso de Administração. Sugere-se que este caso seja utilizado nas disciplinas de recursos humanos, gestão de pessoas, ética nas organizações e comportamento organizacional. As discussões podem ser feitas em grupos ou individualmente, com o objetivo de que os discentes possam expor e discutir as suas percepções acerca da

situação proposta. Os estudantes devem ser incentivados a debater sobre diferença e diversidade nas organizações, políticas e práticas de RH e impacto do julgamento das redes sociais nos negócios. Sugere-se que o docente estimule a leitura prévia do caso pelos discentes, orientando-os a fazerem anotações prévias de pontos que julguem relevantes. Assim, o tempo de aula poderá ser melhor aproveitado na discussão e aprofundamento sobre a situação-problema apresentada pelo caso de ensino. Recomenda-se que os alunos tenham acesso às questões propostas apenas em sala de aula durante a sua aplicação.

Na fase de aplicação do caso em sala de aula, o docente pode dividir a turma em pequenos grupos para que cada um possa discutir sobre os problemas apresentados, ampliando as possibilidades de solução. Após esse momento de discussão em grupos, o professor pode pedir para que cada grupo apresente suas reflexões e ideias que serão apreciadas por todos. Sendo o docente o responsável por mediar a discussão, deve sempre direcionar os alunos a pensarem na realidade apresentada em conjunto com as discussões teóricas já desenvolvidas na(s) disciplina(s). Ao final, recomenda-se retomar ao quadro para esclarecer dúvidas remanescentes e focalizar pontos importantes no intuito de fixar os conceitos e as relações apresentadas e analisadas ao longo do caso.

Como pressupõe o método do caso de ensino, mais importante do que responder corretamente os questionamentos propostos, os alunos devem ser incentivados a sugerir caminhos para que a discussão proporcione ao discente uma oportunidade de aprendizado indutivo sobre os temas.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Analisando o problema e fazendo um diagnóstico do caso:

- 1) Reflita e discuta sobre o(s) problema(s) do caso. Qual(ais) problema(s) o caso descreve? Os problemas são derivados de causas ou efeitos como ações, processos, atividades, baixa performance, vieses, estereótipos ou ações discriminatórias?

Explorando o problema:

- 2) Você pode identificar conceitos ou teorias aprendidas em sala de aula e que podem ser úteis para compreender os problemas do caso? A partir disso, discorra sobre a situação problema, estabelecendo fatos e evidências sobre o caso.
- 3) Questões como gênero, idade, raça, desigualdade e discriminação devem ser deixadas de lado no contexto organizacional ou é preciso discutir temáticas como essas também no ambiente de trabalho?
- 4) Qual a sua recomendação para que a Lafond consiga recuperar sua imagem após o movimento que aconteceu nas redes sociais?

ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

O presente tópico recorre a conceitos da literatura referente a processos de recrutamento e seleção. Podem ser abordados temas como gestão da diversidade, bem como seus desdobramentos como discriminação de raça, gênero, sexualidade, idade e deficiências físicas. Tais desdobramentos podem auxiliar na compreensão da situação problema que esse caso de ensino apresenta, abordando problemas relacionados à forma subjetiva que processos de recrutamento e seleção podem assumir dando margens para discussões de cunho ético.

A sugestão para este tópico é que os professores iniciem uma reflexão a partir das vivências de seus alunos. Para facilitar a discussão, algumas questões podem ser levantadas sem o intuito de uma resposta rápida, são elas: a) Quantos professores vocês possuem? Quantos

deles são homens ou mulheres? Quantos são brancos, pardos ou negros? ; b) No seu ambiente de trabalho quantas pessoas brancas ou negras podem ser encontradas em posições de liderança?. Tais indagações não precisam necessariamente de respostas, mas ajudam aos alunos a pensarem a partir das suas próprias realidades.

A intenção é que os alunos de graduação ou pós-graduação possam definir, identificar, interpretar e entender problemas decorrentes de atitudes discriminatórias em processo comuns ao dia a dia organizacional, como é o caso do R&S.

Questão 1: Reflita e discuta sobre o problema do caso. Qual problema o caso descreve? Os problemas são derivados de causas ou efeitos como ações, processos, atividades, baixa performance, vieses, estereótipos ou ações discriminatórias?

Essa questão tem como objetivo estimular os discentes a pensarem sobre a situação problema apresentada no caso, não existe resposta certa ou errada. Recomenda-se que o docente estimule os alunos a pensarem sobre os possíveis problemas que emergem a partir da leitura do texto.

Assim, inicialmente o caso deve ser lido individualmente a fim de que conclusões próprias sejam pensadas em relação ao caso de ensino. Posteriormente a leitura, o professor pode propor a formação de grupos entre os alunos que deverão argumentar com os outros integrantes do grupo os seus pontos de vista até chegarem a um posicionamento inicial.

A finalidade é elevar a capacidade de análise dos alunos em relação às várias variáveis que permeiam as organizações, e principalmente trazer à tona a relevância de questões como gestão da diversidade, inserção da mulher no mercado de trabalho e problematizações a respeito da subjetividade existente em muitos processos de recrutamento e seleção.

Após o ciclo de discussões deve ser dada a possibilidade aos alunos de realizarem modificações nos posicionamentos iniciais de seus grupos, tal oportunidade se torna um indicador da profundidade da discussão em torno do caso apresentado. Espera-se que o professor possa explorar temas relacionados aos vieses na avaliação de desempenho como “efeito teto de vidro”, “efeito de halo” e “efeito horn”, bem como facilite o reconhecimento de discriminações de idade, gênero e raça nos espaços organizacionais.

Questão 2: Você pode identificar conceitos ou teorias aprendidas em sala de aula e que podem ser úteis para compreender os problemas do caso? A partir disso, discorra sobre a situação problema, estabelecendo fatos e evidências sobre o caso.

Após as explanações feitas pelos discentes na questão 1 o professor pode recorrer à exposição teórica sobre os principais pontos que o caso de ensino aborda, a saber: processos de recrutamento e seleção e gestão da diversidade.

Para além das reflexões críticas sobre desigualdade, diferença e preconceito, existe também considerável apelo discursivo acerca de práticas de gestão empresarial, atrelado às ideias de produtividade, criatividade e inovação (FRAGA *et.al*, 2022), porém é importante ressaltar que tal temática é recente, surgindo apenas nos anos noventa (FLEURY, 2000).

Fleury (2000) afirma que a diversidade é resultado da interação entre indivíduos com diferentes identidades e que convivem no mesmo sistema social. Por outro lado, Teixeira *et.al* (2021) e Köllen (2019) nos convidam a pensar a diversidade a partir de um olhar interseccional, ou seja, os autores argumentam que é preciso desnaturalizar os elementos que nos foram colocados como norma e que decorrem da forma de produção socioeconômica e organização da vida, em termos de gênero, sexualidade, raça, etnia, classe, deficiência, entre outros.

Ao se falar sobre gestão da diversidade é preciso compreender que existe um processo dinâmico de privilégios e desvantagens que acabam por sustentar desigualdades interseccionais nas organizações (DENNISSEN; BENSCHOP; VAN DEN BRINK, 2020). Nesse contexto, as práticas de gestão da diversidade devem ser adotadas no sentido de garantir uma

responsabilidade ética das organizações (RABL *et al.*, 2020).

A diversidade, a despeito das diferentes perspectivas em que possa ser analisada, é um fenômeno social, que em situações de trabalho, reflete a demografia organizacional (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2017). Porém, a diversidade pode ter relação direta com o preconceito e a discriminação, pois o diferente ou toda característica do diverso, acaba sendo usado como justificativa para subjugar, diferenciar e estereotipar o outro. Munanga (2010) define preconceito como a negação da igualdade de tratamento aos diferentes, transformada em ação concreta ou comportamento observável. Consequentemente, isto incita as condições necessárias ao nascimento da discriminação, ou seja, passa-se da opinião à ação ou comportamento discriminatório que pode ser visível e mensurável.

O tema diversidade poder ser estudado a partir de diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível do grupo ou indivíduo ou no nível organizacional. No âmbito organizacional é importante que as pessoas sejam contratadas por aquilo que elas podem oferecer profissionalmente e não em relação às suas características físicas (FLEURY, 2000). O tema da gestão da diversidade, no nível organizacional, existe desde o final do século XX e sua origem está relacionada às políticas de ação afirmativa implementadas nos Estados Unidos no final da década de 1960, após o fim da segregação racial. Essas políticas buscavam corrigir a desvantagem histórica que certos grupos sociais possuíam (COELHO JÚNIOR; HEIN, 2021).

Descobertas da década de 2000 apoiam hipóteses sobre um acesso diferencial aos espaços de poder no local de trabalho entre mulheres e minorias em relação aos homens brancos (COTTER *et al.*, 2001; POWELL, 1999). Resultados específicos indicam ainda que, em relação aos homens brancos, todos os grupos enfrentam crescente desigualdade em níveis mais elevados de poder, sendo que as mulheres negras parecem experimentar tais desigualdades como resultado de discriminação direta (ELLIOTT; SMITH, 2004). Inclusive, pesquisas recentes tem clamado por uma ação coletiva contra o preconceito, o racismo e a supremacia branca nos espaços de elite e poder, sobretudo na academia (BELL *et al.*, 2020). Muitas dessas discussões voltaram para o centro do debate sobre inclusão desde a acendência do movimento #Black Lives Matter (CLAYTON, 2018; JONES-EVERSLEY *et al.*, 2017).

Nesse sentido, é possível pensar os programas de Gestão da Diversidade. A gestão da diversidade no âmbito organizacional diz respeito à busca pela integração e inclusão social, que tem o intuito de superar as desigualdades que marcam a sociedade (DANTAS; GOMES FILHO, 2019). A gestão da diversidade pode ser trabalhada pelas empresas a partir da perspectiva social ou de vantagem competitiva. Ao buscar propagar uma postura socialmente responsável as organizações promovem ações de inserção de minorias com a finalidade de superar as desigualdades sociais do capitalismo (FRANCO *et al.*, 2017). Outra perspectiva é optar pela gestão da diversidade no intuito exclusivo de gerar vantagem competitiva, considerando que um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades, pode elevar o desempenho da organização (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Observa-se, portanto, que a gestão da diversidade nas organizações é uma importante variável para a gestão organizacional, é preciso saber gerenciar, dentre outras formas de diversidade, diferenças de raça, gênero e idade, por exemplo. Todavia, Diniz *et al.* (2013) apontam que existe um descompasso entre o discurso e a prática no que diz respeito às políticas de diversidade. Ademais, esse processo é lento e complexo, pois requer o rompimento de estigmas construídos e naturalizados durante muitos anos (SANTOS; PACHECO, 2017).

Dessa forma, a gestão da diversidade tende a promover a igualdade nas empresas, por meio de melhores práticas de recursos humanos (FLEURY, 2000). Contudo, considerando o cenário brasileiro, tais práticas normalmente refletem importações de modelos norte-americanos, que acabam por mascarar o racismo nas organizações (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004); e funcionar mais como um discurso social, do que propriamente como uma realidade organizacional (FRANCO *et al.*, 2017;).

Nesse sentido, Matte e Santos (2017) pontuam que muitas empresas brasileiras não possuem políticas de gestão da diversidade que busque a eliminação de práticas discriminatórias, desenvolvimento de carreiras justas para as minorias e até mesmo o cumprimento de obrigações legais referentes à contratação e adequação de pessoas com deficiências, por exemplo. Diniz *et al.* (2013) vão além ao afirmarem que existem aqueles que nem acreditam que práticas de gestão da diversidade podem mitigar o preconceito. Tal realidade reflete, inevitavelmente, nos processos de recrutamento e seleção de novos colaboradores.

Em um processo de seleção de candidatos ou entrevista a uma vaga de emprego, pode acontecer de os recrutadores fazerem inferências baseadas na simpatia ou antipatia com o qual o candidato foi percebido pelos avaliadores durante o processo seletivo. Diante disso, muitos vieses podem interferir na avaliação de desempenho, como será demonstrado no quadro a seguir.

Vieses na Avaliação de Desempenho		
Efeito Teto de Vidro	Efeito de Halo	Efeito Horn
<p>O efeito teto de vidro acontece quando diferenças (de gênero, raça, idade, ou outras) representam uma desvantagem não explicada que supera qualquer outra característica pertinente do funcionário (COTTER <i>et al.</i>, 2001). Esse tipo de desigualdade assume um modelo de discriminação que, supõe que a produtividade desses grupos (mulheres, negras, jovens ou velhas) é menor que a capacidade de outros grupos. A metáfora do teto de vidro remete a uma barreira sutil e transparente forte como o vidro que evita a passagem das minorias aos níveis hierárquicos mais elevados nas organizações (ESPINOSA; FERREIRA, 2022). O fenômeno teto de vidro pode ter duas interpretações complementares. A primeira se relaciona às práticas discriminatórias, ou veladas, que excluem mulheres de posições de poder. Já a segunda enfatiza uma menor predisposição feminina a assumir cargos de comando (VERZOLA VAZ, 2013).</p>	<p>O efeito halo consiste no julgamento do todo a partir de características obtidas inicialmente e, se apresenta quando uma impressão é formada a partir de uma característica inicial influenciando múltiplos julgamentos ou classificações de fatores não relacionados (VAZ; NASSER, 2019). Exemplos: — pessoas com quem convivi que usavam óculos eram inteligentes. Logo, todas as pessoas que usam óculos no mundo são inteligentes. Já em relação aos efeitos emocionais tem-se outro exemplo: -Tendo a ser gentil com pessoas que lembram membros da minha família. Ou, tendo a superestimar a avaliação de pessoas que me agradam. Reflete, por tanto, em superestimar o desempenho baseado em informações distorcidas.</p>	<p>O efeito de horn, leva o avaliador a julgar precipitadamente uma pessoa, atribuindo-lhe qualidades negativas, baseando-se em estereótipos pré-estabelecidos por experiências anteriores. O efeito horn pode levar o recrutador a fazer inferências que não correspondem à realidade e, com base nelas, tomar sua decisão (SORDI; MEIRELES, 2019). Uma vez atribuída uma característica a uma pessoa é muito difícil reverter esse processo. Assim, se a primeira característica percebida em um candidato é negativa é difícil considerar as positivas, e o inverso também seria verdade. Efeito de halo envolve atribuições positivas, enquanto efeito de honr envolve atribuições negativas. Por exemplo, -Não basta ser bom, tem que parecer bom.</p>

Sobre os fatos/evidências a partir da Lafond:

A concepção que os profissionais de RH da Lafond têm sobre seus professores ou um padrão ideal de professor pode ter impactado a não contratação de Dalila. Podemos perceber isso nas seguintes frases do *feedback*:

“Você não conseguiria dominar uma sala de aula” “Você não tem postura e tão pouco o tom de comando” “Não acreditamos que os alunos poderão respeitá-la”. “Será devorado pelos educandos”.

Apesar da Lafond não ter mencionado em seu edital, a empresa de cursos profissionalizantes parecia buscar um estilo único de professor. Um profissional que fosse mais homogêneo ao grupo que a empresa possuía. Na concepção do RH, existe um professor mais

“general” que precisa “comandar” e “dominar” os alunos para ser respeitado em sala de aula. Entretanto, outros estilos de professor podem existir e isso não indica que os alunos não terão uma troca de aprendizagem e uma experiência educacional valiosa. Tal fato pode representar vieses na avaliação de desempenho, uma vez que os profissionais de RH parecem reconhecer como professor apenas aqueles profissionais que, majoritariamente, possuem um estilo general adotando uma postura de comando em sala de aula.

Assim, embora Dalila e Dandara tivessem qualificações semelhantes, elas tinham posturas e características físicas diferentes. Dandara parece se aproximar mais deste perfil buscado pela Lafond. Tal interpretação pode ser percebida em algumas partes do *feedback* da Lafond:

A partir da narração do caso, pode-se perceber que Dalila tem uma postura mais sorridente e simpática. Já Dandara tem postura séria e elegante sendo apelidada por seus familiares como rainha, o que já indica certo estilo de autoridade. Ademais, as características de Dalila, mulher, preta, baixa e acima do peso, podem contribuir com a estereotipagem de uma pessoa à margem de uma postura de comando que os profissionais do RH da Lafond buscavam contratar. Por raízes históricas e coloniais, frequentemente, mulheres como Dalila são retratadas em postos de subemprego que não necessitam de uma postura de comando como faxina, serviços domésticos, cuidadoras ou babá (MARTINS *et al.*, 2019)

Questão 3: Questões como gênero, idade, raça, desigualdade e discriminação devem ser deixadas de lado no contexto organizacional ou é preciso discutir temáticas como essas também no ambiente de trabalho?

Questões como idade, gênero e raça devem ser discutidas nas relações de trabalho. Contudo, é preciso que a empresa tenha um formato de seleção transparente o suficiente para ir além de práticas discriminatórias em relação à essas características. As qualidades dos candidatos devem ser consideradas pela equipe de recrutamento e seleção que devem minimizar vieses pessoais ao avaliar o desempenho dos mesmos. Nesse caso de ensino a situação problema sucinta debates a respeito de discriminações devido ao a idade, gênero e raça.

Discriminação por idade	Questões de Gênero	Questões Raciais
<p>A medida que o Brasil assistiu a uma mudança relevante na sua estrutura demográfica, resultando no envelhecimento populacional, essas pessoas continuam sendo potenciais vítimas de discriminação etária. Entretanto, nem sempre, o etarismo está associado somente a pessoas mais velhas, podendo atingir qualquer grupo de idade (HANASHIRO; PEREIRA, 2020). Indepe do grupo de idade o etarismo ou idadismo ocorre quando o estereótipo etário descreve crenças e expectativas compartilhadas sobre trabalhadores e seu comportamento, baseadas na idade cronológica ou idade percebida (DUNCAN; LORETTO, 2004). Por exemplo, existe uma ideia geral que as pessoas mais jovens dominam as tecnologias e que pessoas mais velhas tem muitas dificuldades em lidar com a tecnologia. Outra discriminação com base em idade se refere a capacidade, qualificação ou experiência dos trabalhadores, pessoas mais maduras tendem a ser observadas como mais capacitadas e experientes que os jovens independente de suas qualificações.</p>	<p>A discussão de gênero vai além da tradicional dicotomia entre sexo masculino e feminino. Trata-se de uma construção social complexa que coloca as mulheres em situação de inferioridade em relação aos homens (HEISE, 2019). No âmbito organizacional, o machismo pode limitar o acesso das mulheres à determinadas posições, além de garantir a elas os menores salários (MATTEI; BAÇO, 2016). Diante disso, muitas mulheres em cargos de liderança tendem a se adaptar a criações masculinas, engrossando a voz, gesticulando menos, utilizando roupas em escalas de cinza e tons escuros com o objetivo de se assexualizam como forma de proteção (IRIGARAY; VERGARA, 2009). A categoria gênero, portanto, se apresenta como um princípio ordenador fundamental na sociedade e nas organizações (SALIN, 2021).</p>	<p>De acordo com Ray (2019) as organizações não são estruturas burocráticas neutras em termos de raça, uma vez que, a brancura é uma credencial. Entretanto, como afirma Souza (2017) existe um silenciamento da área de administração em relação ao estudo de raça nas organizações. No Brasil, por serem histórica e socialmente marginalizadas, as pessoas negras, enfrentam obstáculos na inserção, ascensão e vivência no mercado de trabalho (JUNIOR; SILVA, 2021), ocupando majoritariamente cargos que exigem pouca qualificação, com menor remuneração e condições precárias de trabalho (REZENDE; MAFRA; PEREIRA, 2018). Sendo assim, ao se falar de raça fala-se de relações sociais pautadas na construção de diferenciações que colocam as populações em uma condição de marginalização social (TEIXEIRA; OLIVEIRA; CARRIERI, 2020)</p>

Questão 4: Qual a sua recomendação para que a Lafond consiga recuperar sua imagem após o movimento que aconteceu nas redes sociais?

Essa questão tem relação direta com o questionamento 3. Quando uma organização ignora a pauta da diversidade no ambiente organizacional as consequências podem ser devastadoras para a imagem da empresa, como aconteceu com a Lafond.

Após Dalila expor em uma rede social a carta que recebeu como *feedback* da Lafond o nome da empresa entrou para o no *trendtopics* do momento. Fazendo com que o curso profissionalizante fosse conhecido não pela sua atividade fim, mas sim pela postura pouco ética de seus funcionários de RH. Isto acarretou em perda de alunos e a necessidade de lidar com vários comentários que relacionaram as práticas de seleção da empresa à práticas discriminatórias. O uso da internet mudou consideravelmente a forma como as empresas se comunicam com seus clientes, uma vez que, a comunicação das organizações passou a ser impulsionada pela frenética circulação de conteúdos e sentidos disseminados pelas redes sociais digitais

A internet é um território favorável para que as empresas construam relacionamentos com os clientes, mas, também, fomenta conflitos e crises de reputação que podem envolver essas mesmas empresas (SILVA; ROSSI; TRINDADE, 2021). Os autores afirmam ainda que “as redes sociais virtuais possibilitam que o receptor atue de forma instantânea, valendo-se de instrumentos como comentários, *likes*, *dislikes*, linchamentos, boicotes, aprovação e/ou reprovação” (SILVA; ROSSI; TRINDADE, 2021, p.175).

É exatamente nesse cenário que nasce a “cultura do cancaleamento”. Silva (2021) explica que essa cultura consiste em expor um fato nas redes sociais e, em seguida, a depender

das reações negativas dos usuários dessas redes, o indivíduo ou uma organização ser rechaçado. Uma empresa que sofre com a cultura do cancelamento, como foi o caso da Lafond, pode ter a sua imagem organizacional prejudicada, uma vez que, como afirmam Campos e Pressler (2018) essa imagem diz respeito à capacidade que uma organização tem em obter a aprovação dos clientes.

Nota-se que após a repercussão negativa que o caso da Lafond teve nas redes sociais, os gestores da empresa podem estabelecer novos parâmetros a respeito do processo de recrutamento e seleção, desenvolvendo práticas pautadas em métodos mais objetivos e transparentes de seleção de pessoal. Uma vez que as práticas internas forem modificadas é possível fazer uso disso para melhorar a imagem da empresa nas redes sociais ao criar estratégias de marketing que evidenciem como que a empresa aprendeu com suas falhas e se importa com o *feedback* de seus consumidores e colaboradores.

Deste modo, as redes sociais, quando bem geridas, permitem criar valor para a empresa e seus clientes, por influenciarem a construção da imagem da marca, dando acesso à voz de clientes e melhorando o relacionamento entre eles.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

No intuito de enriquecer as discussões aqui propostas sugerimos a seguinte bibliografia complementar:

- 1- BAKHRI, S. et al. Diversity Management and Organizational Culture: Literature Review, Theoretical Perspectives, and Future Directions. **International Journal of Civil Engineering and Technology**, v. 9, n. 1, p. 172-178, 2018.
- 2- LI, W.; WANG, X.; HAQUE, M. J.; SHAFIQUE, M. N.; NAWAZ, M. Z. Impact of workforce diversity management on employees' outcomes: testing the mediating role of a person's job match. **SAGE Open**, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2020.
- 3- NEVES, A. M. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.
- 4- LIBERATO, C. C. G. O desafio da gestão de pessoas: a gestão de diversidade. **Journal of Gender and Interdisciplinarity**, v. 2, n. 03, p.635-654, 2021.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20–29, 2004.
- BELL, M. P. *et al.* Making Black Lives Matter in academia: A Black feminist call for collective action against anti-blackness in the academy. **Gender, Work and Organization**, n. September, p. 1–19, 2020.
- CAMPOS, V.; PRESSLER, N. Gerenciamento da imagem: a influência da comunicação integrada para agregar valor econômico à marca. **Movendo Ideias**, v. 20, n. 2, p. 38-44, 2018.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. *et.al.* Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. **Revista Economia & Gestão**, v.17, n.48, p.174-191, 2017.
- CLAYTON, D. M. Black lives matter and the civil rights movement: A comparative analysis of two social movements in the United States. **Journal of Black Studies**, v. 49, n. 5, p. 448–480, 2018.
- COELHO JÚNIOR, P. J. de; HEIN, A. S. Gender, Race and Diversity: Professional Trajectories of Black Businesswomen. **Organizações & Sociedade**, v. 28, n.97, p. 265-293, 2021.
- COTTER, D. A. *et al.* The Glass Ceiling Effect. **Social Forces**, v. 80, n. 2, p. 655–681, 2001.

- DANTAS, J. V. D.; GOMES FILHO, A. S. Diversidade de Gênero no Mercado de Trabalho/Gender Diversity in the Labor Market. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 13, n. 48, p. 26-39, 2019.
- DINIZ, A. P. R. *et al.* Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.
- DENNISSON, M.; BENSCHOP, Y.; VAN DEN BRINK, M.. Rethinking diversity management: An intersectional analysis of diversity networks. **Organization Studies**, v. 41, n. 2, p. 219-240, 2020.
- DUNCAN, C.; LORETTO, W. Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment. **Gender, Work and Organization**, v. 11, n. 1, p. 95–115, 1 jan. 2004.
- ELLIOTT, J. R.; SMITH, R. A. Race, gender, and workplace power. **American sociological review**, v. 69, n. 3, p. 365-386, 2004.
- ESPINOSA, M. P.; FERREIRA, E. Gender implicit bias and glass ceiling effects. **Journal of Applied Economics**, v. 25, n. 1, p. 37-57, 2022.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18–25, 2000.
- FRAGA, A. M. *et al.* As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.
- FRANCO, D. S. *et al.* Entre a inserção e a inclusão de minorias nas organizações: uma análise crítica sob o olhar de jovens trabalhadores. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 43-61, 2017.
- HANASHIRO, D. M. M.; PEREIRA, M. F. M. W. M. O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 188-206, 2020.
- HEISE, L. *et al.* Gender inequality and restrictive gender norms: framing the challenges to health. **The Lancet**, v. 393, n. 10189, p. 2440-2454, 2019.
- IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. In: Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXIII, 2009, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-16.
- JONES-EVERSLEY, S. *et al.* Protesting Black inequality: A commentary on the civil rights movement and Black lives matter. **Journal of Community Practice**, v. 25, n. 3–4, p. 309–324, 2017.
- JÚNIOR, L. C.; SILVA, L. C. Brancos e negros: vantagens em decisões de emprego. **Revista Economia & Gestão**, v. 21, n. 58, p. 223- 235, 2021
- KOELLEN, T. Diversity management: A critical review and agenda for the future. **Journal of Management Inquiry**, v. 30, n. 3, p. 259-272, 2019.
- MARTINS, D. DE L. *et al.* Invisibilidades no âmbito do trabalho de limpeza: Um estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 6, n. 17, p. 994–1034, 2019.
- MATTE, C.; DOS SANTOS, A. C. M. Z. Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016). **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 6, n. 2, p. 163–184, 2017.
- MATTEI, T. F.; BAÇO, F. M. B. Análise da existência de discriminação salarial entre homens e mulheres na indústria de transformação do estado de Santa Catarina. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 45, p.103-125, 2016.
- MUNANGA, K. Teoria social e relações raciais no Brasil contemporâneo. **Caderno PENESB**, n. 12, p. 1-9, 2010.

- POWELL, G. N. Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects. In G. N. Powell (Ed.), **Handbook of gender and work**, p.325-345, 1999.
- RABL, T. *et al.* Diversity management efforts as an ethical responsibility: How employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 161, n. 3, p. 531-550, 2020.
- RAY, V. A theory of racialized organizations. **American Sociological Review**, v. 84, n. 1, p. 26-53, 2019.
- REZENDE, A. F.; MAFRA, F. L. N.; PEREIRA, J. J. Black entrepreneurship and ethnic beauty salons: possibilities for resistance in the social (re) construction of black identity. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 589–609, 2018.
- SALIN, D. Workplace bullying and gender: An overview of empirical findings. **Dignity and inclusion at work**, v.49, n.1, p. 331-361, 2021.
- SANTOS, A. C. da S.; PACHECO, V. A. Diversidade na organizações: um olhar sobre a acessibilidade—Estudo de caso. **Negócios em Projeção**, v. 8, n. 2, p. 74–91, 2017.
- SILVA, A. F. da. Cultura do cancelamento: cancelar para mudar? Eis a questão. **Revista Argentina de Investigación Narrativa**, v. 1, n. 1, p. 93-107, 2021
- SILVA, M. P. da; ROSSI, J. C.; TRINDADE, A. C.. Ethos, imagem e reputação organizacional nas redes sociais digitais: o discurso audiovisual da Rede Globo no YouTube. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 11, n. 21, p. 167-188, 2021.
- SORDI, J. O. DE; MEIRELES, M. A. Halo Effect in Peer Review: Exploring the Possibility of Bias Associated with the Feeling of Belonging to a Group. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 3, p. 96–132, 2019.
- SOUZA, E. M. de. Processos de racialização: Inteligibilidade, Hibridade e Identidade Racial em Evidência. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p.23-42, 2017
- TEIXEIRA, J. C. *et.al.* Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n.3, p.1-11, 2021.
- TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, J. S. de; CARRIERI, A. P. de. Por que falar sobre raça nos estudos organizacionais no Brasil? Da discussão biológica à dimensão política. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 1, p. 46–70, 2020.
- VAZ, R. F. N; NASSER, L. Em busca de uma avaliação mais “justa”. **Com a Palavra, o Professor**, v. 4, n. 10, p. 269-289, 2019.
- VERZOLA VAZ, D. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, n. 3, p. 765–790, dez. 2013.